

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - بالأغواط-
كلية العلوم الاجتماعية.
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العنوان:

أنماط الإتصال التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملين
دراسة ميدانية باتصالات الجزائر - وحدة الأغواط

مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

أ/ در محمد

إعداد الطالبين:

- شولي قويدر
- شقنان محمد

السنة الجامعية 2021/2020

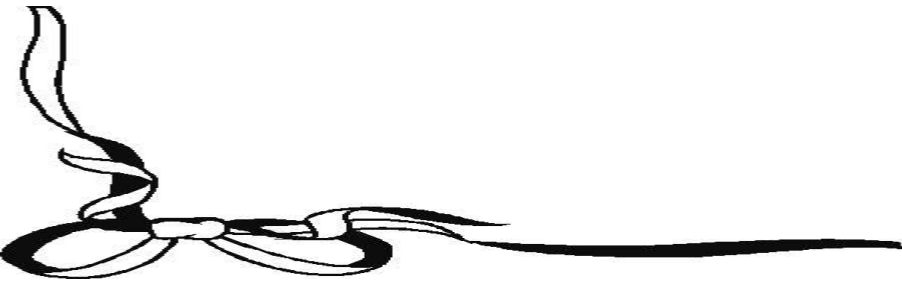
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تشكرات

قال الله تعالى " وإن شكرتم لأزيدنكم "

ومن هذا المنبر نشكر الله تعالى ونحمده حمدا طيبا على توفيقه لنا ومدته لنا
بالعون والصبر لإنجاز هذا البحث الذي نتمنى أن يكون فيه فائدة لكل من اطلع
عليه فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا والله تعالى ولي التوفيق ، كما
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور در محمد كما نشكر لجنة
المناقشة الموقرة وإلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع كما لا يفوتنا أن نتقدم
بالشكر الخاص إلى الدكتور طاهر بن دهقان
وإلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد .



الإهداء

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم ، أحمد الله الذي
وفقتنا لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد .
نهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما إلى كافة العائلة
الصغير والكبير .

إلى ولداي : **عبد القادر ، تسنيم**

وإلى كل الأصدقاء والزملاء من قريب وبعيد سواء في الدراسة أو غيرها .
إلى كل من تذكرناه وكل من نسيناه نهدي هذا الجهد سائلين المولى

عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن

ينفعنا بما علمنا ، وإن ينفع بنا غيرنا ويزيدنا علما وتقوى

وأن لا يحرمننا أجر هذا العمل وأن يجعله في

ميزان حسناتنا

اهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى
و اهله و من وفى اما بعد :
اهدي هذا العمل الى روح والدتي الكريمة وأرجو الله
سبحانه وتعالى أن يرحمها ويجعلها من أهل الجنة
والى الوالد الفاضل رعاه الله بفضلته وكرمه وجعلنا له
ذخرا وإلى إخوتي وإخواتي الكرام صغيرهم وكبيرهم
خاصة أخي بلال وإلى اولادي بلحوت ومسعود
وأسامة والى كل الأحباب والأصدقاء ، كما اهدي هذا
العمل الى جميع طلبة قسم علم الاجتماع . و نسال الله
ان يعلمنا ما ينفعنا و ان ينفعنا بما علمنا و ينفع به
غيرنا هو مولانا انه على كل شيء قدير.

الفهرس

10	مقدمة
13	المدخل المنهجي للدراسة الميدانية
14	1-الاشكالية
15	2- فرضيات الدراسة
16	مفاهيم الدراسة
16	3- دوافع اختيار موضوع الدراسة واهميتها
16	4- الدراسات السابقة
21	الجانب النظري *** الفصل الاول الاتصال التنظيمي ***
22	تهميد
23	1-تعريف الاتصال
24	2- عناصر الاتصال
27	3- الاتصال التنظيمي
28	4-هيكل الاتصال التنظيمي
29	4-1- الاتصال التنظيمي الرسمي ***
30	4-1-1- أشكاله
30	4-1-1-1- الاتصال النازل
31	4-1-1-2- الاتصال الصاعد ***
32	4-1-1-3- الاتصال الافقي ***
34	4-1-1-4-الاتصال المحوري ***
34	5- أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

34.....	5-1-الاتصال الكتابي ***
36.....	5-2-الاتصال الشفوي
36.....	5-3-الاتصالات المرزومة والمصورة ***
38.....	6-أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
39.....	7-معوقات الاتصال التنظيمي
40.....	7-1-المعوقات النفسية ***
41.....	7-2-معوقات إجتماعية وثقافية
42.....	7-3-المعوقات التنظيمية
45.....	خلاصة الفصل
46.....	الفصل الثالث: الاداء الوظيفي
47.....	تمهيد
48.....	1- مفهوم الاداء
49.....	2- محددات الاداء الوظيفي
50.....	3- أنواع الاداء
50.....	3-1- حسب معيار المصدر
50.....	3-2- حسب معيار الشمولية
51.....	4-أبعاد الاداء
51.....	5-تقييم الاداء الوظيفي
52.....	5-2- عملية تقييم الاداء الوظيفي
52.....	5-4-القائمون بعملية تقييم الاداء
54.....	طرق تقييم الاداء
55.....	5-6-1 الطرق التقليدية لتقييم الاداء ***

57.....	2-6-5 الطرق الحديثة في تقييم الاداء ***
63.....	خلاصة الفصل
64.....	الجانب التطبيقي الفصل الثالث : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
65.....	تعريف المؤسسة محل الدراسة
69.....	الاطار الزمني
69.....	الاطار المكاني
69.....	الاطار البشري
69.....	2- المنهج المستخدم في الدراسة
69.....	أدوات الدراسة
70.....	العينة
105.....	خاتمة
106.....	المراجع
107.....	الملاحق

من خلال هاته المذكرة وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

كما تتناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة الى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

Through this memorandum and everything that surrounds the study of the process of organizational communication within organizations, the importance and value of this process, which is the backbone of any organization, whatever its goals, and therefore those in charge of the management of institutions or organizations in order to promote them in the world of successful institutions must give importance to organizational communication Significant importance within their management methods by ensuring the smooth running of all interactions between the actors in the organization, which helps the activity and good dynamism of the work of the organization and achieves the goals of the individuals in it and the goals of the organization .as a whole

It also dealt with job performance, which is a set of activities and tasks carried out by an individual .within the organization in order to achieve his own goals and others for the organization

While addressing its various aspects, determinants, elements of individual effort and job requirements, we also shed light in some detail on the performance appraisal process, whose procedures are recommended for specialists with experience in this field because of its impact on the working individual and its reflection on the level of his performance, to be an evaluation process Performance is a necessity to measure the efficiency of performance and judge the .individual and try to improve his performance and motivate him to reach high levels of it

In general, and through everything that has been discussed, it is worth noting the importance of highlighting the value of the human element in the organizational and production process for any organization that seeks to achieve competitive advantage within the world of institutions through the high performance of its members, which imposes on the organization attention to the resource or the human element as the main and important driver that cannot be dispensed with In any case, in order to promote the organization in the world of successful organizations in their .work in our world today

مقدمة

إذا كان الإنسان كما قيل كائن اتصالي، فلا قيام للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من العصور القديمة إلى يومنا هذا يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات... فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني. كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في اثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات

الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا على العاملين لتسيير عملية المنظمة والتحكم به فضلا عن الإحاطة لكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما نتيجته تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة نمط الاتصال التنظيمي و انعكاساته على الأداء العمال في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط والتعرف على نمط الاتصال التنظيمي السائد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول

- **الفصل الأول : المدخل المنهجي للدراسة النظرية** وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية [من سن، مستوى تعليمي وأقدمية] إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

- **الفصل الثاني وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي:** تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال، عملية الاتصال، الاتصال التنظيمي تطرقنا من خلاله إلى هيكله الرسمي واللا رسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي

في التنظيم وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته لنصل في الأخير إلى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال.

- الفصل الثالث: كان عنوانه الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أنواعه، أبعاده، كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء، أغراضها، القائمون عليها، محاور تقييم الأداء، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء، إبراز أهمية مقابلة تقييم الأداء.

أما فيما يخص الفصل الرابع فقد كان عنوانه الاطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي تضمن من خلاله المنهج المستخدم في الدراسة وأطر الدراسة (الاطار الزمني والمكاني والبشري) ، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي تستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة، ثم قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، مرفوقة بجملة من التوصيات والاقتراحات اضافة الى خاتمة نهائية تنهي الدراسة وترتكز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الفصل الأول :

المدخل المنهجي للدراسة النظرية

* الإشكالية:

يعتبر الاتصال أساس كل العلاقات الاجتماعية، فهو يعني المشاركة والتواصل مع الآخرين، فالإتصال هو عملية اشتراكية بالدرجة الأولى، وهو بذلك أساس التفاعل الاجتماعية، ولما له من أهمية بالغة في قيام العلاقات واستمرارها داخل المجتمع تساهم في التقارب بين أفرادها والاندماج فيه، كذلك يسعى إلى الحد من الخلافات والنزاعات أينما وجدت فلا يمكن للفرد أن يعيش في منأى عن المجتمع المتواجد فيه فهو ابن مجتمعه وجب عليه التكيف والتواصل معه، ولا يكون ذلك إلا بأسلوب الإتصال المناسب فهو بذلك يحقق الغاية النبيلة في المحافظة على بنية وتماسك المجتمعات وتطورها ولأن العمل ضرورة تتوقف عليها حياة الأفراد كان لزاما على الفرد البحث عن وسيلة لتحقيق ذلك فظهرت أشكال متعددة للعمل ابتداء من العمل الفردي البسيط وصولا إلى إنشاء المنظمات الأكثر تعقيدا، وبتتبع تطور هذه المنظمات نجد أن هناك اهتماما كبيرا لعملية الإتصال داخل المنظمات أو ما يعرف بالإتصال التنظيمي، لذلك يعتبر همزة الوصل الرابطة لأي منظمة لما يقوم به من مهام ووظائف تسيير العمل التنظيمي، فالإتصال التنظيمي أساسي في أي منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الإتصال من شأنه أن يعطل سير المنظمة، فقرارات المنظمة وأهدافها وخططها تتعلق بعملية الإتصال في المقام الأول لما له من أهمية كبيرة فقد لقي اهتمام واسع من طرف المختصين والباحثين في مختلف المجالات، وفي المجال التنظيمي بشكل خاص، فهو يعتبر ركيزة من الركائز في بناء أي منظمة فمن جهة هو عملية انتقال وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة كذلك هو عملية بواسطتها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، فالإتصال التنظيمي ذو تأثير واضح على الأفراد داخل المنظمة.

وقد تعدد محاولات تعريف الإتصال التنظيمي واختلفت باختلاف المداخل النظرية والتخصصات العلمية، إلا أنها تذهب في أغلبها إلى أن الإتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الإتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المؤسسة، فهو يعد بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين.

فمن خلال مختلف التعاريف لعملية الإتصال التنظيمي نستطيع أن نستنتج أن للإتصال التنظيمي تأثير واضح على الأفراد داخل المنظمة ومن خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح واستمرارية المنظمة بتحقيق الأهداف والغايات المسطرة.

ولعل التأثير القوي للاتصالات على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، حيث أن الاهتمام بالعمال عبر الاتصالات الشخصية المتبادلة يمنحهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار، ومما يعزز معنوياتهم وتعاونهم مع الإدارة العليا بشكل يسهل أداء العمل داخل التنظيم. وفي ظل التحديات التي تعرفها المنظمات في الوقت الحالي والمؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص التي عرفت تطورات والتغيرات المختلفة منذ الاستقلال إلى يومنا، فقد اثرت تلك التغيرات بشكل كبير على استقرار وتطور المؤسسة الجزائرية ومؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط والتي تعد واحدة من عديد المؤسسات الجزائرية التي عرفت تلك التغيرات والتطورات والتي سنحاول من خلال دراستنا هذه والتي تتجلى الإشكالية التالية:

* ما هو نمط الاتصال التنظيمي السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط؟

* وما انعكاسه على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

ومنه تتفرع الأسئلة الجزئية التالية:

1/ هل يؤثر نمط الاتصال النازل على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط؟

2/ هل يساهم نمط الاتصال الأفقي في زيادة فعالية أداء العمال بالمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط؟

فرضيات الدراسة:

هناك عدة أنماط إتصالية تنظيمية لها انعكاس على أداء الموظفين داخل المؤسسة:

1. يخلق نمط الإتصال النازل بعض الإنعكاسات على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

2. يعزز نمط الإتصال الأفقي بين العمال في مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط مما يرفع من أدائهم.

3/ دوافع اختيار موضوع الدراسة وأهميته:

هناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

* محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.

* حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

* الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة اثرائنا.

* الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى مستوى التسيير تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذ لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العامل المنظم.

* أهمية البحث: تعتبر هذه الدراسة مؤشرا لواقع الاتصال التنظيمي باتصالات الجزائر وحدة الأغواط وذلك بمعرفة نمط الاتصال السائد وانعكاساته على الأداء الوظيفي للعاملين:

✓ المساهمة في إطلاع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط على أنماط الاتصال المناسبة والسعي لتعزيزها والوصول إلى تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل.

✓ إثراء ساحة البحث السيسولوجي في مجال الاتصال التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي للعمال.

✓ الاستفادة من نتائج الدراسة ومحاولة تفادي الأخطاء.

* أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى:

1/ الكشف عن أنماط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، الأغواط.

2/ تحديد انعكاسات أنماط الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

3/ معرفة مدى تقبل العاملين بالمؤسسة لأنماط اتصال التنظيمي.

4/ التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.

* الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث:

1/ الاتصال: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف

إيصال المعلومات الجديدة للآخرين في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك

وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق

أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2/ الاتصال التنظيمي: هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

*الاتصال النازل: هو أساس كل تنظيم رسمي، وفي هذا الاتصال تتدفق المعلومات من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية.

* الاتصال الأفقي: هو الذي يتم بين الزملاء في نفس المركز أو المستوى الوظيفي.

3/ الأداء الوظيفي: هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرته والمهام الموكلة إليه، سواء كان ذلك الجهد عضليا أو فكريا، لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

* الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات الأجنبية:

1/ دراسات أو تجارب هاوثورن 1927: بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع [هاوثورن] بولاية شيكاغو التابع لشركة [ويسترن أليتريك]، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة. أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية التي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين يقودهم ألتون مايو وروثلزبرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة [ولكنه ازداد] وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي¹:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

1/ يكمن وجه الشبه بين تجارب هاوثورن وبين دراستنا الحالية في النتائج التي توصلت إليه الدراسات والتجارب، حيث برز أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى أما أوجه

¹ - جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص 42.

الاختلاف فهي الافتراضات التي بنيت عليها التجارب فيما يخص الظروف المادية المحيطة بالعمل وتأثيره على الأداء.

2/ كاتز كوبي و " موريس 1950":

يمكن أن نلاحظ من خلال عنوان الدراسة "دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية" مدى الشبه الكبير بيننا وبين دراستنا وما مدى دور الاتصال التنظيمي رفع الأداء أم الاختلاف فيمكن في طريقة تناول البحث.

- لقد اتضح للباحثين في أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير الرسمية، وهو ما يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنظمين لها¹.

*الدراسات العربية:

1/ دراسة دليلة بركان "2005" حول واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال في منشأة مطاحن الزيبان في بسكرة من خلال التعرف على اتجاهاته وعلاقة المنشأة والزيون، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وقد اختارت الباحثة العينة العشوائية المنظمة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- اهتمام المخططين للاتصال بالجانب الخارجي وأنشطته على حساب الداخلي.

- عدم امتلاك المنشأة لجريدة تعرف بنشاطاتها.

- نقص الاتصال بين المنشأة فمجال الدراسة والمنشأة الأم من جهة وبينها وبين المنشأة الأخرى التابعة لها.

¹ - كيث كيفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة السيد عبد المرسي، محمد اسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974م، ص 50.

- عدم تحديد المعلومات الواردة في اللوحة الإعلانية.
 - انعدام وسائل الاتصال [هاتف/ فاكس].
 - احترام السلم التنظيمي عند القيام بالاتصالات¹.
- 2/ * دراسة أميمة عناب "2014/2013" حول معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة هدفه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تعترض الاتصال التنظيمي في الجامعة وتنظيمها ومقارنتها، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي من وجهة نظر الأساتذة.
- وقد اعتمدت على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات على عينة قوما 125 أستاذ يمثلون 65% من المجتمع الأصلي وذلك عن طريق استبيان من تصميم الطالبة الباحثة وأظهرت النتائج التالية:
- * **معوقات تنظيمية:** عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها الغرض منها افتقاد وسائل الاتصال للتنوع، الانفراد في اتخاذ القرارات عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف بعض الزملاء.
 - * **معوقات اجتماعية:** افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة، التنافي لأفراد، اختلاف ميول الأفراد².
 - * **معوقات نفسية:** قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي، أبناء العمل، التردد عند مواجهة الدراسات، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الاتصال، قصور في تأويل ما يقال.

1 - سلوى عثمان صديقي : أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 1999 ، ص 10

2 - هناء حافظ بدوي : رؤية ونظرية علمية وواقعية ، المكتب الجامعي حديث الازرابطه ، الاسكندرية 1999 ، ص 09

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد :

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والردار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فان كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال و الاتصالات.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم: الرسمي واللا رسمي ، ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

1- تعريف الإتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي. ونظراً لأهمية الإتصال فقد حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، عم الاجتماع، الأنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع إهتماماته وبحوثه¹. ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

1-1/ من الناحية اللغوية:

إتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، وإتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال : إتصل به بخبر بمعنى علمه¹. ويقال كان على إتصال به أي على علاقة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك². كما يعرفه قاموس روبر الصغیر بمعنى: " أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغیر فيقول: " الإتصال هو نقل المعارف و إعطائه إنقاسم، إقامة علاقة، إرتباط". في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلًا. " بمعنى " نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³ ".

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية، commun وفي اللغة الانجليزية common أي مشترك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة¹. و بالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

1-2/ من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه بإختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ -فهناك من تناوله على أنه: " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر ". -يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق

¹ معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، ص1028

التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".¹

-يعرفه أندروي سينزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات."
-كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة".

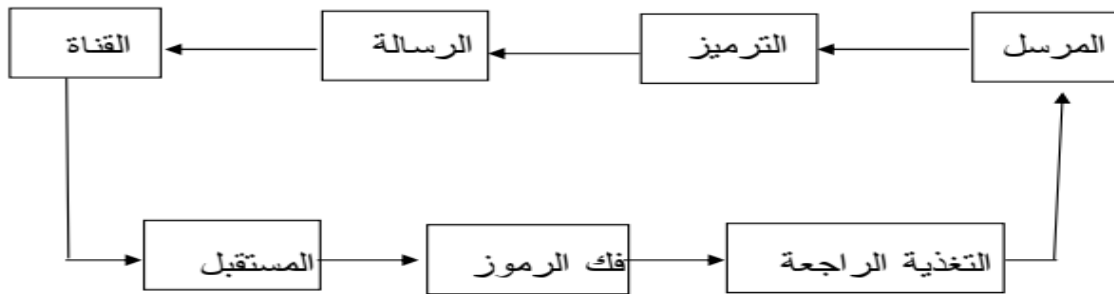
فالإتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال: " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة".

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به " مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".

2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا.

والشكل رقم 01 يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة²:



الشكل رقم (01) عملية الإتصال

المصدر (المرسل source):

وهو " الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أ خبرات معينة".³

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت لبنان، ط5، ص73

² خوجة عبد العزيز: مدخل علم النفس الإجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005، ص180

³ محمد بهجة كشك : الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص14

لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الإتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف¹.
قد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما :

- أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين.²

*encoding: الترميز

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

*الرسالةmessage:

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية³.

*القناة أو الوسيلةmedium:

هي الوسيلة أوالواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- أ- القناة اللفظية : يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.
- ب -القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.
- ج -القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.
- د- القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات .

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع

¹ محمد إبراهيم عبيدات : سلوك المستهلك ،مدخل إستراتيجي ،دار وائل للنشر ،الأردن ،ط4، 2004 ، ص255
² لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي الجزء 2 ،مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ،جامعة متوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر ، 2006 ، ص214

العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل¹.

*المستقبل receiver:

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل .وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل إتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي..الخ.²

* فك الرموز decoding:

من أجل إستكمال عملية الإتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الإتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

*التغذية الرجعية feed back:

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كما يلي :

-الهدف : وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.
-المرسل : قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

-المستقبل :فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

-وسيلة الاتصال :الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة³.

-نتيجة الاتصال :التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

-التغذية العكسية: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إستيعابها وأنها أحدثت ردة

¹ المرجع السابق محمد إبراهيم عبيدات

² مصطفى حجازي : الإتصالات في العلاقات الإنسانية و الإدارة , دار الطليعة ,بيروت , ط1, 1982, ص14

³ محمد إبراهيم عبيدات مرجع سابق ص256

الفعل المطلوبة.

-المعوقات :وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

3- الإتصال التنظيمي:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها¹.

"والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات²."

فالإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها³. ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

ولقد أكدت دراسات كانت (1977) (وكلاوس وياس 1982) (أن عمل المدير هو الإتصالات. فالتفاعل المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم."

¹ خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2002 ، ص116

² Alex mucheilli (a) : les science de l'information et de la communication .Edition hachette .paris.2001.p67

كما يشير بارنارد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص".¹
من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي كعملية:

-نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.²
-يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

-وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

4- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.³

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.
وسنتطرق في الأتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

4-1/ الإتصال التنظيمي الرسمي:

*تعريفه:

" - هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل

¹ لو كيا الهاشمي، مرجع سابق ص226

² لو كيا الهاشمي نفس المرجع ص227

³ عمر وصفي عقيلي : الإدارة أصول و مفاهيم، دار الزهرة للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص404

أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى." " - هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹ ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتتعدد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

*مهامه:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية :

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في:

- * نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- * ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- * يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- * توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.²

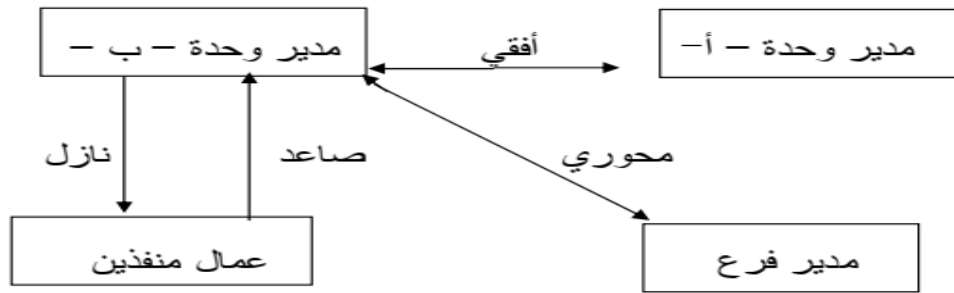
4-1-1/ أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:³

¹ عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان , 1999, ص221

² هالة منصور : الإتصال الفعال مفاهيمه و اساليبه و مهاراته , المكتبة الجامعية الإزاريطة , الإسكندرية , 2000 , ص54

³ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين , الدار الجامعية , الإسكندرية , 1990, ص547



شكل رقم (02) يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته¹

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

4-1-1-1/ الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللإتصال الهابط هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.¹

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

/ مزايا الاتصال النازل: للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

-تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا مايعمل على إزالة مخاوفهم

وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة

الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

-يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا

يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

¹ محمد يسري إبراهيم دعيس : الإتصال و السلوك الإنساني ,سلسلة 18 , البيطاش سنتر للنشر و التوزيع , الإسكندرية , 1999 , ص183

-تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة¹.

ب/ معوقات الإتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

-إن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

-أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات لندنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل لهابطة من الإدارة للعاملين².

-نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال. -مصادقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

-التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون

شكل رقم 03 يوضح الإتصال الرسمي النازل

4-1-1-2/الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسماً ومهما لنمو وتطوير التنظيم³.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:⁴

¹ عبد المعطي محمد عساف مرجع سابق ص 224

² عبد الله الطويقي : علم الإتصال المعاصر ,دراسة في الانماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ,مكتبة العبيكان ,الرياض , 2, 1997, ص43,

³ مرجع سابق عبد الطويقي ص 44

⁴ مرجع سابق عبد المعطي محمد عساف ص 226

- 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
 - 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
 - 3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
 - 5- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة .وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:
- أ/ مزايا الإتصال الصاعد : نذكر منها مايلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مم يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزياد الإنتاجية.¹

ب/ معوقات الإتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات².
 - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - التقاليد الإدارية في المنظمة : مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
 - حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق. والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثير خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السار وغير السارة بصورة دائمة³.

¹ نفس المرجع عبد المعطي محمد عساف ص 229

² عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق ص 224

³ خليل محمد الشماخ : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال , دار المسيرة للنشر و التوزيع , الأردن , ط1, 1999 , ص283

و الإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

شكل رقم 04 يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون

4-1-1-3/ الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.¹

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

ج- تبادل المعلومات (المشاركة).

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما².

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

أ/ مزايا الإتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة³.

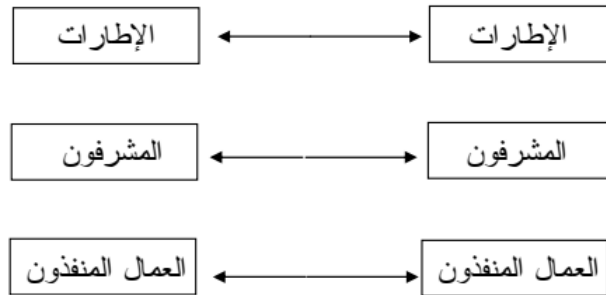
ب/ معوقات الإتصال الأفقي:

¹ محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ،ص188.187
² محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ، ص 188-189.
³ عبد المعطي محمد عساف . مرجع سابق ، ص 225.

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أداؤها الفعال وهي:

-إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

-إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.¹



الشكل رقم (05) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

4-1-1-4/الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق²."

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

5-أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للإتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي:

¹ محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ، ص 190 .
² محمود سلمان العميان : مرجع سابق ص 244.

الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور .

5-1/ الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية. الخ¹.

/ طرق الإتصال الكتابي:

*التقارير: يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

-للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات².

-تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.

*النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ. وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

*الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة

¹ خيرى خليل الجميلي : الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 ص 143-144 .
² سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين شمس ، الإسكندرية ، طبعة 7 ، 1987 ، ص 271 .

وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

* الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي¹. وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

* ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل²

ب/ مزايا الإتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الإتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها
- إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد³.
- توثيق عمليات الإتصال.
- إمكانية متابعة الإتصال.
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات .

ج/ معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا مايفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

¹ مرجع سابق خيرى خليل الجميلي .

² عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الاعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1971 ، ص 143.

³ Alex muchiel : role et communication dans l'organisation , " connaissance du problème " . les eddition esf- entreprise moderne . D'edition et les libraires technique , paris France 1983 , p 56

- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية،والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- إحتمالات التحريف الكبيرة،فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى،فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها¹.

5-2/الإتصال الشفوي:

يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته و إتجاهاته،كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة².

/ طرق الإتصال الشفوي:

*الإجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين،ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة³.

*الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:

وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا.وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف علنردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم⁴.

ب/ مزايا الإتصال الشفوي :من أهم مزايا هذا الأسلوب:

1 محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ، ص 266 .

2 محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ص 197 .

3 نفس المرجع ، ص 252 .

4 محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ص 246 .

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه و إنفعالات المستمع.

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة¹.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الاخذ بأسلوب الكتابة.

ج/ عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل .

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

5-3/ الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين².

6 أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على...تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل .

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات

¹ طارق المجذوب: الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجمعية للطباعة والنشر ، بيروت، 2000، ص521

² عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق ، ص 228 .

الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على " توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود الأفعال".¹

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرين والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لايمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة².

فالإتصال الشامل حسب روقوبي 1988 ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة .

وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانيات التالية³:

-بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

-الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.....

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الإتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم .

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها⁴:

-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة،فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

-المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

-إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون

1 أحمد ماهر (ب) : كيف تأفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 31 .

2 فضيل دليو : إتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 32 .

3 نفس المرجع ، ص 33

4 محمد منير حجاب :المداخل الاساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي - دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 1995 ، ص 28 .

إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها¹.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقنهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
-ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيمايلي:

-يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

-تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مرد ودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة².

7-معوقات الإتصال التنظيمي:

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة³.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

□□معوقات نفسية.

□□معوقات إجتماعية - ثقافية.

□□معوقات تنظيمية.

7-1/المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر(المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

*تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة

¹ صالح بن نوار : الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات العلوم الإنسانية ، العدد 22 ، 2004 ص 120 .

² نفس المرجع ، ص 121 .

³ محمد يسري دعيبس : مرجع سابق ص 307 .

- اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر¹.
- وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:
- أ -تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة
- ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه²

*الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد للاستماع الى مايتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

***الإنطواء:**

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه³.
- *اللغة:**

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة،مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...مكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة.أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات⁴.

***الإنفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

***الإختلافات الوراثية:** إن المقصود بالإختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات

¹ محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 252 .

² طارق المجنوب : مرجع سابق ، ص 522 .

³ محمد يسري دعيس : مرجع سابق ،ص 308 .

⁴ محمود سلمان العميان : مرجع سابق ،ص 253 .

ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه.

***تنقية وغرلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة وتشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة. فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية .

***التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة¹.

7-2/ معوقات إجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم. ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

*التباعد الإجتماعي:

ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الإتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية . ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم².

*الإختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها .

¹ طارق المجذوب : مرجع سابق ،ص 522

² ثابت عبد الرحمن إدريس و آخرون : مرجع سابق ص 635.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الإتصال : " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا".¹

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

7-3/المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

*صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك ب:
□□ التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

□□ إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم ، ذلك لعدة أسباب: خوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

□□ إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة².

*صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة

¹ عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ص 748 .

² احمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1989 ، ص 275 .

من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة¹.

***مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز .
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين .

- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين .
- إحتتمالات التحريف الكبيرة .

- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب .

***صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:**

ويشمل هذا العنصر على:

- أقصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينه .
- الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
- كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين .
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة².

و إنطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا لن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقاً لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً .

¹ كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - ، دار الفكر ، الأردن ، ط 3 ، 2004، ص 242 .

² أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ، ص 275 .

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي

تمهيد :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة. من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة

المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية..... الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.¹

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدمي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات ، لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال.

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى الى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة الى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.²

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب الى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة

¹ جمال الدين عويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، الجزائر ، 2002 ، ص 52 .
² صلاح الشنواني : إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مدخل الاهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ص 164 .

عناصره، محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1-1/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹ .

1-2/ المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

" *الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به²."

*ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة .وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج."

" *الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية ."

" *الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد³."

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور ، والقيام بالمهام.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .

-يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ."

*تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون

¹ ابن منظور :لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 ص 26 .

² راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003 ص 209 .

³ عبد الملوك مزهودة : الاداء بين الكفاءة والفاعلية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 1 ، نوفمبر 2001 ص 86 .

هذه النتائج قابلة للقياس¹ .

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة

2-محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد² .

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/ الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ إدراك الدور:

ويعنى به الإتجاه الذي يعنقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء

¹ مرجع سابق أحمد منظور

² راوية حسن أ : مرجع سابق ،ص 210 .

مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

3-أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك:²

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارالمصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

3-1/حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

***الأداء البشري:**وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

***الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

***الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع،وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.³

¹ رواية حسن ب : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، ص 216.

² عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002 ، ص 05

³ نفس المرجع ، ص 06 .

3-2/ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الريح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

4-أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

-نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة

¹ محمد سعيد أنور سلطان (أ) : مرجع سابق ، ص 220 .

العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

5- تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله. نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

5-1 عملية تقييم الأداء الوظيفي:

ما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل".²

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه".³

¹ نفس المرجع ، ص 221 .

² محمد سعيد أنور سلطان (ب) : مرجع سابق ، ص 294 .

³ حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 123 .

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد- عملية تقييم الأداء- " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل¹ ".
وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

5-2/القائمون بعملية تقييم الأداء:

- الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:
- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
 - التقييم عن طريق الزملاء.
 - التقييم عن طريق المرؤوسين.
 - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
 - التقييم عن طريق العملاء.

5-2-1/التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.
دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%².

5-2-2/التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهيم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص

¹ حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ص 363 .

² عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص 367 .

متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص¹.

5-2-3/التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.² على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

5-2-4/التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.³

5-2-5/التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في

¹ جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق ،ص 444 .

² عبد الغفار حنفي (ب) : مرجع سابق ،ص 367 .

³ جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق ،ص 445 .

إنتاج الخدمة.. إلخ فان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة¹.

5-3/ طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

5-3-1/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إنتقادها للناحية الموضوعية،

¹ جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق، ص 447 .

واستنادها إلى التقدير الشخصي¹.

ب/ طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جدا. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين².

ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل over-all performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة -أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه³.

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل

¹ فاروق عبده فلية: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط 1، 2005، ص 269

² صلاح الدين عبد الباقي(ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزراطة، الاسكندرية، 2002 ص 387

³ فاروق عبده فلية : مرجع سابق، ص 272 .

فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين¹. ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي²:

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك -منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج- تأثير الحداثة، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم -في ملاحظته لأداء المرؤوس -بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة -بوضوح- الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق. ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل

¹ نفس المرجع، ص 273 .

² فاروق عبده فالية : مرجع سابق، ص 273 .

□□ إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج، Mature وعدم استخدامها أو استغلالها.

□□ إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها¹.

5-3-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

/ طريقة الاختيار الإجباري **Forced choice** :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس².

ب/ طريقة الأحداث الحرجة **Critical Incidents**: وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم .

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك

¹ نفس المرجع ص 274 .

² صلاح الدين عبدالباقي (ب) : مرجع سابق ، ص 388 .

ترتب مثل هذه الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل،... الخ¹. ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف².

ج/ طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- التعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- مراقبة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتج إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيداً للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة³.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

¹ جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق ، ص 426 .

² فاروق عبده ، محمد عبد المجيد مرجع سابق ، ص 275 .

³ فاروق عبده ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ص 276 .

□□ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

□□ موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

□□ يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

□□ في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

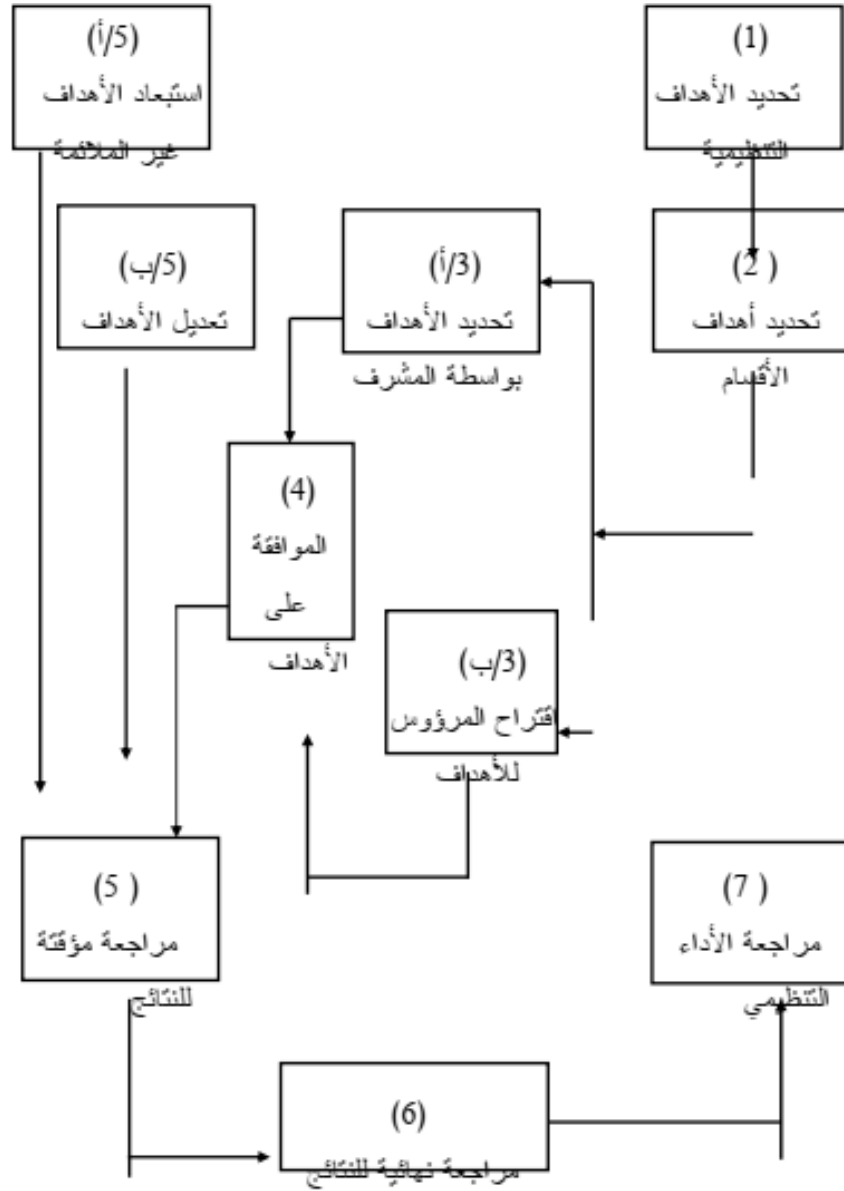
□□ تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل....¹

ويبين الشكل رقم 07 إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالاهداف²

¹ جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق ص 434 .

² نفس المرجع ، ص 435 .



شكل (07) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

□□ إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

□□ يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي¹. وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه

¹ جمال الدين محمد مرسي : مرجع سابق، ص 435 .

الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي¹ :

□□مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

□□محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

□□قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية ... الخ.

□□عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء

□□في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي

□□عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

§مبدأ الترشيح والمنطق Rationality

§مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

§مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

§التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation

§التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

§ Value Coinflict Evaluationتقييم القيم المتعارضة

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان².

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة

¹ نفس المرجع ،ص 437.

² فاروق عبده فالية ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ،ص 276

المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ي/ طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.¹

¹ نفس المرجع ، ص 277 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع

الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

التعريف المؤسسة محل الدراسة:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر العاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدثت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر اسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيتها تكنولوجيا عالية لتحسين وجودة خدماتها ولا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قاد على تسييرها والتحكم فيها.

1 - نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر :

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا جاء هذا القانون لإلغاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، وأستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 ، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفأئح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في تمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة¹ الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة وتحت شعار: مردودية rentabilité فعلية - efficacité جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط :

التعريف بالمؤسسة هي أحد المصالح ذات إختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط والجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

-المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفية

- المركز الجهوي لصيانة الشيكات,

المهام الأساسية للمؤسسة :

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة.
- التنسيق بين مختلف المديرية العملية.
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية.
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة.
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقام التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة
 - دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة والوسائل اللازمة الضمان السير الحسن لمختلف المصالح
 - السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح
 - العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن
 - الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال
- مدير الوحدة :

و توكل اليه الهام الأساسية: التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية و متابعة تنفيذ المسلسلات السنوية الإنجاز و متابعة من قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة مسلوبا و المقسمة على شكل مخططان كل شهرين (des objectifs kirnestrielles) الخ

دائرة الثروات و الوسائل : من مهامها و تنفيذ مشاريع المؤسسة للسيطرة في إطار ميزانية التجهيز والإعلان عن الدورات الختامية بالمديرية متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي و اقسام الوسائل و اثاث مكتنين ، ورق ، خزائن (الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات

دائرة المالية : و تتكفل بما يلي:

تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس اقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة و متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة و متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة و مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحامية، و كذلك العمليات خارج الميزانية و مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إتمادات مالية و فواتير والإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير ،

الدائرة التقنية: و تتكفل بما يلي:

و متابعة صيانة الشبكات و حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة و ضمان الاستغلال الجيد للشبكة، و نشر و توسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الحديدية و أختر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك

الدائرة التجارية : و تتكفل بما يلي:

- و متابعة الأهداف لأسطر من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عمادة الزبائن الجديدة
تحصيل الديون ,,, أخ .
 - تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في حملة الهاتف الثابت والإنترنت
 - ومتابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات
 - و تهتم بالزبائن الممثلين في الأفراد بإعلامهم وتوطيد ملتها هم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم
والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تتجم عن تعاملهم مع الشركة
 - و ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر .
 - وتهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق للمؤسسة.
- دائرة الموارد البشرية ؛ ومن مهامها:**
- متابعة المسار المهني للعمال من التوليف إلى التقاعد. وكذا أعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا
 - و اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء
 - مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف للسيطرة، كما أنها تساعد في عملية الحياة على القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر.
 - دراسة مختلف المشاكل التي تواجه بجانب العمل والعمال في الأنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الداعية لهذه المشاكل.
 - وتنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدل و مساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين.
 - استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي المطارات المديرية
 - إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مدار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم
- دائرة الشركات :** وتعمل من خلال مصالحها على:
- متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبانا عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توليد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.

- ضمان لعات ما بعد البيع لهاته الحالة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية .

أهداف المؤسسة:

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مع اتصالات اسطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع الاتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتا اتصالات الجزائر بقائها في الريادة وجعلها متعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

نشاطات المؤسسة: تتمحور نشاطات الجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعلومات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- و إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات
- و ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف بخدمات الإتصال واكبر عدد ممكن من الزبائن و الساعة في المناطق المعزولة.

مجالات الدراسة:

الزمني:

ماي 2021 إلى غاية جوان 2021.

مكاني:

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الاغواط(معمورة):

منهج الدراسة:

قمنا باستخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في دراسات الاجتماعية ويركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع البحث عبر المنهج الوصفي عن جمع البيانات

بنوعيتها الكيفي والكمي حول ظاهرة محل دراسة من أجل تحليلها وتفسيرها للإستخلاص نتائج لمعرفة طبيعتها وخصائها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى و الوصول إلى تعميمات.¹
أداة الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا على الإستبيان و الذي يعتبر أكثر وسائل البحث العلمي إستخداما في مجال البحوث الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة عن الأسئلة او الجمل الخبرية أو فقرات أو البنود أو العبارات التي يطلب من مبحوث الاجابة عنه بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.²
عينة البحث:

إستخدمنا عينة بمسح الشامل حيث قمنا بتوزيع استمارات البحث على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الاغواط والذين يبلغ عددهم 66 بمؤسسة (وحدة معمورة) وقد قمنا بإسترجاع 40 استمارة وهذا نظرا لغياب بعض عمال وخروج بعضهم في عطلة .

تحليل النتائج والاستنتاج العام:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

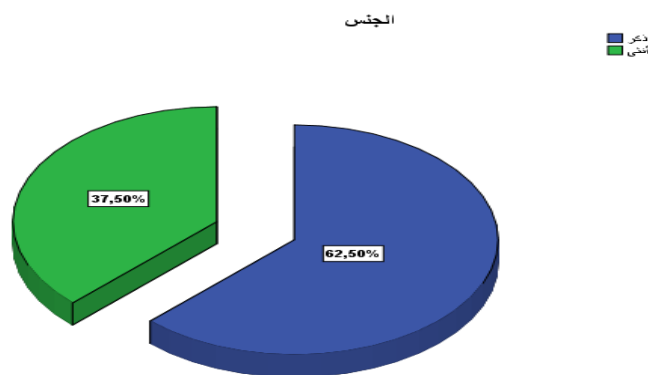
1. الجنس:

الجدول رقم (01): يبين جنس عينة الدراسة.

المجموع	أنثى		ذكر		نص السؤال	رقم السؤال
	%	ت	%	ت		
100	40	37,5	15	62,5	25	الجنس

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

1- عبد الباسط محمد جسن ، أصول الباحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط11، القاهرة، 1999، ص198.
2 - محمد داودي، محمد فاتح، منهجية كتاب البحوث العلمية والرسائل الجامعية، سلسلة أبحاث مخبر اللغة العربية وآدابها، دار ومكتبة الاوراسية، ط1، 2007، ص107.



- من خلال الجدول البسيط رقم 01 والذي يوضح مؤشر الجنس داخل أفراد عينة البحث حيث نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 62.5% بتكرار 25 مفردة هم من جنس ذكر أما 37.5% بتكرار 15 مفردة هم من جنس أنثى.

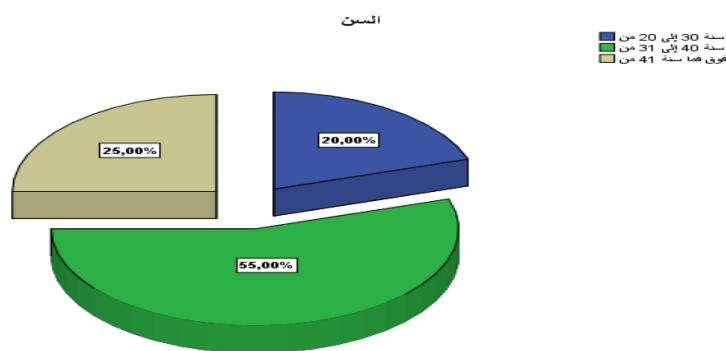
- نستنتج أن أغلب جنس عينة الدراسة هم من الذكور وهذا يدل على طبيعة عمل المؤسسة والذي لا يساعد الإناث بالشكل الذي يساعد الذكور، فهو عمل يحتاج إلى تركيز ودقة كبيرة.

2. السن:

الجدول رقم (02): يبين سن عينة الدراسة.

المجموع	من 41 سنة فما فوق		من 31 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة		نص السؤال	رقم السؤال	
	%	ت	%	ت	%	ت			
100	40	25,0	10	55,0	22	20,0	8	السن	02

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.



- من خلال الجدول البسيط رقم 2 والذي يوضح مؤشر السن نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 55% ويتكرر 22 مفردة سنهم يتراوح من 31 إلى 40 سنة يليها نسبة 25% بتكرار 10 مفردات سنهم يتراوح من 41 سنة فما فوق أما أقل نسبة تمثيلية فهي 20% بتكرار 8 مفردات والذين يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة.

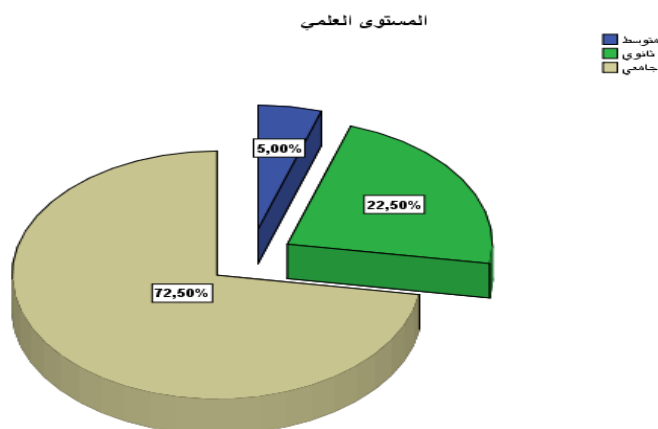
- نستنتج أن أغلب سن عينة الدراسة من 31 إلى 40 سنة وهذا يدل على النضج الكبير لعمال المؤسسة وعلى اعتماد المؤسسة على عنصر الشباب يساهم في تطوير إستراتيجية المؤسسة.

3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): يبين المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

رقم السؤال	نص السؤال	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
03	المستوى العلمي	2	5,0	9	22,5	29	72,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.



- من خلال الجدول البسيط رقم 3 والذي يبين مؤشر المستوى التعليمي لعينة الدراسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 72.5% بتكرار 29 مفردة هم جامعيون يليها نسبة 22.5% بتكرار ومفردات ذو مستوى ثانوي أما أقل نسبة تمثيلية هي 5% بتكرار 2 مفردات ذو مستوى متوسط.

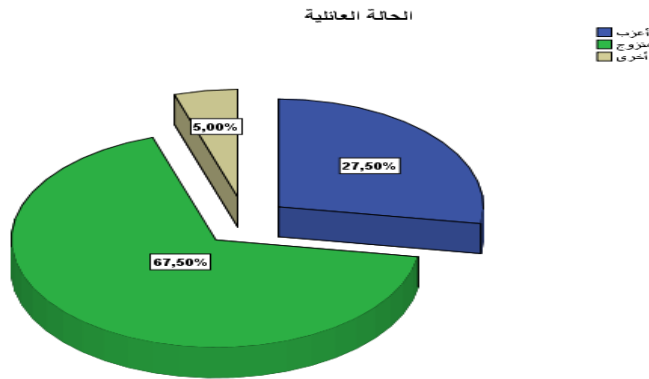
- نستنتج أن أغلب العمال ذو مستوى تعليمي جامعي وهذا يدل على إستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها تتطلب كفاءات ذات مستوى عالي لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. الحالة العائلية:

الجدول رقم (04): يبين الحالة العائلية لعينة الدراسة.

رقم السؤال	نص السؤال	أعزب		متزوج		أخرى		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
04	الحالة العائلية	11	27,5	27	67,5	2	5,0	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

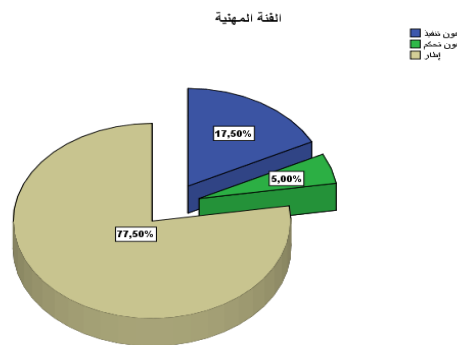


- من خلال الجدول البسيط رقم 4 والذي يوضح مؤشر الحالة العائلية، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد العينة البحث هي نسبة 67.5% بتكرار 27 مفردة متزوجون يليها نسبة 27.5% بتكرار 11 مفردة عزاب أما أقل نسبة تمثيلية بنسبة 5% بتكرار 2 مفردة (حالات أخرى).
- نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة متزوجون وهذا يدل على الإستقرار الذي توفره المؤسسة للعمال مما يساعد في تحقيق الإستقرار الوظيفي والإستقرار العائلي معاً.

5. الفئة المهنية:

الجدول رقم (05): يبين الفئة المهنية لعينة الدراسة.

المجموع	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		نص السؤال	رقم السؤال	
	%	ت	%	ت	%	ت			
100	40	77,5	31	5,0	2	17,5	7	الفئة المهنية	05



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

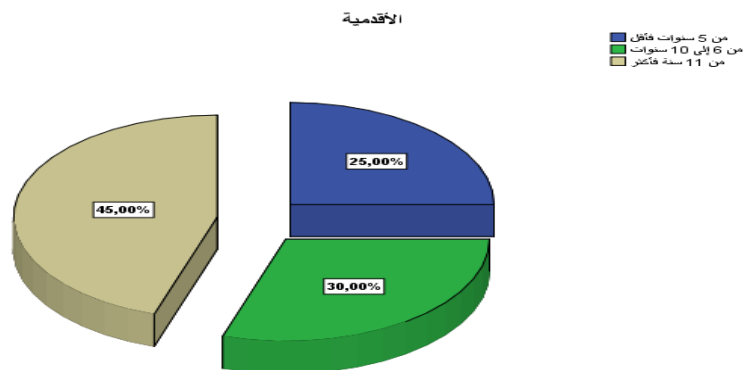
- من خلال الجدول البسيط رقم 05 والذي يوضح مؤشر الفئة المهنية لعينة الدراسة نلاحظ أكبر نسبة تمثيلية لمجموع أفراد العينة البحث هي نسبة 77.5% بتكرار 31 مفردة هم إطارات تليها نسبة 17.5% بتكرار 7 مفردات هم أعوان تنفيذ أما أقل نسبة تمثيلية هي 5% بتكرار 2 مفردة هم عون تحكم. - نستنتج أن أغلبية الفئة المهنية لعمال المؤسسة هم من الإطارات وهذا لطابع المؤسسة التي تعتمد على الكفاءات المتخصصة في مجال الإتصال لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. الأقدمية:

الجدول رقم (06): يبين الأقدمية لعينة الدراسة.

المجموع	من 11 سنة فأكثر		من 6 إلى 10 سنوات		من 5 سنوات فأقل		نص السؤال	رقم السؤال
	%	ت	%	ت	%	ت		
100	45,0	18	30,0	12	25,0	10	الأقدمية	06

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.



- من خلال الجدول البسيط رقم 6 والذي يوضح مؤشر الأقدمية لعينة الدراسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية لمجموع أفراد عينة البحث هي 45% بتكرار 18 مفردة من 11 سنة فأكثر تليها نسبة 30% بتكرار 12 مفردة من 6 إلى 10 سنوات، أما أقل نسبة هي 25% بتكرار 10 مفردات من 5 سنوات فأقل.

- نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة ذو خبرة أكثر من 11 سنة وهذا يدل على الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وهذا نظرا للطابع الخدماتي التجاري للمؤسسة وكذا الإمتيازات التي تقدمها المؤسسة مما يعزز الإستقرار الوظيفي داخلها.

تحليل الفرضية الأولى: الاتصال النازل:

7. وصول المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب:

الجدول رقم (07): يبين وصول المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب.

رقم السؤال	نص السؤال	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
07	هل تصلك المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب	37,5	15	57,5	23	5,0	2	100	40

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 07 والذي يوضح مؤشر مدى وصول المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد العينة البحث هي نسبة 57.5% بتكرار 23 مفردة أجابوا بأحيانا تليها نسبة 37.5% بتكرار 15 مفردة أجابوا بدائما أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 5% بتكرار 2 مفردة أجابوا بأبدا.

- نستنتج أن أغلب العمال لا تصلهم المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب إلا أحيانا وهذا يدل على نقص الإتصال التفاعلي بين العمال والإدارة وقد ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة وقد يؤثر على أداء العامل بشكل سلبي.

8. إتصال الإدارة بانتظام أثناء العمل:

الجدول رقم (08): يبين إتصال الإدارة بانتظام أثناء العمل.

المجموع		لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	22,5	9	77,5	31	هل تتصل بك الإدارة بانتظام أثناء عملك	08

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 08 والذي يوضح مؤشر إتصال الإدارة بانتظام أثناء العمل نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 77.5% بتكرار 31 مفردة أجابوا بنعم تتصل الإدارة بهم بانتظام أثناء عملهم، يليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 22.5% بتكرار ومفردات يرون أن الإدارة لا تتصل بهم بانتظام أثناء عملهم.

- نستنتج أن أغلب العمال يصرحون بأن الإدارة تتصل بهم بانتظام أثناء العمل وهذا يدل على التواصل الدائم بين الإدارة والعمال ويعكس المناخ التنظيمي في المؤسسة فالإتصال الدائم بين الإدارة والعمال يدل على حرص المؤسسة لتقديم العامل الأداء الأفضل.

9. صعوبة فهم المعلومات المقدمة من الإدارة العليا:

الجدول رقم (09): يبين صعوبة فهم المعلومات المقدمة من الإدارة العليا.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
09	هل تجد صعوبة في فهم المعلومات المقدمة لك من الإدارة العليا	17	42,5	23	57,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 09 والذي يوضح مؤشر صعوبة فهم المعلومات المقدمة من الإدارة العليا نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 57.5% بتكرار 23 مفردة أجابوا بعدم وجود صعوبات في فهم المعلومات المقدمة لهم من الإدارة العليا، تليها نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 42.5% بتكرار 17 مفردة يرون بوجود صعوبات في فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة العليا.

- نستنتج أن أغلب العمال لا يجدون صعوبة في فهم المعلومات المقدمة لهم من طرف الإدارة وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على أساليب متطورة لنقل المعلومات وعلى التفاعل الإيجابي بين العمال والإدارة.

10. فعالية أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها المؤسسة:

الجدول رقم (10): يبين فعالية أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها المؤسسة.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
10	هل أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها مؤسستكم فعالة	33	82,5	7	17,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 10 والذي يوضح مؤشر فعالية أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها المؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 82.5% بتكرار 33 مفردة أجابوا بفعالية أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها المؤسسة تليها نسبة 17.5% بتكرار 7 مفردات أجابوا بعدم فعالية أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها المؤسسة.

- نستنتج أن أغلب العمال يصرحون أن أنظمة المعلومات والإتصال التي تستخدمها المؤسسة فعالة وهذا يدل على استخدام وسائل متطورة وتوفيرها بالمؤسسة وهو ناتج عن طبيعة المؤسسة التي تواكب كل جديد على مستوى العالي لتسيير المؤسسة.

11. وضوح التعليمات الموجهة:

الجدول رقم (11): يبين وضوح التعليمات الموجهة.

رقم السؤال	نص السؤال	دائماً		أحياناً		أبداً		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
11	هل التعليمات الموجهة إليكم واضحة	13	32,5	26	65,0	1	2,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 11 والذي يوضح مؤشر وضوح التعليمات الموجهة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 65% بتكرار 26 مفردة أجابوا بأحياناً تليها نسبة 32.5% بتكرار 13 مفردة أجابوا دائماً أما أقل نسبة تمثيلية هي نسبة 2.5% بـ1 مفردة أجابوا أبداً.

- نستنتج أن أغلب العمال بالنسبة للتعليمات الموجهة إليهم غير واضحة إلا أحياناً وهذا يدل على نقص الحوار وعدم ترك مجال لمناقشة التعليمات والأوامر وقد يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

12. إستمرارية وصول المعلومات من الإدارة:

الجدول رقم (12): إستمرارية وصول المعلومات من الإدارة.

رقم السؤال	نص السؤال	دائماً		أحياناً		أبداً		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
12	هل تصلك المعلومة من الإدارة بشكل دوري	15	37,5	24	60,0	1	2,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 12 والذي يوضح مؤشر استمرارية وصول المعلومات من الإدارة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد البحث هي نسبة 60% بتكرار 24 مفردة أجابوا بأحيانا تصل المعلومة بشكل دوري من الإدارة، تليها نسبة 37.5% بتكرار 15 مفردة أجابوا بدائما تصل المعلومة بشكل دوري من الإدارة أما أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد العينة هي 2.5% بتكرار 1 مفردة يرون بعدم وصول المعلومة من الإدارة بشكل دوري.

- نستنتج أن أغلب العمال لا تصلهم المعلومة من الإدارة بشكل دوري إلا أحيانا وهذا يدل على أن هناك خلل في الهيكل التنظيمي والذي قد ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة، أو قد يعكس نقص الإتصال التفاعلي بين الإدارة والعمال.

13. تلقي الأوامر:

الجدول رقم (13): يبين تلقي الأوامر.

المجموع		تداول وتناقش		تلتزم وتطبق الأوامر		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	32,5	13	67,5	27	في حالة تلقي الأوامر	13

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 13 والذي يوضح مؤشر تلقي الأوامر نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لأفراد عينة البحث هي نسبة 67.5% بتكرار 27 مفردة يلتزمون ويطبقون الأوامر يليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث بنسبة 32.5% بتكرار 13 مفردة قالوا نحاو ونناقش الأوامر.

- نستنتج أن أغلب العمال تلتزم وتطبق في حالة تلقي الأوامر وهذا يدل على انعدام الحوار والتفاعل بين الإدارة والعمال وقد ينعكس على المناخ التنظيمي للمؤسسة وقد ينتج على عدم ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة.

14. استخدام تكنولوجيات الإتصال في المؤسسة:

الجدول رقم (14): يبين استخدام تكنولوجيايات الإتصال في المؤسسة.

المجموع		سلبى		إيجابى		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	2,5	1	97,5	39	هل ترى أن استخدام تكنولوجيايات الإتصال في مؤسستك	14

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 14 والذي يوضح مؤشر استخدام تكنولوجيايات الإتصال في المؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع العينة البحث هي نسبة 97.5% بتكرار 39 مفردة يرون أنه إيجابى يليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث بنسبة 2.5% بتكرار 1 مفردة يرون أنه سلبى.
- نستنتج أن أغلب العمال يرون أن استخدام تكنولوجيايات الإتصال في المؤسسة إيجابى وهذا لطابع المؤسسة التي تحتاج في عملها للتكنولوجيايات الحديثة لتسهيل ظروف العمل وكذلك تقديم أفضل الخدمات.

15. قرار العقوبات المعمول به بالمؤسسة:

الجدول رقم (15): يبين قرار العقوبات المعمول به بالمؤسسة.

المجموع		غير صائب		صائب		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	22,5	9	77,5	31	هل ترى أن قرار العقوبات المعمول به بالمؤسسة	15

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 15 والذي يوضح مؤشر قرار العقوبات المعمول به بالمؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث نسبته 77.5% بتكرار 31 مفردة يرون أنه صائب يليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث بنسبة 22.5% بتكرار ومفردات يرون أن قرار العقوبات المعمول به بالمؤسسة غير صائب.

- نستنتج أن أغلب العمال يرون أن قرار العقوبات المعمول به في المؤسسة هو قرار صائب وهذا يدل على المناخ التنظيمي المحكم وعلى التسيير الجيد للإدارة داخل المؤسسة والتي تنتهج الأسلوب الذي يساعد العامل لا ليعيقه.

16. التشجيع من طرف الإدارة العليا:

الجدول رقم (16): يبين التشجيع من طرف الإدارة العليا.

رقم السؤال	نص السؤال	دائماً		أحياناً		أبداً		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
16	هل تصلك التشجيعات من طرف الإدارة العليا على حسن عملك	27,5	11	50,0	20	22,5	9	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 16 والذي يوضح مؤشر التشجيع من طرف الإدارة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 50% بتكرار 20 مفردة أجابوا بأحيانا تصل التشجيعات من طرف الإدارة تليها نسبة 27.5% بتكرار 11 مفردة من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدائماً ما تصل التشجيعات من طرف الإدارة أما أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 22.5% بتكرار ومفردات أجابوا بأبداً لا يصل التشجيع من طرف الإدارة.

- نستنتج أن أغلب العمال لا تصلهم التشجيعات من طرف الإدارة العليا إلا أحيانا وهذا يدل على أن هناك نقص في الإتصال التفاعلي بين العمال والإدارة وهو قد ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة فعدم التشجيع إما ناتج عن عدم وجود إهتمام من طرف الإدارة أو انعدام التفاعل بين العمال والإدارة.

17. المشاركة في اجتماعات الإدارة:

الجدول رقم (17): يبين المشاركة في اجتماعات الإدارة.

رقم السؤال	نص السؤال	دائماً		أحياناً		أبداً		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت

100	40	25,0	10	57,5	23	17,5	7	هل تشارك في اجتماعات الإدارة	17
-----	----	------	----	------	----	------	---	------------------------------	----

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 17 والذي يوضح المشاركة في اجتماعات الإدارة، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 57.5% وبتكرار 23 مفردة أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة تشاركهم في الاجتماعات تليها نسبة 25% بتكرار 10 مفردات أجابوا بأبدا أن الإدارة لا تشاركهم في اجتماعاتها أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 17.5% بتكرار 07 مفردات يرون أن الإدارة دائما ما تشاركهم.

- نستنتج أن الأغلب من العمال لا يشتركون في اجتماعات الإدارة إلا أحيانا، وهي تدل على أن هناك نقصا في الإتصال التفاعلي بين العمال والإدارة وهو قد ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة فعدم الإجماع هو إما ناتج عن عدم وجود اهتمام من طرف العمال لقيمة المشاركة في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور التطبيقية التي تبنى على المشاركة والتفاعل الإيجابي، أو أن عدم المشاركة في الاجتماعات قد يدل على عدم ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة.

18. المشاركة في قرارات الإدارة العليا:

الجدول رقم (18): يبين المشاركة في قرارات الإدارة العليا.

المجموع		لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	72,5	29	27,5	11	هل تشارك في قرارات إدارة العليا	18

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 18 والذي يوضح المشاركة في قرارات إدارة العليا نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 72.5% وبتكرار 29 مفردة أجابوا بلا، أي أنهم لا يشاركون في قرارات إدارة العليا، أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 27.5% بتكرار 11 مفردة يرون أن يشاركون في قرارات إدارة العليا.

- نستنتج أن الأغلب من العمال لا يشاركون في قرارات الإدارة العليا وهذا يدل على عدم ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة، وقد ينعكس على المناخ التنظيمي للمؤسسة، فاتخاذ القرارات تبني على أساس مشاركة الجميع وتبني الإتصال التفاعلي.

الجدول رقم 1: هل التعليمات الموجهة إليكم واضحة * هل تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد:

الجدول رقم (01): يبين *.**

المجموع		هل تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد						هل التعليمات الموجهة إليكم واضحة
		أبدا		أحيانا		دائما		
100,0%	13	0,0%	0	15,4%	2	84,6%	11	دائما
100,0%	26	3,8%	1	53,8%	14	42,3%	11	أحيانا
100,0%	1	0,0%	0	100,0%	1	0,0%	0	أبدا
100,0%	40	2,5%	1	42,5%	17	55,0%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 أن أعلى نسبة قدرت ب 55% من مجموع أفراد عينة البحث والذين دائما يقومون بإنجاز عملهم في الوقت المحدد تقابلها نسبة 84.6% من مجموع أفراد عينة البحث الذين دائما التعليمات الموجهة إليهم واضحة في حين نجد أن نسبة 42.5% من مجموع أفراد عينة البحث أحيانا مايقومون بأعمالهم في الوقت المحدد تقابلها نسبة 100% من أفراد عينة البحث الذين أبدا التعليمات الموجهة إليهم غير واضحة في حين نجد أن نسبة 2.5% من مجموع أفراد عينة البحث الذين قالو أبدا لا نقوم بإنجاز أعمالنا في الوقت المحدد تقابلها نسبة 3.8% من مجموع أفراد عينة البحث التعليمات غير واضحة بالنسبة إليهم - نستنتج أن غالبية العمال دائما ما يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وهذا راجع الى وضوح المعلومة ومما يدل على استخدام المؤسسة لوسائل التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومة وعدم حجب المعلومة واصالها في الوقت المناسب من طرف الإدارة .

الجدول رقم 02: هل ترى أن استخدام تكنولوجيات الإتصال في مؤسستك * هل تتلقى تكوين لتحسين

أدائك:

الجدول رقم (02): يبين ***.

المجموع		هل تتلقى تكوين لتحسين أدائك				إيجابي	هل ترى أن استخدام تكنولوجيا الإتصال في مؤسستك
		لا		نعم			
100,0%	39	17,9%	7	82,1%	32	إيجابي	هل ترى أن استخدام تكنولوجيا الإتصال في مؤسستك
100,0%	1	100,0%	1	0,0%	0	سلبي	
100,0%	40	20,0%	8	80,0%	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن أعلى نسبة قدرت ب 80 % من مجموع أفراد عينة البحث والتي تتلقى تكوين لتحسين أدائهم تقابلها نسبة 82.1 % من مجموع أفراد عينة البحث ترى أن استخدام تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة إيجابي في حين نجد ان نسبة 20 % من مجموع أفراد عينة البحث لا يتلقون تكوين لتحسين أدائهم يقابلها نسبة 100 % من مجموع أفراد عينة البحث يرون أن استخدام تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة إيجابي - نستنتج أن أغلبية العمال يتلقون تكوين لتحسين أدائهم وهذا راجع الى استخدام تكنولوجيا الإتصال في المؤسسة بشكل إيجابي والذي يدفع بالمؤسسة الى تكوين العمال بالطريقة التي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.

- لجدول رقم 03: هل تشارك في اجتماعات الإدارة * هل يشجعك رئيسك على مضاعفة أدائك:

الجدول رقم (03): يبين ***.

المجموع		هل يشجعك رئيسك على مضاعفة أدائك				دائما	هل تشارك في اجتماعات الإدارة
		لا		نعم			
100,0%	7	0,0%	0	100,0%	7	دائما	هل تشارك في اجتماعات الإدارة
100,0%	23	26,1%	6	73,9%	17	أحيانا	
100,0%	10	40,0%	4	60,0%	6	أبدا	
100,0%	40	25,0%	10	75,0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن أعلى نسبة قدرت ب 75 % من مجموع أفراد عينة البحث والذين يشجعهم رئيسهم على مضاعفة أدائهم تقابلها نسبة 100 % من مجموع أفراد عينة البحث دائما يشاركون في اجتماعات الادارة في حين نجد أن نسبة 25% من مجموع أفراد عينة البحث لا يشجعهم رئيسهم على مضاعفة أدائهم تقابلها نسبة 40 % من مجموع أفراد عينة البحث أبدا لا يشاركون في اجتماعات الادارة
- نستنتج أن أغلبية العمال يلقون التشجيع من طرف الادارة لمضاعفة أدائهم وهذا يدل على حرص الادارة على بذل العمال لأفضل أداء كذلك مشاركة العمال في اجتماعات الادارة يعمل على تقوية العلاقة بين العمال والادارة ويعطي الانطباع على ديمقراطية المؤسسة.

الجدول رقم 04: هل تشارك في اجتماعات الإدارة * هل يترك لك المسؤول مجال للإبداع في عملك:

الجدول رقم (04): يبين ***.

المجموع		هل يترك لك المسؤول مجال للإبداع في عملك					
		لا	نعم	لا	نعم		
100,0%	7	28,6%	2	71,4%	5	دائما	هل تشارك في اجتماعات الإدارة
100,0%	23	21,7%	5	78,3%	18	أحيانا	
100,0%	10	70,0%	7	30,0%	3	أبدا	
100,0%	40	35,0%	14	65,0%	26	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن أعلى نسبة قدرت ب 65 % من مجموع أفراد عينة البحث والذين يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم تقابلها نسبة 78.3 % من مجموع أفراد عينة البحث أحيانا ما تشارك في اجتماعات الادارة في حين نجد أن نسبة 35 % من مجموع أفراد عينة البحث لا يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم يقابلها نسبة 70% من مجموع أفراد عينة البحث أبدا لا تشارك في اجتماعات الادارة .
- نستنتج أن أغلبية العمال يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم وهذا راجع الى كون المؤسسة ذات طابع خدماتي تجاري تسعى الى تقديم الأفضل وهذا من خلال ترك المجال للعمال للإبداع .

نتائج الفرضية الأولى:

نستخلص من خلال دراستنا مايلي:

- استعمال المؤسسة لتكنولوجيات اتصال حديثة ساهم في وضوح المعلومات وساهم في تسيير عمل المؤسسة بشكل إيجابي.
- عدم حجب المعلومة من الإدارة كذلك ساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد.
- اهتمام المؤسسة بتكوين العمال أدى إلى تحسين الأداء ومضاعفته.
- تلقي العمال للتشجيع من طرف الإدارة انعكس على أداء العمال بشكل إيجابي.
- مشاركة العمال في اجتماعات الإدارة مما يعمل على تقوية الصلة والعلاقة بين العمال والإدارة .
- ترك المجال للعمال للإبداع في عملهم مما يدل على حرص الإدارة على تقديم العمال للأفضل.
- مما سبق نستنتج أن للاتصال النازل تأثيرا كبيرا على أداء العمال فالاتصال النازل والذي يتسم بدرجة من الديمقراطية وعدم فرض رأيه على الآخرين يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وينعكس إيجابا على أداء العمال مما يضاعف ويخلق الشعور بالانتماء لدى العمال.

الفرضية الثانية: الاتصال الأفقي:

19. دوام الإتصال مع الزملاء:

الجدول رقم (19): يبين دوام الإتصال مع الزملاء.

المجموع	لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال
	%	ت	%	ت		
100	40	17,5	7	82,5	33	هل أنت في تواصل دائم مع زملائك

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول رقم 19 والذي يوضح مؤشر دوام الإتصال مع الزملاء، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 82.5% وبتكرار 33 مفردة أجابوا بنعم أي أنهم يرون تواصل دائم الزملاء، أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 17.5 بتكرار 07 مفردات يرون أنهم ليسوا في تواصل دائم مع الزملاء.

- نستنتج أن أكثر العمال في تواصل دائم مع زملائهم وهذا يدل على قوة العلاقات الإنسانية فيما بين العمال مما يعزز التلاحم وروح الجماعة داخل المؤسسة وقد ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة.

20. تبني إقتراحات العمال:

الجدول رقم (20): يبين تبني إقتراحات العمال.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		نص السؤال	رقم السؤال
	ت	%	ت	%	ت	%		
100	40	7,5	3	65,0	26	27,5	11	هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الإعتبار

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 20 والذي يوضح مؤشر تبني اقتراحات العمال، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 65% وبتكرار 26 مفردة أجابوا بأحيانا، أي أحيانا تؤخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار تليها نسبة 27.5% بتكرار 11 مفردة أجابوا بدائما أي دائما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار، أما أقل نسبة تمثيلية لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 7.5% بتكرار 03 مفردات يرون أن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الإعتبار.

- نستنتج أن أغلب العمال لا تؤخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار إلا أحيانا وهذا يدل على النقص في الإتصال التفاعلي بين العمال والإدارة وقد ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة وقد يدل على عدم ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة.

21. إهتمام الإدارة بالظروف الإجتماعية للعمال:

الجدول رقم (21): يبين إهتمام الإدارة بالظروف الإجتماعية للعمال.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		نص السؤال	رقم السؤال
	ت	%	ت	%	ت	%		
100	40	20,0	8	57,5	23	22,5	9	هل تهتم الإدارة بالظروف الإجتماعية للعمال

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 21 والذي يوضح مؤشر مدى اهتمام الإدارة بالظروف الإجتماعية للعمال نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 57.5% وبتكرار 23 مفردة أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة أحيانا ما تهتم بالظروف الإجتماعية للعمل أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 20% بتكرار 8 مفردات يرون أن الإدارة أبدا لا تهتم بظروفهم الإجتماعية أما نسبة 22.5% بتكرار ومفردات يرون أن الإدارة دائما ما تهتم بظروفهم الإجتماعية.

- نستنتج أن أكثر العمال لا تهتم الإدارة بظروفهم الإجتماعية إلا أحيانا وهذا يدل على نقص الإتصال الغير رسمي بين الإدارة والعمال مما يولد لدى العمال عدم الرضا الوظيفي مما يؤثر على الإلتزام لديهم.

22. مدى الرضا عن تبادل المعلومات والتنسيق داخل المؤسسة:

الجدول رقم (22): يبين مدى الرضا عن تبادل المعلومات والتنسيق داخل المؤسسة.

المجموع	لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال
	ت	%	ت	%		
100	40	20,0	8	80,0	هل أنت راض عن تبادل المعلومات والتنسيق في مؤسستكم	22

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 22 والذي يوضح مؤشر مدى الرضا عن تبادل المعلومات والتنسيق في المؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 80% وتكرار 32 مفردة أجابوا بأنهم راضون عن تبادل المعلومات والتنسيق في المؤسسة، تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 20% بتكرار 8 مفردات والذين هم غير راضون عن تبادل المعلومات والتنسيق في المؤسسة.

- نستنتج أن أغلب العمال راضون عن تبادل المعلومات والتنسيق داخل المؤسسة وهذا يدل على إستراتيجية المؤسسة التي تنتهجها لتسهيل عملية تبادل المعلومات والتنسيق مما يعكس المناخ التنظيمي الجيد.

23. الحوار بين العمال والإدارة:

الجدول رقم (23): يبين الحوار بين العمال والإدارة.

المجموع		لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	35,0	14	65,0	26	هل هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة	23

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 23، والذي يوضح المشاركة في الحوار بين العمال والإدارة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 65% بتكرار 26 مفردة أجابوا بنعم، أي أنهم هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 35% بتكرار 14 مفردة أجابوا بلا أي أنه ليس هناك مجال للحوار والنقاش بين الإدارة والعمال.

- نستنتج أن أغلب العمال يصرحون بوجود مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة وهذا يدل على الإتصال التفاعلي وعلى المناخ التنظيمي الجيد، كذلك يدل على ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة.

24. إهتمام الإدارة باقتراحات العمال:

الجدول رقم (24): يبين إهتمام الإدارة باقتراحات العمال.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	10,0	4	60,0	24	30,0	12	هل تهتم الإدارة باقتراحاتك	24

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 24 والذي يوضح المشاركة، إهتمام الإدارة باقتراحات العمال، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 60% وبتكرار 24 مفردة أجابوا بأحيانا، أي أن الإدارة تهتم باقتراحاتهم أحيانا، تليها نسبة 30% بتكرار 12 مفردة أجابوا دائما، أي أن الإدارة تهتم دائما باقتراحاتهم، أما أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 10% بتكرار 04 مفردات يرون أن الإدارة لا تشاركهم أبدا باقتراحاتهم.

- نستنتج أن أغلب العمال لا تهتم الإدارة باقتراحاتهم إلا أحيانا وهذا يدل على عدم إهتمام الإدارة باقتراحات العمال أو أن عدم الإهتمام باقتراحات العمال يدل على عدم ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة، مما قد يؤثر على المناخ التنظيمي بالمؤسسة.

25. مدى توفير إحتياجات العمل:

الجدول رقم (25): يبين مدى توفير إحتياجات العمل.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
25	هل كل إحتياجاتك للعمل متوفرة	23	57,5	17	42,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 25 والذي يوضح مؤشر مدى توفير إحتياجات العمل تلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 57.5% بتكرار 23 مفردة أجابوا بتوفير إحتياجات العمل تليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث وهي نسبة 42.5% بتكرار 17 مفردة أجابوا بعدم توفير إحتياجات العمل.

- نستنتج أن أغلب العمال تتوفر لديهم إحتياجات العمل وهذا يدل على طابع المؤسسة الخدماتي التجاري، كذلك إعتقاد الإدارة على التكنولوجيا ومواكبة التطورات التي تحدث يسهل على العامل كل ظروف العمل.

26. الشفافية في تبادل المعلومات:

الجدول رقم (26): يبين الشفافية في تبادل المعلومات.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
26	هل توجد شفافية في تبادل المعلومة	29	72,5	11	27,5	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 26 والذي يوضح مؤشر الشفافية في تبادل المعلومات نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية هي نسبة 72.5% بتكرار 27 مفردة قالوا بوجود شفافية في تبادل المعلومة تليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث نسبة 27.5% بتكرار 11 مفردة قالوا بعدم وجود شفافية في تبادل المعلومة.
- نستنتج أن أغلب العمال صرحوا بوجود شفافية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة وهذا يدل على التواصل الدائم بين العمال والتفاعل الإيجابي بينهم وعلى المناخ التنظيمي المحكم داخل المؤسسة.

27. مناقشة مشاكل العمل:

الجدول رقم (27): يبين مناقشة مشاكل العمل.

رقم السؤال	نص السؤال	مقابلات		تعليمات وأوامر		مذكرات عمل		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
27	هل يتم مناقشة مشاكل العمل عن طريق	11	27,5	25	62,5	4	10,0	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 27 والذي يوضح مؤشر مناقشة مشاكل العمل نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 62.5% بتكرار 25 مفردة أجابوا بأنه يتم مناقشة مشاكل العمل عن طريق تعليمات وأوامر يليها نسبة 27.5% بتكرار 11 مفردة أجابوا بأنه يتم مناقشة مشاكل العمل عن طريق مقابلات أما أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 10% بتكرار 4 مفردات أجابوا بأنه يتم مناقشة مشاكل العمل عن طريق مذكرات عمل.
- نستنتج أن أغلب العمال تناقش مشاكلهم عن طريق تعليمات وأوامر وهذا يدل على نقص الإتصال التفاعلي بين العمال والإدارة ومناقشة مشاكل العمال عن طريق التعليمات والأوامر قد يدل على عدم ديمقراطية الإدارة في تسيير المؤسسة.

28. الإستفادة من الزملاء في العمل:

الجدول رقم (28): يبين الإستفادة من الزملاء في العمل.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم	لا	المجموع

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما			
100,0%	11	0,0%	0	45,5%	5	54,5%	6	دائما	هل تؤخذ
100,0%	26	3,8%	1	84,6%	22	11,5%	3	أحيانا	اقتراحاتك
100,0%	3	0,0%	0	66,7%	2	33,3%	1	أبدا	بعين الإعتبار
100,0%	40	2,5%	1	72,5%	29	25,0%	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن أعلى نسبة قدرت ب 72.5 % من مجموع أفراد عينة البحث والذين أحيانا ما يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم يقابلها نسبة 84.6 % من مجموع أفراد عينة البحث أحيانا ما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار في حين نجد أن نسبة 25 % من مجموع أفراد عينة البحث دائما ما يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم يقابلها 54.5 % من مجموع أفراد عينة البحث دائما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار في حين نجد نسبة 2.5% من مجموع أفراد عينة البحث أبدا لا يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم يقابلها نسبة 3.8 % من مجموع أفراد عينة البحث أحيانا تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار - نستنتج أن أغلبية العمال لا يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رؤسائهم الا أحيانا وهذا راجع الى طبيعة عمال المؤسسة والذين أغلبهم من الاطارات المؤهلة.

الجدول رقم 02: أنت في تواصل دائم مع زملائك * هل تواجهك صعوبات خلال أداء مهامك:

الجدول رقم (02): يبين ***.

		هل تواجهك صعوبات خلال أداء مهامك					
المجموع		لا		نعم			
100,0%	33	51,5%	17	48,5%	16	نعم	هل أنت في
100,0%	7	57,1%	4	42,9%	3	لا	تواصل دائم مع زملائك
100,0%	40	52,5%	21	47,5%	19	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن أعلى نسبة قدرت ب 52% من مجموع أفراد عينة البحث لا تواجههم صعوبات خلال أدائهم لمهامهم يقابلها نسبة 57.1 % من مجموع أفراد عينة البحث لا يتواصلون بشكل دائم مع زملائهم في حين نجد أن نسبة 47.5 % من مجموع أفراد عينة البحث تواجههم صعوبات خلال أدائهم لمهامهم يقابلها نسبة 48.5 % من مجموع أفراد عينة البحث هم في تواصل دائم مع زملائهم - نستنتج أن أغلبية العمال لا تواجههم صعوبات خلال أدائهم لعملهم وهذا راجع الى وضوح المعلومة كذلك الى التكوين الجيد اضافة الى اعتماد المؤسسة على الاطارات المؤهلة كما نستنتج قلة التواصل الدائم بين العمال والذي يدل على طبيعة المؤسسة والتي تهتم بالزبون والذي لا ترك المجال للتواصل الدائم بين العمال.

الجدول رقم 03: هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار * هل يترك لك المسؤول مجال للإبداع في عملك:
الجدول رقم (03): يبين ***.

		هل يترك لك المسؤول مجال للإبداع في عملك					
		لا			نعم		
المجموع							
100,0%	11	45,5%	5	54,5%	6	دائما	هل تؤخذ
100,0%	26	26,9%	7	73,1%	19	أحيانا	اقتراحاتك بعين
100,0%	3	66,7%	2	33,3%	1	أبدا	الإعتبار
100,0%	40	35,0%	14	65,0%	26	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن أعلى نسبة قدرت ب 65 % من مجموع أفراد عينة البحث والذين يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم يقابلها نسبة 73.1% من مجموع أفراد عينة البحث والذين أحيانا ما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار في حين نجد أن نسبة 35 % من مجموع أفراد عينة البحث والذين لا يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم يقابلها 66.7 % من مجموع أفراد عينة البحث أبدا لا تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار

- نستنتج أن أغلبية العمال يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم وهذا يدل على تشجيع الإدارة على تقديم الأفضل من طرف العمال كذلك يدل على ديمقراطية المؤسسة في تبني الأفكار الجيدة والتي تقدم الاضافة للمؤسسة.

الجدول رقم 04: هل هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة * هل تتقبل تعديل أدائك من طرف رئيسك:

الجدول رقم (04): يبين ***.

المجموع		هل تتقبل تعديل أدائك من طرف رئيسك						نعم	هل هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة
		أبدا		أحيانا		دائما			
100,0%	26	0,0%	0	73,1%	19	26,9%	7	نعم	هل هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة
100,0%	14	7,1%	1	71,4%	10	21,4%	3	لا	هل هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة
100,0%	40	2,5%	1	72,5%	29	25,0%	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن أعلى نسبة قدرت ب 72.5 % من مجموع أفراد عينة البحث والذين أحيانا ما يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم يقابلها نسبة 73.1 % من مجموع أفراد عينة البحث يقولون أن هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والادارة في حين نجد أن نسبة 25 % من مجموع أفراد عينة البحث دائما ما يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم يقابلها نسبة 26.9% من مجموع أفراد عينة البحث يقولون أن هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والادارة في حين نجد أن نسبة 2.5 % من مجموع أفراد عينة البحث أبدا لا يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم يقابلها 7.1% من مجموع أفراد عينة البحث يقولون أنه لا يوجد مجال للحوار والنقاش بين العمال والادارة

- نستنتج أن أغلبية العمال يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم الا أحيانا وهذا يدل على طبيعة عمال المؤسسة التي تعتمد على الاطارات المؤهلة وعلى التكوين الجيد واستخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير

المؤسسة كذلك نستنتج أن اغلبية العمال يقولون أنه هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والادارة وهذا يدل على تفتح المؤسسة لمختلف الآراء وديمقراطيتها في تسير المؤسسة.

نتائج الفرضية الثانية:

نستخلص من خلال دراستنا ما يلي:

- اعتماد المؤسسة على الإطارات المؤهلة عكس طبيعة العمال في عدم تقبلهم لتعديل أدائهم من طرف رؤسائهم.
 - وضوح شبكة المعلومات وكذلك التكوين الجيد إضافة إلى عدم حجم المعلومة سهل من أداء العمال ولم يخلق لهم صعوبات خلال عملهم.
 - تشجيع الإدارة على تقديم الأفضل ترك المجال للإبداع في العمل.
 - تبني الأفكار الجيدة والجديدة التي تقدم بالإضافة إلى المؤسسة.
- مما سبق نستنتج اهتمام المؤسسة الاتصال الأفقي مما ينعكس على الأداء الوظيفي للعمال إيجابيا وبالتالي يزيد في تطور المؤسسة.

30. الصعوبات المواجهة خلال أداء المهام:

الجدول رقم (30): يبين الصعوبات المواجهة خلال أداء المهام

المجموع		لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	52,5	21	47,5	19	هل تواجهك صعوبات خلال أداء مهامك	30

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 30 والذي يوضح مؤشر الصعوبات التي تواجه العمال خلال أداء المهام نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 52.5% بتكرار 21 مفردة قالوا لا توجد صعوبات خلال أداء المهام تليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 47.5% بتكرار و1 مفردة قالوا نعم توجد صعوبات خلال أداء المهام.

- نستنتج أن أغلب العمال لا يواجهون صعوبات خلال أداء المهام وهذا يدل على التكوين الجيد للعمال من خلال المناخ التنظيمي المحكم داخل المؤسسة، كذلك توفير كل المتطلبات التي تساعد على أداء المهام بشكل فعال.

31. إنجاز العمل في الوقت المحدد:

الجدول رقم (31): يبين إنجاز العمل في الوقت المحدد.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		نص السؤال	رقم السؤال	
	%	ت	%	ت	%	ت			
100	40	2,5	1	42,5	17	55,0	22	هل تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد	31

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 31 والذي يوضح مؤشر إنجاز العمل في الوقت المحدد نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 55% بتكرار 22 مفردة ينجزون عملهم في الوقت المحدد تليها نسبة 42.5% بتكرار 17 مفردة أحيانا ينجزون عملهم في الوقت المحدد في حين أن أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 2.5% بتكرار 1 مفردة لا يقومون بإنجاز عملهم في الوقت المحدد أبدا.

- نستنتج أن الأغلبية من العمال ينجزون عملهم في الوقت المحدد وهذا يدل على أسلوب الإدارة الذي يعتمد على الكفاءات المتخصصة وتبني التكوين لتطوير أداء العمال، مما يجعلهم في كفاءة عالية طوال الوقت كذلك وجود الحافز لديهم.

32. وجود تكوين لتحسين الأداء:

الجدول رقم (32): يبين وجود تكوين لتحسين الأداء.

المجموع	لا		نعم		نص السؤال	رقم السؤال	
	%	ت	%	ت			
100	40	20,0	8	80,0	32	هل تتلقى تكوين لتحسين أدائك	32

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 32 والذي يوضح مؤشر التكوين لتحسين الأداء نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع عينة البحث هي نسبة 80% بتكرار 32 مفردة أجابوا بأنهم يتلقون تكوين لتحسين أدائهم، تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث بنسبة 20% بتكرار 8 مفردات أجابوا بأنهم لا يتلقون تكوين لتحسين أدائهم.

- نستنتج أن أغلب العمال يتلقون تكوين لتحسين أدائهم وهذا يدل على تبني الإدارة لأسس تنظيمية حديثة تعتمد على التكوين لتطوير أفرادها لتقديم الأداء الأفضل، كذلك طبيعة المؤسسة التي تعتمد على الإطارات بشكل أكبر.

33. التحفيز على مضاعفة الإداء:

الجدول رقم (33): يبين التحفيز على مضاعفة الإداء.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت
33	هل يشجعك رئيسك على مضاعفة أدائك	75,0	30	25,0	10	100	40

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 33 والذي يوضح مؤشر التحفيز على مضاعفة الأداء نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 75% بتكرار 30 مفردة أجابوا بنعم أي أن الرئيس يشجعهم على مضاعفة أدائهم تليها أقل نسبة تمثيلية وهي نسبة 25% بتكرار 10 مفردات قالوا أن الرئيس لا يشجعهم على مضاعفة الأداء.

- نستنتج أن الأغلب من العمال يلقون التشجيع من طرف الرئيس لمضاعفة الأداء وهذا يدل على الإتصال التفاعلي بين العمال والرئيس وهذا ينعكس على المناخ التنظيمي الجيد.

34. ترك المجال للإبداع في العمل من طرف المسؤول:

الجدول رقم (34): يبين ترك المجال للإبداع في العمل من طرف المسؤول.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم	لا	المجموع
------------	-----------	-----	----	---------

	ت	%	ت	%	ت	%	
34	26	65,0	14	35,0	40	100	هل يترك لك المسؤول مجال للإبداع في عملك

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 34 والذي يوضح مؤشر ترك مجال الإبداع في العمل من طرف المسؤول نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 65% بتكرار 26 مفردة أجابوا بنعم أي أن المسؤول يترك لهم مجال للإبداع في العمل، تليها أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 35% بتكرار 14 مفردة أجابوا بلا أي أن المسؤول لا يترك لهم مجال للإبداع في عملهم.

- نستنتج أن أغلب العمال يترك لهم المسؤول مجال للإبداع في عملهم وهذا ناتج عن وجود إهتمام من طرف الإدارة لتقديم العامل لأداء أفضل وعلى التفاعل الإيجابي بين العمال والإدارة.

35. المكافأة على حسن الأداء:

الجدول رقم (35): يبين المكافأة على حسن الأداء.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
35	هل تتلقى مكافآت على حسن أدائك	20	50,0	20	50,0	40	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 35 والذي يوضح مؤشر المكافأة على حسن الأداء نلاحظ أن النسبتين متساويتين فنسبة 50% بتكرار 20 مفردة أجابوا بأنهم يتلقون مكافآت على حسن أدائهم ونسبة 50% بتكرار 20 مفردة قالوا أنهم لا يتلقون مكافآت على حسن أدائهم.

- نستنتج أن العمال منقسمون بالتساوي بين من قالوا أنهم يتلقون مكافآت على حسن أدائهم وآخرون قالوا أنهم لا يتلقون مكافآت على حسن أدائهم وهذا يدل على التمييز وقد يؤثر على المناخ التنظيمي في المؤسسة، فالإدارة مطالبة بعدم التفرقة بين عامل وآخر.

36. تقبل تعديل الإداء من طرف رب العمل:

الجدول رقم (36): يبين تقبل تعديل الإداء من طرف رب العمل.

رقم السؤال	نص السؤال	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
36	هل تتقبل تعديل أدائك من طرف رئيسك	25,0	10	72,5	29	2,5	1	100	40

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 36 والذي يوضح مؤشر تقبل تعديل الأداء من طرف الرئيس نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 72.5% بتكرار 29 مفردة أجابوا بأحيانا يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم، تليها نسبة 25% بتكرار 10 مفردات أجابوا بنعم يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم في حين أقل نسبة تمثيلية من مجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 2.5% بتكرار 1 مفردة أجابوا بأبدا، لا يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم.

- نستنتج أن أغلب العمال لا يتقبلون تعديل أدائهم من طرف رئيسهم إلا أحيانا وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الإطارات وذوو الكفاءة العالية داخل المؤسسة فأغلب عمال المؤسسة هم من الإطارات.

37. مدى توافق الأجر مع كم ونوع الأداء:

الجدول رقم (37): يبين مدى توافق الأجر مع كم ونوع الأداء.

رقم السؤال	نص السؤال	نعم		لا		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت
37	هل ما تتقاضاه من أجر يوافق كم ونوع أدائك	90,0	36	10,0	4	100	40

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 37 والذي يوضح مؤشر مدى توافق الأجر مع كم ونوع الأداء نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 90% ويتكرر 36 مفردة أجابوا أن ما يتقاضونه

من أجر يوافق كم ونوع أدائهم تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 10% بتكرار 4 مفردات يرون أن ما يتقاضونه من أجر لا يتوافق مع كم ونوع أدائهم.

- نستنتج أن أغلب العمال راضون عن كم الأجر الذي يتقاضونه مقارنة معكم ونوع أدائهم وهذا ناتج عن طبيعة عمل المؤسسة فهي تعتبر خدماتية تجارية مما يعود على هذه المؤسسة بمداخل كبيرة تساهم في دفع الأجر الذي يناسب العامل لديها.

38. رضا العامل عن طرق تقييم أدائه:

الجدول رقم (38): يبين رضا العامل عن طرق تقييم أدائه.

المجموع		غير راض		راض		نص السؤال	رقم السؤال
%	ت	%	ت	%	ت		
100	40	20,0	8	80,0	32	هل انت راض عن طرق تقييم لأدائك	38

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات spss.

- من خلال الجدول البسيط رقم 38 والذي يوضح مؤشر رضا العامل عن طرق تقييم الأداء نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي نسبة 80% بتكرار 32 مفردة راضون بطرق تقييم أدائهم تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث وهي نسبة 20% بتكرار 8 مفردات غير راضون عن طرق تقييم أدائهم.

- نستنتج أن أغلب العمال راضون عن طرق تقييم الأداء داخل المؤسسة وهذا يدل على الطرق الحديثة التي تنتهجها الإدارة في تسيير المؤسسة مما يخلق مناخ تنظيمي فعال ويمنح الفرص للعامل لإثبات نفسه والتحسين من قدراته.

إستنتاج عام :

نستخلص من خلال دراستنا مايلي:

- استعمال المؤسسة لتكنولوجيات اتصال حديثة ساهم في وضوح المعلومات وساهم في تسيير عمل المؤسسة بشكل إيجابي.
- عدم حجب المعلومة من الإدارة كذلك ساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد.
- اهتمام المؤسسة بتكوين العمال أدى إلى تحسين الأداء ومضاعفته.
- تلقي العمال للتشجيع من طرف الإدارة انعكس على أداء العمال بشكل إيجابي.
- مشاركة العمال في اجتماعات الإدارة مما يعمل على تقوية الصلة والعلاقة بين العمال والإدارة .
- ترك المجال للعمال للإبداع في عملهم مما يدل على حرص الإدارة على تقديم العمال للأفضل.
- مما سبق نستنتج أن للاتصال النازل تأثيرا كبيرا على أداء العمال فالاتصال النازل والذي يتسم بدرجة من الديمقراطية وعدم فرض رأيه على الآخرين يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وينعكس إيجابا على أداء العمال مما يضاعف ويخلق الشعور بالانتماء لدى العمال.
- اعتماد المؤسسة على الإطارات المؤهلة عكس طبيعة العمال في عدم تقبلهم لتعديل أدائهم من طرف رؤسائهم.
- وضوح شبكة المعلومات وكذلك التكوين الجيد إضافة إلى عدم حجم المعلومة سهل من أداء العمال ولم يخلق لهم صعوبات خلال عملهم.
- تشجيع الإدارة على تقديم الأفضل ترك المجال للإبداع في العمل.
- تبني الأفكار الجيدة والجديدة التي تقدم بالإضافة إلى المؤسسة.
- مما سبق نستنتج اهتمام المؤسسة بالاتصال الأفقي مما ينعكس على الأداء الوظيفي للعمال إيجابيا وبالتالي يزيد في تطور المؤسسة.

خاتمة

لقد إتضح في الاخير مدى الدور المهم الذي يقوم به الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وكيف ينعكس نمط الاتصال على الاداء فبتعدد أنماط الاتصال التنظيمي كان يجب على المؤسسة تبني نمط الاتصال الذي ينعكس على أداء العمال بالشكل الذي يضاعفه ويسعى بالتالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

إن أهمية الاتصال التنظيمي لا تكمن فقط بإنعكاسه على أداء العاملين ومضاعفته بل تتعدى إلى تحقيق غايات أكبر من ذلك فهو يعمل على غرس روح الانتماء للمؤسسة وتحقيق الذات بالنسبة للعامل ويصبح نمط الاتصال التنظيمي المناسب للمؤسسة ثقافة يجب تعزيزها سواء كإدارة او عمال يتشاركون جميعا في بنائها لتحقيق أهداف المؤسسة وتلبي حاجات العمال المختلفة ليس فقط المادية منها .

وإننا في دراستنا هاته وقفنا على جوانب مهمة في الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية فقد لاحظنا من خلال دراستنا للمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط مدى أهمية الاتصال داخل المؤسسة، وكيف يؤثر على أداء العمال بها، فنجاح المؤسسة واستمراريتها كان بفضل المناخ التنظيمي الذي عكسه تبني لاستراتيجيات حديثة ومتطورة في مجال التسيير كان من أبرزها الاعتماد على منظومة اتصالات جيدة انعكست إيجابيا على الأداء الوظيفي للعمال والذي ساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وجعلها في مصاف المؤسسات الرائدة، جعل منها وجها يستقطب العديد من الشباب في عالم الشغل وهذا نظرا للامتيازات المادية و المعنوية التي تقدمها المؤسسة وتسعى للمحافظة عليها. كمكسب أصيل سعت مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة الاغواط لتحقيقه من خلال تلك الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة للعمل على كسب العمال من جهة وعلى تقديم أفضل خدمة للزبائن من جهة أخرى

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 2- احمد ماهر أ) (: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.
- 3- احمد ماهر ب) (: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 5- جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دارهومة، الجزائر، 2002.
- 6- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
- 7- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 8- حسن راوية أ) (: إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبليا-، الدار الجامعية، 2003.
- 9- حسن راوية ب) (: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 10- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 11- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 12- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 13- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية -رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطه ،مصر، 1999.
- 14- سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة،

- السعودية، 1991.
- 15-صلاح الدين عبد الباقي أ) (: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 16-صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 17-طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت،2000.
- 18-طريف شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب،القاهرة،بدون سنة.
- 19-عبد الغفار حنفي (أ) : السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين،الدار الجامعية،الإسكندرية، 1990.
- 20-عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت، 1971.
- 21-عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان،الرياض،ط 1997،2.
- 22-عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1999.
- 23-فاروق عبدو فليه،محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،ط 2005،1.
- 24-فضيل دليو: اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2003.
- 25-كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر،الأردن،ط 2004،3.
- 26-لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج،2مخبر التطبيقات النفسية والتربوية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،
- 27-محمد سعيد أنور سلطان أ) (: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية،2003.
- 28-محمد سعيد أنور سلطان ب) (: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة، 2003.

29-محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني،سلسلة،18البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.

30-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر، عمان، 2005،.3ط

ثانيا: المجلات والرسائل والمعاجم:

أ/ المجلات

31-عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الانسانية، العدد (1،)نوفمبر2001.

ب/ الرسائل الجامعية:

32-عادل عشي:الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير،معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

ج/ المعاجم:

33-ابن منظور: لسان العرب،بيروت، المجلد14.

34-معجم:مجانى للطلاب، دار المجانى،بيروت،لبنان، ط 2001،.5

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001.

2- Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation . " connaissance du problème", les édition esf-entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983.

3- Richard Arcand:la communication efficace, debock université,paris,1998

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
استمارة استبيان:

انماط الاتصال التنظيمي وانعكاساته على اداء العاملين دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالأغواط

من أجل إنجاز مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل.
نضع بين أيدي المبحوثين المحترمين استمارة خاصة التي تتضمن مجموعة من العبارات تهدف
إلى معرفة عملية الاتصال بمؤسستكم، حيث نرجو منكم مساعدتنا في مساهمتكم لننجز هذا البحث في
نجاح مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
ملاحظة: الرجاء منكم ملأ الفراغات ووضع علامة (X) أمام الجواب المناسب.

اشراف

د/ در محمد

اعداد

شولي قويدر

شقنان محمد

2021....2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 فما فوق
- (3) المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- (4) الحالة العائلية: أعزب متزوج أخرى
- (5) الفئة المهنية: عون تنفيذ عون تحكّ إطار
- (6) الأقدمية: من 5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنة فأكثر

المحور الثاني: الاتصال النازل

- (7) هل تصلك المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب؟ دائما احيانا ابدا
- (8) هل تتصل بك الإدارة بانتظام اثناء أداء عملك؟ نعم لا
- (9) هل تجد صعوبة في فهم المعلومات المقدمة لك من الإدارة العليا نعم لا
- (10) هل أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها مؤسستكم فعالة؟ نعم لا
- (11) هل التعليمات الموجهة اليكم واضحة؟ دائما احيانا ابدا
- (12) هل تصلك المعلومة من الإدارة بشكل دوري؟ دائما احيانا ابدا
- (13) في حالة تلقي الأوامر؟
تلتزم وتطبق الأوامر
تداول وتناقش
أخرى اذكرها.....
- (14) هل ترى أن استخدام تكنولوجيات الاتصال في مؤسستك؟ ايجابي سلبي
- (15) هل ترى ان قرار العقوبات المعمول به بالمؤسسة صائب غير صائب
- (16) هل تصلك التشجيعات من طرف إدارة العليا على حسن عملك؟ دائما احيانا ابدا
- (17) هل تشارك في اجتماعات الإدارة؟ دائما احيانا ابدا
- (18) هل تشارك في قرارات إدارة العليا؟ نعم لا

المحور الثالث: الاتصال الافقي

19) هل أنت في تواصل دائم مع زملائك؟ نعم لا

إذا كانتا لإجابة بنعم يرجى التعليل.....

20) هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار ؟ دائما احيانا ابدا

21) هل تهتم الإدارة بالظروف الاجتماعية للعمال ؟ دائما احيانا ابدا

22) هل أنت راض عن تبادل المعلومات والتنسيق في مؤسستكم؟ نعم لا

23) هل هناك مجال للحوار والنقاش بين العمال والإدارة ؟ نعم لا

في حالة إجابة بلا لماذا

24) هل تهتم الإدارة باقتراحاتك؟ دائما أحيانا ابدا

25) هل كل احتياجاتك للعمل متوفرة ؟ نعم لا

26) هل توجد شفافية في تبادل المعلومة ؟ نعم لا

27) هل يتم مناقشة مشاكل العمل عن طريق؟

مقابلات

تعليمات وأوامر

مذكرات عمل

أخرى

28) هل تستفيد من زملائك خلال احتكاكك معهم في العمل نعم لا

29) في رأيك ماهي العراقيل التي تقف أمام اتقانك للعمل ؟

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

30) هل تواجهك صعوبات خلال أداء مهامك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذه الصعوبات

تقنية إدارية فيزيقية الجميع أخرى اذكرها

31) هل تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد ؟ دائما أحيانا أبدا

32) هل تتلقى تكوين لتحسين أدائك ؟ نعم لا

في حالة إجابة بلا لماذا

- نعم لا
- نعم لا
- نعم لا
- دائما أحيانا أبدا
- نعم لا
- راض غير راض

- (33) هل يشجعك رئيسك على مضاعفة أدائك ؟
- (34) هل يترك لك المسؤول مجال للإبداع في عملك ؟
- (35) هل تتلقى مكافئات على حسن أدائك ؟
- (36) هل تتقبل تعديل أدائك من طرف رئيسك ؟
- (37) هل ماتتقاضاه من أجر يوافق كم ونوع أدائك ؟
- (38) هل أنت راض عن طرق تقييم لأدائك ؟