

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



موضوع:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية سيدي مخلوف الأغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:
د. عاشور فضيلة

من إعداد الطالبين:
✓ جريدان محمد فتحي
✓ شنافي بن يوسف

الصفة	أعضاء اللجنة المناقشة
مشرفا ومقررا	أ.د. فضيلة عاشور
رئيسا	أ.د. زيزاح سعيدة
مناقشا	أ.د. صاني فتحية

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء و الشكر

الإهداء

إلى كل عائلتي وأخوتي، إلى أصدقائي وأقاربي وإلى كل الداعمين لي
في مساري الدراسي، نسير في دروب الحياة، ويقف من يُسيطر
على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب،
والأفعال الحسنة. فلم يخجل عليّ طفلة حياته (والدي العزيز) وإلى
امي العزيزة ، وإلى جميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما
يملكون، اهدي لكم هذا البحث، وأتمنى أن يجوز علي رضاكم.

الاهل

اهدي ثمرة جهدي هذا الى امي و ابي و الى كل عائلتي الكريمة
عائلة شناني و الى كل من ساندنا في هذا العمل
، و الى جميع من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون، اهدي
لكم هذا البحث، و اتمنى ان يجوز على رضاكم.

الشكر و التقدير

أساتذتي مكانتكم عالية و رسالتكم سامية رسالة شكر و تقدير
أقدمها لكل أساتذتي شهادة تقدير و شكر أقدمها لكم تقديراً
لجهودكم المبذولة في البذل و العطاء المعرفي فلم تخلوا علينا بالمعرفة
و أقدم الشكر الخاص الى الأستاذة المشرفة الكريمة الدكتورة

عاشور فضيلة

ملخص الدراسة

المخلص:

من خلال دراستنا هذه أردنا الوقوف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ببلدية سيدي مخلوف الأغواط، وذلك من خلال دراستنا الميدانية على موظفي بلدية سيدي مخلوف، ولتحقيق الأهداف المرجوة جاءت صياغتنا تساؤلان الاشكالية والتي تمثلت هل للاتصال الصاعد علاقة بالأداء الوظيفي؟ هل وسائل الاتصال التنظيمي لها علاقة بالأداء الوظيفي؟ هل الاتصال النازل علاقة بالأداء الوظيفي؟ . وللإجابة على هذه التساؤلات استتجنا مجموعة من الفرضيات كما يلي: للاتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

لوسائل الاتصال التنظيمي لها علاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة. للاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة من أهم الأسباب الموضوعية و الذاتية التي جعلتنا نبحت في موضوعنا باعتباره ظاهرة تمس الاتصال داخل المؤسسة والأداء الوظيفي لذا أخذتنا الرغبة في البحث على هذا الموضوع الذي يسלט الضوء محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال المرتبطة بعملية الأداء الوظيفي في المؤسسة ، كما تظهر أهمية بحثنا العلمية والعملية من خلال أهمية الموضوع في حد ذاته ومن خلال دور دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، كما ان هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تضمنت متغيرات منفصلة على دراستنا والتي اعتمدها كمراجع، ذات قيمة علمية ساهمت في توسيع تصور اتنا ومداركنا العلمية منها دراسة : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف.C.P.G عين السمارة - قسنطينة - من اعداد الطالب العربي بن داود مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، بجامعة قسنطينة.

دراسة بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. ولا هدف من هذه الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين وشرح طبيعة العلاقة بين إدارة

التطوير والإدارات الأخرى، ولتحقيق أغراض البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي وكون المنهج يحدد الأداة اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة المباشرة مع مفردات العينة التي قمنا باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة والمقدر عددها ب 100 مبحوث من المجموع الكلي والمقدر ب 482 أي بنسبة 21% والتي قمنا بحسابها بالطريقة التالية:

$$100 = 100 / 21 * 482 \text{ مبحوث}$$

ومن النتائج التي توصلنا إليها

يعتمد الاتصال في بلدية سيدي مخلوف ولاية الأغواط محل الدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة على المقابلة الشخصية.

أثبتت نتائج الدراسة بأن الاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة بلدية سيدي مخلوف .

الكلمات المفتاحية الاتصال التنظيمي ،الأداء الوظيفي

ففرس
لمختویات

فهرس المحتويات

رقم	العنوان	الصفحة
01	إهداء	-
02	شكر وتقدير	-
03	فهرس محتويات	-
06	مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
07	الاشكالية	03
08	الفرضيات	04
09	أسباب اختيار الموضوع	04
10	أهداف الدراسة	05
12	تحديد مفاهيم الدراسة والبناء المفاهيمي	05
13	الدراسات السابقة	07
14	ادوات جمع المعطيات من الميدان (الملاحظة، الاستبيان)	10
15	منهج البحث (المنهج الوصفي، المنهج الكمي)	11
16	صعوبات الدراسة	14
الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي		
17	تمهيد	14
18	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي	15
19	المطلب الأول: تعريف وأهمية الاتصال التنظيمي	15
20	المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الاتصال التنظيمي	16
21	المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي	18
22	خلاصة الفصل	21
الفصل الثالث: ماهية الاداء الوظيفي		
23	تمهيد	23
24	المبحث الثاني: عموميات الأداء الوظيفي	24
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء (كيفية حدوثه، عناصره، أنماطه، أهميته، أبعاده، محدداته وعوامله)	24
26	المطلب الثاني: طرق وعملية تقييم الأداء وعناصره	27

فهرس المحتويات

27	المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي	31
28	خلاصة الفصل	35
الفصل الرابع: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي		
29	تمهيد	37
30	المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي	38
31	المطلب الأول: معوقات الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي وطرق علاجها	38
32	المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	42
33	خلاصة الفصل	50
الفصل الخامس: الاجراءات الميدانية لدراسة		
34	المبحث الأول: المجال الزماني و المكاني	52
35	المطلب الأول: المجال الزماني	52
36	المطلب الثاني: المجال المكاني	53
37	المبحث الثاني: عينة البحث وطريقة سحبها	53
38	المطلب الأول : عينة البحث	54
39	المطلب الثاني : طريقة سحب العينة	54
40	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات	54
41	المطلب الاول : عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث	54
42	المطلب الثاني : تحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي	57
43	الاستنتاج العام	64
44	خاتمة	69
45	الملاحق	69
46	قائمة المراجع	73

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	54
02	توزيع المبحوثين حسب السن	55
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	55
04	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	56

فهرس المحتويات

57	توزيع المبحوثين حسب نوعية الاتصال	05
57	توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الذي يعتمد عليه العمال عند تأديتهم المهام	06
58	توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال التنظيمي الذي تستخدمه الإدارة العليا عن اتصالها بالعمال	07
58	توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا يلي احتياجات العمال	08
59	توزيع المبحوثين حسب كيفية تقييم مستوى نوع الاتصال المستخدم في بلدية سيدي مخلوف	09
59	توزيع المبحوثين حسب كيفية تقييم مستوى نوع الاتصال المستخدم في بلدية سيدي مخلوف	10
60	توزيع المبحوثين حسب اهتمام الإدارة بوصول المعلومات	11
60	توزيع المبحوثين حسب الهدف من اتصال بين الإدارة و العمال	12
61	توزيع المبحوثين حسب طرق تقييم بها الإدارة أداء العمال	13
61	توزيع المبحوثين حسب الصعوبات في عملية الاتصال داخل بلدية سيدي مخلوف	14

المقدمة

مقدمة:

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أصبح الإتصال والمعلومة ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وما يحمله الإتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة.

وباعتبار أن الإتصال التنظيمي عملية يتم من خلاله تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لابد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه، فالإتصال يكتسي أهمية بالغة، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

وتزداد أهمية الاتصالات في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتقييم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطويراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين كذلك في جلب وحدة التفاهم والهدف هو رفع روح 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 .

الفصل الأول

الاشكالية

الفرصيات

أسباب واختيار الموضوع

أهداف الدراسة

تحديد مفاهيم الدراسة والبناء المفاهيمي

الدراسات السابقة

أدوات جمع المعطيات من الميدان (الملاحظة، الاستبيان)

منهج البحث (المنهج الوصفي، المنهج الكمي)

صعوبات الدراسة

إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين. فالاتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداء من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية.

كما أصبح الاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء. فالاتصال هو عصب الحياة، بل في كل الجوانب الحياتية لاسيما الإدارية منها من خلال تبادل المعلومات والخبرات وهذا التبادل يعني الشروع في إقامة علاقة اتصالية بين الأفراد في المجتمع الواحد مهما كان شكلهم وتنظيمهم.

لقد أصبح الاتصال في الوقت الراهن يشكل تحديا حقيقيا للمنظمات كافة، وذلك بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية والتي أدت إلى وجود أشخاص من جنسيات وثقافات ولغات مختلفة يعملون معا. لتحقيق أهداف مشتركة.

ولعل أهم أنواع الاتصال نجد الاتصال المؤسسي، الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها ويتعدد طابعها سواء كانت إدارية أو خدمية أو إقتصادية أو تجارية.

لذلك فإن هذا النوع من الاتصال يكتسب أهمية خاصة في الإدارة العمومية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها وأدائها، وذلك لا يتم إلا من خلال وجود اتصالات إدارية فعالة تمكن القيادات من متابعة مختلف المواقف والتطورات بالإضافة إلى تسيير العاملين بالاتصال وحسب توجيههم لمواجهة أعباء العمل وحسن التسيير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

يتوقف نجاح المؤسسات في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء العاملين بها وكفاءتهم، كون أن المورد البشري يعتبر القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة.

وما للاتصالات التنظيمية علاقة بالأداء الوظيفي من دور بالغ في تحقيق الكفاءة والفعالية، بمعنى توفير الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على نتائج توازي الجهود المبذولة استجابة للتحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الإدارية.

و من خلال هذا طرح التساؤلات التالية :

هل للاتصال الصاعد علاقة بالأداء الوظيفي؟

هل وسائل الاتصال التنظيمي لها علاقة الأداء الوظيفي؟

هل للاتصال النازل علاقة بالأداء الوظيفي ؟

الفرضيات:

الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

وسائل الاتصال التنظيمي لها علاقة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

الاتصال المساعد له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة، مستقصيا جميع جوانبها، إلا أن يتوصل إلى حلها حيث أن هذا الاختيار للموضوع أو الظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ وإنما هناك دوافع واعتبارات تسبق موضوع الدراسة، ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة نذكر:

الأسباب الموضوعية:

- إثراء دائرة المعارف العلمية بدراسات في إطار الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة البلدية سيدي مخلوف ولاية الاغواط.
- قابلية الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي، كذا إمكانية النزول بها إلى الميدان واختبار فرضياتها.
- محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال المرتبطة بعملية الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال التنظيمي والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.
- بالإضافة إلى تقديم رصيذا إضافيا من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بالموضوع ورغبتنا في المزوجة بين الاتصال التنظيمي وبين الأداء الوظيفي.
- تقديرنا لمدى أثر الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي هناك.
- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسة الجزائرية للاتصال التنظيمي.
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

- معرفة هل لوسائل الاتصال التنظيمي مساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة.
- التعرف على مدى إسهام الاتصال التنظيمي في حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.
- الوقوف على أوجه العملية الاتصالية في بلدية سيدي مخلوف بولاية الأغواط محل الدراسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين.
- التعرف على مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في بلدية سيدي مخلوف بولاية الأغواط

• اهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد اهداف دراستنا في النقاط التالية:

- 1- التعرف على نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث
- 2- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي للعمال .
- 3- التعرف على مدى إسهام الإتصالات التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.
- 4- الوقوف على أوجه القصور والصعوبات التي تعاني منها عملية الإتصالات في المؤسسة
- 5- التعرف على مدى إسهام الإتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي

• تحديد المفاهيم

1. الاتصال التنظيمي

لغة: في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من مصر وصل الذي يعمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية ما. وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis معنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة تمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة .

اصطلاحا: يعرفه أندرسون بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات، ويعرف بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.

وجاء الاتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل.¹

التعريف الإجرائي للاتصال:

هو محمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، الأردن، دار أسامة 2008، ص 15.

الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء perform ، يؤدي ، ينجز يؤدي وفقا لعرف معين ، يعمل performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغلة ، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه ، والأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل وإنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ضمن القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.² و جاء في تعريف آخر أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكلفة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³، ويعرف على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة.⁴

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام ، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

• دراسات سابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الاطار النظري أو المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لانجاز بحثه ليستطيع الاحاطة بكل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح من جهة، كما تساعده من جهة أخرى في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها ومعرفة الصعوبات التي ستواجهه ، وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت على الشكل التالي

²د اشرف، فهمي خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. ط1، مصر، دار المعرفة، 2006، ص28.

³فيصل ، عبد الرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري. ط1، عمان، المكتبة الوطنية، 2000، ص95.

⁴عيادة خطاب، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ط1 مصر، دار النشر العربي، 1989. ص 39.

الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى: بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G. عين السمارة - قسنطينة - من اعداد الطالب العربي بن داود مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، بجامعة قسنطينة. طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها.

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:

كيف تسيير العملية الاتصالية وما هي عناصرها وأغراضها؟ ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:

1- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية

2- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال. والاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب الرافعات والمجازف C.P.G فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي:

4 - المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

1- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية

2- ضعف قنوات الاتصال

3- أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال كذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة أوضحت لنا مجموعة من العناصر التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في التعرف أكثر والإحاطة بالمعوقات والعراقيل النفسية والمهنية، حيث أن العمال لا يشعرون الارتياح والرضا عن العمل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية :

دراسة (هري بلال (2013) بعنوان علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل " حيث درس الباحث حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل من خلال معرفة موقف العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج من مختلف برامج التغيير التنظيمي ومعرفة مستوى رضا العاملين بعد التغيير التنظيمي وكذا معرفة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير 100 التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة . وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه كلما وقع تغييرا تنظيميا في الشركة كلما كان هناك تحسنا

الدراسات العربية**الدراسة الأولى:**

دراسة بعنوان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت وتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة، وأثر التمكين على تحسين أداء العاملين بها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتم أخذ الإدارة الوسطى جميعها والبالغ عددهم 77، والإدارة الدنيا تم إختيار العينة العشوائية والمتمثلة في 165 فرد، وبهذا يصبح عدد أفراد عينة الدراسة 242 فرد.

أهم النتائج المتوصل إليها :

للمتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى اللقادة أو مراجعة التعليمات.

- يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الوظائف الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. ولا هدف من هذه الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين وشرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختيار العينة المقدره ب 241 موظفا بجامعة عبد العزيز عن طريق العينة العشوائية البسيطة

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي :

اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

- للتطوير أثر كبير على أنه العاملين في كل إدارة .

- عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير .
عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها ستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

• أدوات جمع المعطيات من الميدان (الملاحظة ، الاستبيان):

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم و نوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث و هنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة بغير المشاركة الملاحظة أو المشاهدة الحسية صالحة لإدراك وفهم الظواهر و بذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها.

الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من الميدان وذلك من خلال اجابات المبحوثين على الأسئلة الموجهة إليه والتي قمت بصياغتها بعد قيامي بالدراسة الاستطلاعية والتي مكنتني من التعرف على مختلف المصالح و الأقسام و الفروع الموجودة في البلدية.

• منهج البحث (المنهج الوصفي ، المنهج الكمي)

منهج الدراسة:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العملية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من هدفها أو إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث... ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن خلال هذا نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة حالة، وقد تم

اختياري لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، إذ يتعلق الأمر بدراسة حالة بلدية سيدي مخلوف بالاغواط ومن هنا يمكن أن نقوم بتفسير منهج دراسة الحالة حيث يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

عينة الدراسة:

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلا من إجراء البحث والدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث و التي تدور حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في بلدية سيدي مخلوف بولاية الاغواط و قدرت العينة ب100 شخص و تتطلب اختيار العينة العشوائية التطبيقية وهي نوع من العينات الاحتمالية كما ارتأيت أن العينة العشوائية التطبيقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية التطبيقية دون غيرها.
- بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع.
- الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق
- كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي ومن مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة وكذلك دقة تمثيل المجتمع الأصلي.

صعوبات البحث:

نظرا لخصوصية الموضوع المتعلق بالاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي وجدنا أمامنا

صعوبات من أهمها:

- قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت الموضوع بشكل عميق.
- ضيق الوقت مع صعوبة الموضوع وندرة المعلومات فيه.

الفصل الثاني

- تمهيد
- المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
- المطلب الأول: تعريف وأهمية الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الاتصال بعد تنظيمي يتم وفقه مختلف عمليات التنسيق بين المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهو مفهوم مستقل أو يتفرع عن مفهوم الاتصال عامة حيث يحمل مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد بدراسة التنظيمات وأشكال الاتصال داخل المؤسسات والتنظيمات سواء كانت ذات بعد اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها ولهذا سوف نتناول الاتصال التنظيمي كمفهوم ومكوناته والأنواع التي تتفرع منه.

❖ **المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي**❖ **المطلب الأول: تعريف وأهمية الاتصال التنظيمي****أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي**

يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن وضع تعريف عام للاتصال التنظيمي، ولذلك اختلف الباحثين في إعطاء تعريف جامع مانع له حيث قدم جولد ها بر عدة تعريفات اقتبسها والتي من بينها:

- يعرف الاتصال التنظيمي على أنه مجموعة الوظائف الهامة لأي مؤسسة والذي يستوجب التنسيق والتفاعل بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص⁵.

ويعرف الاتصال التنظيمي على أنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهو عملية تحويل الكلمات والصور إلى أدوات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

بصفة عامة يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه ذلك الاتصال الذي يحدث في المؤسسات بين المؤسسات داخليا وخارجيا، وغالبا ما يعني الاتصال التنظيمي بالاتصال الداخلي للمؤسسات وذلك من خلال نشر الأفكار والمعلومات بين أفرادها، وأبرز وسائل الاتصال التنظيمي تتم من خلال الاتصال الشخصي، الندوات المحاضرات التقارير الميدانية البريد وغيرها⁶.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو عملية نقل المعلومات، الأفكار، الآراء من طرف إلى آخر أو من مستوى إلى آخر داخل التنظيم بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي أداة رئيسية يستخدمها الأفراد لإيصال ونقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار الجديدة فيما بينهم، حيث تعتمد جميع المؤسسات على عملية الاتصال لما لها من أهمية بالغة والتي نذكر منها⁷:

- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية. المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلاله أن العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

⁵ بن زروق، جمال، الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال والتسيير. جامعة باجي مختار عنابة، 2000، ص 49.

⁶ المشاقبة، ماجد عبد لرحمان ، نظريات الاتصال (1) الأردن، دار أسامة، 2011، ص 103-104.

⁷ المشاقبة، ماجد عبد الرحمان ، نفس المرجع السابق، ص 105.

- يعتبر الاتصال وسيلة رئيسية تسعى لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة التي يقوم بها الموظفين داخل المؤسسة، إذ يتم من خلالها إطلاع المدير على أعمال ومهام موظفيه، ويمكنه من التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره والأوامر التي يصدرها، فالإتصال يعمل على توجيه فعاليات المرؤوسين من طرف مديرهم.
- يساهم الإتصال في إعطاء فرص لإخبار المديرين بما تم إنجازه من مهام ووظائف وما لم يتم إنجازه وبالمعوقات التي ظهرت في عملية الإتصال في التنفيذ أو الانحرافات وطريقة التغلب عليها، فالإتصال يساعد على تحقيق التفاعل والاشتراك الانساني بين الموظفين وتقوية أوامر التعاون فيما بينهم.
- يساعد الإتصال التنظيمي على تمكين كل أعضاء المؤسسة والعاملين بها الحصول على كل المعلومات التي تخص المؤسسة ، وتبين التغيرات وتنمية أفكار الموظفين وتطويرها.
- وبفضل الإتصال تتمكن المؤسسة بالقيام بعملية تخطيط وتنسيق العمل من خلال شبكة الاتصالات مختلفة كشبكة السلسلة النجمة الخ. ومن خلال ذلك يسعى المدير وموظفيه إلى وضع برامج وخطط لتي لا يمكن رسمها إلى حين تتحدد واقعيا من خلال المذكرات القرارات المكتوبة، المذكرات ... الخ.

❖ المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الإتصال التنظيمي

أولاً: أنواع الاتصالات التنظيمية

هناك عدة تصنيفات للاتصالات التنظيمية، والتي يتم ذكرها كالاتي⁸:

أ. الاتصالات الرسمية

هي مجموعة الاتصالات التي تتم عن طريق خطوط السلطة الرسمية التي تعتمد على اللوائح القرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية، فالإتصالات الداخلية هي تلك الإتصالات المهيكلة التي تتم عن طريق خطة عمل منظمة ومحكمة.

أما الإتصالات الخارجية فهي تلك الاتصالات التي تركز على تحقيق أهداف عمل المنظمة والتي تتم بين الأفراد أو الجماعات خارج المؤسسة أو بمعنى آخر هو ذلك الذي بين مجتمع المنظمة أي (المجهزون، الشركات الخدمائية، الزبائن الجمهور) بشكل عام.

⁸الدوري، زكرياء، وآخرون، محمد مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 عمان: دار اليازوري العلمية، 2010، ص22-25.

الاتصال النازل

يتميز هذا النوع من الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس إلى الموظفين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها رؤساء الإدارة للمستويات الدنيا والمتمثلة في نقل الأوامر اللازمة والتوجيهات لسير العمل على أكمل وجه هذا الشكل من الاتصالات متمثل في جمع المعلومات وترتيبها وتنظيمها وتنسيقها مع بعضها البعض حتى تصبح قانون يستفيد منها الموظفين في تحسين مستوى أدائهم. وإقناعهم بتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

الاتصال الصاعد:

والذي يعد بارزا وفعالا في إحكام وظيفة الإشراف على أداء الموظفين في المؤسسة، إذ يعبر على التغذية العكسية للمعلومات من الأسفل إلى الأعلى أي من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، إذ يوفر للمديرين الفرص في معرفة الجوانب والآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ الموظفين للأنشطة والبرامج المختلفة التي كلفوا بها، ووضع الحلول المناسبة قبل تفتيشها.⁹

- الاتصال الأفقي

وهو مجموعة التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، حيث هذا النوع من الاتصالات ينمي ويقوي من العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية خصوصا بالتركيز على تنسيق العمل وتبادل المعلومات، وحل المشاكل والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين الموظفين العاملين بالمؤسسة.

ب. الاتصالات غير الرسمية

تعتبر الاتصالات غير الرسمية تسير بالمحاذاة مع الاتصالات الرسمية، حيث هذه الأخيرة تخترق الخطوط والقنوات الاتصالية الرسمية، فهي شبكة معقدة ودائمة التغيير باستمرار بتغير الأفراد القائمين عليها وبها، وبواسطتها تتم الاتصالات الشخصية، والتي من بينها الحقائق والشكوك، والآراء والشائعات التي لا تكون في القنوات الرسمية، فهي جزء من واقع الحياة في المؤسسات، ولا تستطيع المؤسسة القضاء عليها، والتي من شأنها لها نتائج إيجابية حيث أنها تكمل الاتصالات الرسمية وتلحق الضرر بالمؤسسة إذا ما أضحت مصدر رسمي للأقاويل والشائعات، ومنه على المديرين توخي الحذر فيما ما يدور داخل المؤسسة وما يقال.

ثانيا: مبادئ الاتصال التنظيمي

يعتمد الاتصال التنظيمي على مبادئ رئيسية من شأنها أن تساهم في بناء أنظمة جيدة والتي حددها

⁹الدوري، زكرياء، نفس المرجع السابق، ص8.

حنفي عبد الغفار كالاتي¹⁰:

مبدأ السرعة:

والذي يعني السرعة أو البطء في انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة، وللسرعة دور بارز في وصول الرسالة في الوقت المحدد، وبالتالي سرعة الطرف الآخر في الرد على الرسالة.

مبدأ الإرادة:

يكن في أساسها في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات مع جلب مختصين خارجيين عند الحاجة إلى ذلك.

مبدأ الاهتمام والتركيز:

ويعني به إعطاء الاهتمام لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فأعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ذلك راجع إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة نطاق الفرد على الانتباه والتركيز.

مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث أن الاتصال عبارة عن وسيلة وليست غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتخفيفه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

مبدأ الوضوح:

الاتصال أداة رئيسية في المؤسسة ولكي تتم عملية الاتصال لابد من اللغة، وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها الموظفون، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على الكثير من الحواجز والعراقيل كالتعبير السيء عن الرسالة.

❖ المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي

تعددت وسائل الاتصال التنظيمي والأدوات المستخدمة فيه داخل المؤسسات والتي هي كالتالي:

أ. الوسائل الشفهية للاتصال

المقابلة الشخصية حيث تتم المقابلة بين المستلم والمتلقي وجها لوجه، وتعتبر من أهم الوسائل التي تساعد على استنتاج الحقائق والمناقشة والاستفسار، ولإبلاغ بالقرارات الهامة ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار هو المحدد الرئيسي لطبيعة ونوعية المعلومات والحقائق التي يمكن الوصول إليها حيث نجد هناك بعض الأفراد غير قادرين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم شفها بوجود خوف أحد الجانبين لسبب ما .

¹⁰ قبائلي، حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة. مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة أحمد بوقرة. بومرداس، 2007، ص42.

الاتصال الهاتفي: هو أداة سريعة تستخدم لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في غالب الأحيان حيث تتم العملية في أقل وقت ممكن، ومن عيوبها أنه من الصعب الحصول على المعلومات الضرورية.

الاجتماعات: يقصد بها عمل جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين حيث نجد أن هناك اجتماعات تخص المعلومات النازلة، كأن يجمع المدير مساعديه ويعطيهم معلومات جديدة بطريقة معينة. وهناك أيضا اجتماعات تخص المعلومات الصاعدة حيث يسعى المدير إلى جمع آراء موظفيه وأفكارهم حول مشكل ما، لكن في بعض الأحيان فإن هذه الاجتماعات تسعى إلى مشاركة الآراء من كلا الطرفين حيث نجد عدة أنواع لها منها: اجتماع عمل تقريري، مفاوضات، تكوين تنسيق الخ) والنجاح هذه الوسيلة لا بد من توفر عدة مبادئ والتي من بينها:

- تقسيم وتحديد الأدوار.
- تحديد الزمن بدقة.
- تحديد موضوع الاجتماع التالي.
- الهدف الواضح.

الندوات والمؤتمرات:

- يقصد بالندوة مناقشة بين مجموعة من الأخصائيين حول موضوع معين، وجوانب مختلفة من هذا الموضوع.
- أما المؤتمر فهو تلك الوسيلة التي تكون بواسطتها إقناع الجمهور بفكرة معينة أو موضوع شائك لتأييد الرأي العام¹¹.

ب - الاتصال الكتابي

حيث يتم هذا الأسلوب من خلال الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يتحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة. إذ أن له عدة طرق والتي من شأنها تسهيل مهمته، والتي من بينها المجالات الخطابية الرسمية، التقارير والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.

• الرسائل الوظيفية:

هي تلك الرسائل التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية العملية القانونية الإدارية الاجتماعية..... الخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا:

¹¹ ابن زروق، نفس المرجع السابق، ص 62.

التقارير:

والتي تشمل معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة، هذه الأخيرة تتوقف على الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

المذكرات:

وهي مكاتبات يعدها الموظفون لمدراءهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

مجلة المنظمة:

وهي إما شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم، تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، والاكتفاء بكل ما هو ضروري ومطلوب توصيل معناه من مزايا الوسائل الكتابية زيادة عدد

المستقبلين وتخفيض الاختلافات.

خلاصة الفصل:

يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها.

ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماع

الفصل الثالث

تمهيد

المبحث الثاني: عموميات الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء (كيفية حدوثه، عناصره، أنماطه،

أهميته، أبعاده، محركاته وعوامله)

المطلب الثاني: طرق وعملية تقييم الأداء وعناصره

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات والمهارات والخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات عمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات وخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع في عملية الأداء. الأداء عملية تقييم هي من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤوليته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليتيه ومدى مساهمته في الإنتاجية. مع أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة لأن الأداء يصعب قياسه وتقييمه خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعضلية ، إلا أن التطور العلمي اوجد وسائل موضوعية لحكم على كفاءة العاملين وأصبح ينصب على نتائج الأداء

المبحث الأول: عموميات الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء (كيفية حدوثه، عناصره، أنماطه، أهميته، أبعاده، محدداته وعوامله) مفهوم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

- يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".

- ويعرف أيضا أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".¹²

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹³

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹⁴

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

• النظرة القديمة للأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها. لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لتاييلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تاييلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

¹² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267.

¹³ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص - 233.

¹⁴ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات 3- والنشر، لبنان، 1997،

نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات التحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق التطورات المحيط.¹⁵

• النظرة الحديثة للأداء الوظيفي:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأنجع إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

• **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطار.

• **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

كيف يحدث الأداء:

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاثة مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه وهذه النظم هي:

أولاً: النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي: تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات، وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة، مع التكنولوجيا المتاحة لها لتحويل المداخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.

ثانياً: نظم بيئة الأداء الاجتماعي والسياسي: تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية، وتوظف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لإعادة توزيع المكانة والقوة والتأثير، طبقاً لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

ثالثاً: النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء: يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي والتي تحمل له في لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء في الموقف الواحد، إذا اختلف القائمون بالأداء.

محددات الأداء الوظيفي:

¹⁵ جاسم، عبد الله، عقيل (2004) دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. ص 37-38.

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات و إدراك الدور الهام للفرد. ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في:

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 إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين.

فبرغم بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹⁶

أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

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:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة

¹⁶رواية حسن (ب). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹⁷

– أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به.¹⁸

المطلب الثاني: طرق وعملية تقييم الأداء وعناصره

طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء الموظفين وهي تنقسم بين تقليدية للتقييم وطرق حديثة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. الطرق التقليدية: وتدرج تحتها الطرق التالية:

طريقة الترتيب العام: حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا بداية بأحسنهم وصولا إلى أسوء مرؤوس عنده استنادا إلى المستوى العام لأداء هؤلاء، من مأخذ هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة عن أداء العاملين¹⁹. 1

طريقة مقارنة أزواج من العاملين: (مقارنة مزدوجة): وتتضمن هذه الطريقة عملية مقارنة كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الموظفين الآخرين من نفس المجموعة، ويتم ترتيب الموظف حسب عدد المرات التي يفوق أو يساوي أو يقل أدائه فيها عن أداء الزملاء وتشمّل هذه العملية كل الأفراد في المجموعة وبحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج، من عيوب هذه الطريقة أنه يصعب استخدامها لأغراض عديدة منها النقل والتدريب.

¹⁷ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

¹⁸ طلال، الشريف، عبد الملك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. بإمارة مكة المكرمة.

¹⁹ محمد سعيد أنور سلطان: " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 309.

طريقة القوائم: يستعمل الرؤساء في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف المستويات المختلفة لأداء الموظفين، يستخدم من خلالها قائمة خاصة تتضمن مجموعة أسئلة تخص سلوك الفرد العامل ومدى مساهمته في مجال العمل، ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا بالإضافة إلى الدقة المتناهية.

ب. الطريقة الحديثة: كنتيجة للانتقادات والعيوب التي ظهرت بعد استخدامات الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء ظهرت أخرى حديثة حاولت تجاوز العوائق التي عرفتھا الطرق التقليدية نذكر منها ما يلي:

طريقة التوزيع الإيجابي: وتلزم بعض للمنشآت الرؤساء المباشرين عند توزيع تقديراتهم على الأفراد وأن تكون متماشية مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع أن يكون التفاوت في المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

يلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتفريع السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة قليلة و 10% بدرجة ضعيف جدا وهذا حسب درجة أداء كل فرد، لكن هذه الطريقة يعاب عليها أنها مستحيلة الاستخدام في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

طريقة الوقائع الحرجة: إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقليل احتمالات التحيز و الحدث أو الواقعة الحرجة هي ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة على نجاحه أو فشله، و تسمى أيضا بالوقائع الحاسمة لكونها غير اعتيادية، هذه الطريقة في تقييم الأداء تتضمن أن يقوم المدير بوضع و شرح كل عنصر من عناصر الأداء المهمة و البارزة و التي كشف فيها الموظف عن تميز إيجابي أو سلبي، و الموظف الذي لم يصدر عنه أي شيء لا بالإيجاب و لا بالسلب يكون أداؤه مقبول أو نقول عنه اعتيادي، و الشكل التالي يوضح نموذج الاستمارة تقييم الأداء بتحديد الوقائع الحاسمة:

الشكل -1- يوضح نموذج الاستمارة تقييم الأداء بتحديد الوقائع الحرجة.

القسم المدير				
التاريخ:				
أداء الموظف.				
يرجى بيان فيما إذا صدرت عن الموظف خلال السنة الماضية وقائع محددة ، إيجابية و سلبية ، و لكل عنصر من عناصر الأداء.				
وقائع ذات دلالات سلبية		وقائع دلالات إيجابية		
عناصر الأداء	تاريخ	واقعة مدللة	تاريخ	واقعة مدللة
الإنتاج				
التعامل				
القدرات				
المواظبة				
توقيع و اسم المدير:				

عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا 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 توضع على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً 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

الثلاثينات كما أنه لم يتبلور وظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل".²⁰

وتعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية التسييرها وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنها تعد عملية تقييم الأداء. " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومستوى فرق ومجموعات العمل ".²¹

فكل منظمة لها أهداف مسطرة هي بحاجة إلى عملية تقييم الأداء التي تكون بصفة دورية قصد الاستفادة من العاملين بها بشكل سليم، وإذا أردنا إعطاء تعريف لمصطلح تقييم الأداء فيمكن القول " أنها تلك العملية التي يتم بواسطتها تقدير أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة لتقدير فيمكن القول " أنها تلك العملية التي يتم بواسطتها تقدير أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، فمن خلال هذه العملية تتمكن من تقدير فيما إذا كان أداء الفرد يتم بالصفة المطلوبة و المرغوبة أو المخطط لها، بحكم أنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد عامل خلال فترة زمنية محددة للحكم على جودة الأداء من عدمها ، و يستخدم بعض الكتاب مصطلح تقدير الكفاءة بدل تقييم الأداء و يعني " تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم ، و مسلكهم و تصرفاتهم فيه ، و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في النصوص بأعباء عملهم الحالي، و تحملهم لمسؤوليات و إمكانيات و وظائف ذات مستوى أعلى".²²

فالأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، لذلك تتضمن عملية تقييم الأداء الوظيفي مجالين: المجال الأول ويتعلق بمدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتضمن مدى استعداد و رغبة الفرد بما يحمله من المؤهلات.

²⁰ حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمه 2004 ص123.

²¹ سعاد نائف بزنوطي: " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2007، ص378.

²² زاهد محمد نيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 115.

عناصر تقييم الأداء:

لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها وإذا نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام، لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لآخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر، أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام التقييم الجيد للأداء فتتمثل في:

1- وضع أغراض التقييم: هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف

التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم و هي تشمل أسباب، و تؤثر في تفاصيله الأخرى. وتجد الإشارة إلى أنه داخل المؤسسات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة ومجرد عملية روتينية²³.

أما في المؤسسات ذات الممارسات الإدارية الناضجة فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة والعلاوات السنوية فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى في ضوء نتائج التقييم، إضافة إلى عمليات الترقية وغيرها.

2- العناصر التي يتم تقييمها: بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي و هو تحديد عناصر التقييم ، أي الأداء الذي يتم تقييمه و يكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظائف في المؤسسة و تكون ذات صلة بها و كذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة²⁴.

ومن بين هذه العناصر نذكر كمية ونوع الإنتاج، كفاءة وحسن استخدام الموارد أو الأضرار والإتلاف الذي سببه هذا الاستخدام، المواظبة والالتزام، الاستعداد للتعلم وتطوير الذات، مدى وجود قدرات عقلية وغيرها.

3- معيار الأداء السليم لكل عنصر من عناصر الأداء: يتضمن النظام الناتج معايير للأداء السليم، أي نوع من الأداء نعتبره أداء سليم وأي نوع نعتبره ضعيف، إذا كانت المواظبة معيار لأداء سليم وكان أساس تقييم الفرد هو المواظبة لا بد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المؤسسة سلوكا جيدا، فتحدد السلوكيات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدم تجاوز عدد الغيابات عددا معيناً تحده المؤسسة وأن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين وعدم وجود نزاعات معهم هو تعبير على أن الشخص مواظب في عمله وملتزم²⁵.

4- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء: وهذه البيانات إما تكون موضوعية وهي بيانات للأداء الفعلي ويكون مصدرها هو الوثائق والسجلات وإما تكون ذاتية وهي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما، غالبا المقيم يكون المدير المباشر، ويمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب البيانات الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد.

²³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 289.

²⁴ سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 385.

²⁵ محمد مرعي مرعي: " أسس إدارة الموارد البشرية، مركز رضا للنشر، ط1، 1999، ص 30.

5-أساس التقييم: المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع نظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم التقييم بناءات عليه، ويمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق، بمعنى أن المؤسسة ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه وهو بمعزل عن الآخرين، أو مقارنة معهم أي تقييم الطالب جيد أو طالب ضعيف بالنسبة لهم، ومع أنه يمكن أن يكون ضعيف بالنسبة للزملاء وجيد إذا قيّمنا بمفرده بغض النظر عن الزملاء ويمكن أن يكون العكس طالب ضعيف لزمته بالنسبة للزملاء الذين يكونون أضعف منه.

6-أدوات تقييم الأداء: تعتبر الأدوات المستخدمة في التقييم جزء هام ولا غنى عنه في نظام التقييم الجيد والناجح، وعند وضع نظام تقييم الأداء، وبعد أن تقرر المؤسسة عناصر الأداء والبيانات وأسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة 1، والتي قد تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

7- مواعيد التقييم: يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء هذا التقييم ويكون تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجرائه، ويكون هناك موعد واحد على الأقل يكون ثابتاً لتنفيذ التقييم على مستوى المؤسسة ككل.²⁶

8-الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء: إن المسؤول عن تقييم الأداء في غالب الأمر طرفين أ. الرؤساء والمدراء: وذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات بعدها وتحليل النتائج ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.²⁷
ب. إدارة الموارد البشرية: وتقوم هي أيضاً بتوزيع استمارات التقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات بعد وتحليل النتائج ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد في الأخير.

ج. التقييم من قبل الزملاء: فالتقييم في مجموعة من الأنظمة لا يكون من قبل المدير فقط، بل يكون أيضاً من قبل مجموع الموظفين في الوحدة الإدارية وتكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملاء له.

د. التقييم الذاتي: هناك مؤسسات ناضجة تطلب من الفرد أن يقوم بتقديم نفسه بنفسه. لكن لا تعتمد هذا التقييم لوحده بل تدمجه مع تقييم المدير لهذا الفرد.

هـ. التقييم من قبل خبراء: فالاستعانة بأطراف خارجية مستقلة تعتبر أسلوب هام من أساليب التقييم كالاستعانة بمكتب استمارات منخفض.

و. التقييم من قبل الزبائن: هذا أيضاً أسلوب مقبول في تقييم الزبائن بل أنه أسلوب مفيد في مواضيع كثيرة خاصة للموظفين الذين عن يكون تعاملهم مع الزبائن جيد.

²⁶سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص394.

²⁷محمد علي عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز "دار النهضة، القاهرة 2000، ص50.

تجدر الإشارة إلى أن التعدد في الجهات التي تقيم أداء الفرد داخل المنظمة يدل على نضجها وفعاليتها وهي تحتاج في تقييمها هذا إلى أصحاب المؤهلات و الكفاءات و المسؤوليات العليا.

9. إجراءات تنفيذ التقييم:

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة وروتينية فيتم من خلاله تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأيه، لكن المؤسسات المتطورة حالياً أصبحت تشرط أن يناقش المدير تقييمه مع الموظف، فيكون التوقيع على هذا التقييم من الإثنين المدير والموظف.

10. تحليل النتائج واستخدامها: وهذه النتائج تحفظ في ملفات الموظفين إذا كانت تنفذ المؤسسة التقييم كعملية شكلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات للترقية مثلاً أو التدريب.

المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وطرق حلها

أولاً: مشاكل تقييم الأداء وطرق علاجها

إن عملية تصميم نظام تقييم الأداء عملية مهمة لذا يجدر بمصممي أنظمة الأداء الانتباه إلى المشاكل التالية:

1. التحيز: يعتبر التحيز مشكلة أساسية في تصميم أي نظام التقييم الأداء تقع فيه أي مؤسسة، لذا تحاول إدارة الموارد البشرية إلى التقليل من هذه المشكلة على الأقل والتي لها مصادر متعددة نذكر أهمها، كما يلي:

أ. المعايير المعتمدة: تعتبر المعايير المعتمدة في التقييم عامل أساسي يتأثر به العمال، فإذا كان معيار التقييم الأساسي هو كمية الإنتاج دون نوعيته نجد على سبيل المثال الموظفين يتأثرون بهذا المعيار ويعطونه أهمية أكثر من غيره كما أعطته المؤسسة أيضاً أهمية كبيرة على حساب باقي المعايير.

ب. تأثير الهالة: ويقصد بها أنه إذا تكونت في ذهن المقيم قناعة شخصية أو نظرة عن موظف جديد مثلاً هذه النظرة التي تتكون غالباً من الانطباعات الأولية التي تكون سطحية غير متمعة بدقة.

فإذا أخذ فكرة أولية أو انطباع على موظف معين أنه جيد سيكون تغيير تلك الصورة بطيء ونفس الشيء إذا حكم عليه أنه ضعيف، لهذا نقول أن تأثير الهالة مصدر هام من مصادر التحيز ولا تكون معالجة هذا المصدر إلا باختيار مدير ذو نظر ثاقب (بتعمق و ليس بسطحية).

ج. التأثير بالأحداث الأخيرة: معناه أن أداء الفرد يكون جيد طوال السنة، و لكن قبل أسبوع تقريبا من عملية التقييم يصدر عنه سلوك غير مقبول كأن يقوم بخطأ في إنجاز مهامه يؤثر مثلاً على سير العمل داخل المؤسسة فيؤثر هذا الأمر في عملية تقييم أدائه سلبياً نتيجة تأثر المدير بإحداث حديثة و إهماله للإنجازات التي قام بها لمدة سنة كاملة، و هذا ما أدى إلى حدوث عملية التحيز، و يمكن معالجة هذا المشكل بإجبار المدير على مراجعة أحداث السنة بأكملها، أو بمناقشة التقييم مع الموظف.

د. شخصية المقيم: إن الخصائص الشخصية للمقيم تؤثر بشكل كبير على المقيم وتسمى بالتحيز الشخصي²⁸، فشخص مثلا يميل لأن يكون متشددا في عملية التقييم، شخص آخر يميل نحو اللين في عملية التقييم وهكذا...

2. الأدوار المزدوجة للمدير: هذه المشكلة مضمونها أن المدير إذا كان دوره كمقيم ومتحكم في الوقت الذي يكون فيه هو المسؤول فإذا كان مثلا قسمه يعاني من قصور كان هو السبب فيه قد يقسو على الموظفين خلال تقييمه لهم، كما أنه قد يكون عاجزا عن تقييمهم بسبب ضعف مؤهلاته، خاصة إذا كان الموظفين لديهم المؤهلات العليا، وكطريقة لمعالجة هذه المشكلة كثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى أسلوب التقييم من طرف الزملاء أو الخبراء كوسيلة لمعالجة هذه الازدواجية.

3. مدى سرية أو علنية التقييم: فإذا جعلت المؤسسة التقييم معلنا أو مكشوبا وغير سري للعاملين، قد يتردد المدير في تثبيت المعلومات عن الموظفين وقد يحصل وأن يتعرض المدير لضغط. وساطات ممن يشعرون بأنهم سيحصلون على تقييمات سلبية و هو ما يمكن تجنبه أيضا إذا بقيت التقييمات سرية، لكن هذه الطريقة يعاب عليها أنها تحرم المؤسسة من فائدة أساسية لها تكمن في أنه لو كانت التقييمات معاونة للفرد العامل لأدركها جيدا و يتمكن من تصحيحها بما يرضي مديره، لهذا تلجأ المؤسسات المعاصرة إلى جعل التقييم مكشوف أمام الموظف حيث يطلع كل واحد على التقييم الذي أعطاه المدير له لكن يكون بين المدير و الموظف فقط بمعنى لا يعلمه باقي الموظفين، فينتاقش تقييمه مع الموظف لوحده و يوقع كلاهما على استمارة التقييم.

- يعتبر الاهتمام بأداء الموظف داخل المؤسسة و طبيعته هي التي تحدد مكانة المؤسسة و فاعليتها ، و هذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه المؤسسة الظروف الملائمة و البيئة المهيأة جيدا للعمل داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء و تجديد معايير هذا التقييم من أجل تحديد نقاط يعتبر الاهتمام بأداء الموظف داخل المؤسسة و طبيعته هي التي تحدد مكانة المؤسسة و فاعليتها ، و هذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه المؤسسة الظروف الملائمة و البيئة المهيأة جيدا للعمل داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء و تجديد معايير هذا التقييم من أجل تحديد نقاط الضعف و النقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة و ضمان نجاحها و استمراريتها.

²⁸ زاهد محمد ديري: "إدارة العرب البشرية"، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، ص201.

الخلاصة الفصل :

إنَّ نجاح أي عمل في أي مؤسسة كانت يتوقَّف على مدى جودة أداء العاملين فيها، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤدُّون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق والمعايير التي حددها المؤسسة لهم أم لا .

الفصل الرابع

تمهيد

التنظيمي وعلافته بالأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الاتصال

التنظيمي وطرق علاجها

الوظيفة والاتصال

المطلب الأول: معوقات الأداء الوظيفي والاتصال

التنظيمي والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى، وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تساؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، 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 أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات 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 دوما، 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 إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

المطلب الأول: معوقات الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي وطرق علاجها

أولاً: معوقات الأداء الوظيفي

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لابد من توفر مجموعة عوامل مساعدة ومكاملة الأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة التي يشتغل بها، لكن غالباً ما تصادفه عراقيل تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

1. الظروف الفيزيائية للعمل: وتتمثل في الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وتعبه في أداء مهامه بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.¹

2. عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.²

3. التغيب: هذا المصطلح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول الأعمال اليومية و هذا راجع إلى النقص في الموارد البشرية ، و يعتبر التأخر جزء من التغيب و إن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت)، و أسباب التغيب منها ما هو شخصي ، اجتماع ، و ما مثل عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية التي توفرها المؤسسة ، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة ، و الحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجي) و يجب على المؤسسة التقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للموظفين لأجل المحافظة و الإبقاء على التزام العامل و ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها".

4. حوادث العمل: وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب وقدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، "بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم".

هذا بالإضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل، نقص التعاون والتنسيق مع الآخرين في بيئة العمل والاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد كعدم تدريبهم مثلاً والذي يتأثر في كثير من الأحيان بنمط الإشراف.

ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي

¹رواية حسن، نفس المرجع السابق، ص211.

²محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 488

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

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

• معوقات نفسية.

• معوقات اجتماعية - ثقافية.

• معوقات تنظيمية.

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 الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة 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 الآخر.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

• درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.¹

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

• الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

• اللغة:

¹ محمد يسري إبراهيم دعابس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 ص 183.

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهية أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الاختلاف 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 اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون لكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

• الانفعالات: 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

• الاختلافات الوراثة: إن المقصود بالاختلافات الوراثة في تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.¹

• نقية وغريلة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة التحقيق 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 لتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.

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

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

• التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية...

¹ عبد الغفور بونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971: ص 373-374

حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

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

• الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.¹

وفي هذا الصدد يرى كل من وشرا وكاس أن الإتصال: فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعباً جداً.²

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.

المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الإتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

• **صعوبات خاصة بالتردد 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 تفاوتت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

¹ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004 ص 242.

² p. Casse.Ay. Coache les outils de la communication efficace. Chocardetacie éditeur. 198p 51.

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

وقد وجد "أراد" 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 ضعيفة.¹

• **صعوبات انطلاقاً 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 يصيح عائقاً في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة 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 المسطرة.

• **مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:** حيث أن 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 الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في الغداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية، القاهرة، 1989: ص275.

- كما أن عدم الاستقرار 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 المتوفرة. وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا لن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه 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.

ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق وإجراءات تتجهها قصد تحسين أداء أفرادها والتمكن بذلك من تحقيق أهدافها المرجوة وغاية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة لعناصره والعوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلباً، وقد حدد "هانز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي كالتالي¹:

1- تحسين العامل: هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكيات السلبية المرتبطة به، وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل، وتوجد عدة وسائل لإحداث تحسين في الأداء العامل نذكر منها ثلاثة أساليب هي:

أ- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً هو اتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل ونواحي النقص بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى العامل وذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل وتصحيح وتعديل الجوانب السلبية ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

ب- الوسيلة الثانية: وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز من خلال اهتماماته وكذا العمل الذي يؤدي داخل المؤسسة، فوجود العلاقة السلبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بالأعمال التي يرغبون في القيام بها ويميلون إليها ويهتمون بها.

ج - الوسيلة الثالثة: وتتمثل في الربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات وأهدافه التي يرغب تحقيقها، من خلال التوضيح للعمال أن التحسينات التي ستكون على أدائهم هي التي تساهم في تحقيق ما يرغب العامل في تحسينه.

¹ سالم بن بركة براق الفايذ: " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة المهنية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية 2008، ص 90 - 95.

2-تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبيراً على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوقاً مهارات الموظف أو على مهام لا تناسبه تساهم في تدني مستوى أدائه والعكس صحيح، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو الجان، وتوفير الطرق الملائمة لهم المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

3-تحسين بيئة العمل:

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاؤه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يعطي فرصاً للتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

لا يمكن التصور أن هناك عملاً يمكن أن يتم دون اتصال، أو تغيير يمكن إحداثه دون اتصال سواء كان شخصي أو غير شخصي، مباشر أو غير مباشر، ولا يمكن تصور منظمة دون عملية اتصال، فعند التخطيط لا بد من الاتصال، كما أن الاتصال جوهر ومحور عملية التوجيه حيث أن إصدار التوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات في حد ذاته غير كافي، بل المقصود هو إيصالها وفهمها، كما أن التوجيه الشفهي هو في حقيقته عملية اتصال، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والأهداف والنظم سواء عند وضعها أو نقلها الضمان استمرار وتسيير الأعمال وإدارتها وتحقيق التعاون والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية¹.

ومن ناحية أخرى نجد أن الوظيفة الاتصال داخل المنظمة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ذلك لان الاتصال يتضمن نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات لإنجاز العمل ومتابعة سيرها لتحقيق أهداف المنظمة.

ويتضح تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي من خلال التفاعل بين مختلف أفراد التنظيم والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (اتصال من اعلى الى أسفل) أو بين المرؤوس والرئيس (من أسفل إلى الأعلى).

- الاتصال النازل **communication descendante logy**: أي الاتصال من الأعلى الى الأسفل أو الاتصالات النازلة من مستوى إداري إلى مستوى إداري ادني منه وهو من الاتصالات الأكثر شيوعاً يتم من خلال تمرير القرارات والأوامر والتعليمات من اعلى الهرم الى القاعد.

وبلخص كازت وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر والتعديلات الخاصة المرتبطة بالعمل.

¹ محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوك)، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر ولطبع،

- المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات التي تهدف إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة. ويحتوي الاتصال النازل على وظائف مهمة هي:
 - توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
 - شرح طريقة أداء عمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي أعمال المنظمة.
 - إعطاء معلومات للمرؤوسين عن الإجراءات والممارسة الخاصة بالعمل
 - إعطاء معلومات للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في الأداء ونقاط الضعف في الأداء.
 - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
 - نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- ويتضمن الاتصال النازل أنواع متعددة هي:
 - تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات: حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة والغير مطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاها معيناً للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة عن ذلك الرسائل التي توجه الى كافة العاملين لتحسين أدائهم وتبنيهم إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.
 - تعليمات العمل:** وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي الأنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات والتوجيهات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها.
 - الإجراءات والممارسات:** وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي، ومن الأمثلة على ذلك الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.
 - التغذية العكسية للأداء:** وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد من المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين، ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.
 - تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم: وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها. وتبني ذلك علاوة على الاتصال أفكار عقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه، ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.

ومن الوسائل المتبعة لتحسين الاتصالات النازلة نجد:

- أن يكون لدى المدير أو الرئيس قناعة كبيرة بان الاتصالات تشكل جانبا هاما من عمله.
- أن يسعى المدير باستمرار الاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وخاصة المعلومات التي تهم العاملين.

- إن يخطط الرئيس بوعي للاتصال.

- إيجاد وبناء ثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات.

وعليه يمكن القول بان الاتصال النازل له دور فعال تحسين الأداء الوظيفي من خلال مساعدة المنظمة على تزويد العمال أو المرؤوسين بالتعليمات والتوجيهات، كذلك الأسس والمعايير المسندة وهو يزود المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بسياسة المنظمة وأفكارها وملامح ثقافتها العامة، ويساعد كذلك على فهم وتوضيح أفضل لأهداف المنظمة، ويكون الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاجتماعات، جريدة المنظمة، لوحة المعلومات، الهاتف... وغيرها.

والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من الموظفين أكثر وتبادل الآراء وتكوين وتقييم الفرد مع خلق الدافعية وتحقيق الرضا في العمل من خلال المعلومات المرتبطة بالأداء وتوضيح أهداف المنظمة وهذا ما يعكس لنا قيمة الاتصال النازل وضرورته في المنظمة من حيث تسيير مختلف نشاطاتها وضبط علاقات الفاعلين فيها عن طريق كسر العوائق والحواجز الموجودة وإعطاء فرصة للعاملين للأداء باقتراحاتهم وآرائهم والمشاركة في كل ما يتعلق بالمنظمة.

2-الإتصال الصاعد: communication ascendante Logy:

ان التنظيم الجيد والفعال في أدائه يحتاج إلى جانب الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعد من أسفل الى اعلى تنظيم (من المرؤوسين الى الرئيس) يستخدم هذا النمط من الاتصالات بكثير من جانب الإدارة الدنيا وتأتي مكملة للاتصالات النازلة، وتبرز أهميته في كون المرؤوسين يقومون باستقبال التعليمات والأوامر فقط، بل أن موقعهم يجعل القدرة على إرسال المعلومات التي قد تكون من المرؤوسين من الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى، ومن الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا.

الاتصالات الصاعدة تتمثل في عملية نقل المعلومات والأخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالآراء الجيدة له إلى الأعلى، وإذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل التنظيم الإداري، فان الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، إذ تساعد إدارة التنظيم على ادراك مدى تقبل وفهم مضمون الرسالة والمعلومات التي تنقلها قنوات الاتصال النازلة، كما تعكس مدى اهتمام المرؤوس في مختلف أجزاء وأقسام التنظيم لتحقيق مبدأ التفاعل والتكامل، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة، كما أنه يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الأداء بالمشاركة، وتساعد على أمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فتكون قرارات الرؤساء واقعية وسليمة، كما تمكن الرئيس من التعرف على العوائق العملية وتكشف له نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

وتعد الاتصالات الصاعدة الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في البناء التنظيمي من المشاركة في اتخاذ القرار وهي بذلك تمنح فرصة ظهور الديمقراطية داخل المنظمة من خلال تعبير المرؤوسين عن آراءهم وأفكارهم ومشاعرهم، إضافة إلى ارتباطها بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

يمكن تلخيص الأشكال التي يأخذها الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين
- طلب توضيح واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة على الأسئلة الواردة من الأعلى.
- وتكمن أهمية الاتصال الصاعد في تحسين الأداء من خلال:
- الإضفاء الفعال للمرؤوسين.
- وضع سياسة عامة تحدد أنواع المعلومات المرغوبة من المرؤوسين.
- تبني وتطبيق بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها: سياسة الباب المفتوح والاجتماعات الدورية مع المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات، وتقارير الأداء، نظم الشكاوى، الإرشادات والاستبيانات أو إجراء المقابلات مع الأفراد.
- ولتحقيق فعالية الاتصال من أسفل إلى الأعلى لابد من مراعاة الجوانب التالية:
- دقة الرقابة للتحقق من إن الاتصال الأعلى يشمل على تقديرات منطقية عن الأوضاع الحالية.
- بناء الثقة من خلال العمل الجماعي كفريق، حيث يرى المرؤوسين مدى ملائمة التقارير المرفوعة منهم العمليات والأنشطة الخاصة بالمنظمة.
- أن يكون الرؤساء منفتحي العقل والتفليل من خوف المرؤوسين من الفشل، فهذا النوع من الاتصال في مضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال الصاعد سهلا ومتنوعا، وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان قاسيا وصعبا.

فالعلاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي تكمن في مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات لذلك يجب على الرؤساء التشجيع على حرية تدفق المعلومات الى اعلى خاصة ما يتعلق بتنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له، وبالتالي فهو يساعد على إيصال المعلومات والتأكد من ذلك وهل تم فهمها واستيعابها من قبل المرؤوسين وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب خاصة فيما يتعلق بالتغيير والتطوير.

وعليه فالنقطة الإيجابية لهذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للأفراد هو إن يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعملية على أكمل وجه، ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها

في بيئته عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن تنمية الاتصال لنا حجة بين أفراد المنظمة وعلى مختلف المستويات التنظيمية، فهي تنمي علاقات وظيفية وطيدة، وهي بدورها تساعد إيجابيا في تحسين مستوى الأداء، وبالتالي تمثل الاتصالات الإدارية موضع القلب في نظرية العلاقات المعاصرة.

كما أن الاتصال الهادف القائم على أسس صحيحة جزء من كل ما تقوم به الإدارة وعليه فالمدير لا ينظر اليه كمنشأ يمارس فحسب، بل يتعداه الى اعتباره جزءا مهما منعامه، فعندما نتمعن في مضمون استغلال المدير لوقته، نجد أن جزءا كبيرا منه يقضيه في الاتصالات، فهو بحاجة سنة إلى سنة الاتصال لضمان السير الحسن للأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها من ذلك التعامل اليومي والمستمر مع المعلومات والبيانات، إذ يقوم المدير بجمعها وفرزها وتحليلها، ثم تبويبها ونشرها وفق ما يضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن الاتصالات هي وسيلة في يد الرؤساء التي تسمح لهم بتحقيق ما يلي:

- ✓ تحديد الواجب تنفيذها.
- ✓ تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- ✓ تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- ✓ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- ✓ تحديد المعايير ومؤشرات الأداء.
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات.
- ✓ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- ✓ التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- ✓ تحفيز وتشجيع العاملين في أدائهم لعملهم.

كما يعتمد الرؤساء على الاتصال من أجل تمرير جميع الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، إعداد وتنمية الأفراد، فهو بمثابة عنق الزجاجة التي يمر من خلالها جميع الأنشطة الإدارية نحو جماعات العمل، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

التخطيط: تتطلب هذه الوظيفة وضع برامج مناسبة لتحقيق أهداف معينة، وتواجد المعلومات كما وكيفا وبعد توفيرها من مهام الاتصال، كما تبدو الحاجة اليه باعتباره العملية التي بمقتضاها تتدفق المعلومات المعتمدة في التخطيط.

التنظيم: هو عبارة عن وظيفة تتركز أساس على العمل داخل المنظمة وتوزيعه على مختلف الوحدات التي تتشكل منها، حيث يراعي في توزيع المسؤوليات الوضوح والتحديد، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبشكل يساعد من خلاله هذا التوزيع على التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز أهداف على أن يتم هذا

التعاون بشكل منسق يختفي معه التضارب أو الازدواج وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج الى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، ويسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

إعداد وتنمية الموارد البشرية: يرتكز هذا النشاط الإداري على إعداد التأهيل المستمر القدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب، الذي يقصد به: " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية وهو ما ساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم "، وعملية التدريب تقوم أساس على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية أو الخبرة والمتدرب الذي يريد اكتسابها.

اتخاذ القرارات: تستند عملية صنع واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتوفر لدى صانعي القرارات في أي مستوى أداري حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات السبب أو لآخر، فسيقف صانع القرارات عاجزا أمام مواقف إدارية يقتضي الأمر معالجتها زمن حدوثها، هنا نستطيع الحاجة الماسة إلى الاتصال الذي يسهل انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات.

والاتصالات ضرورية لبقاء المنظمة واستمراريتها كما أن له الأثر في الحكم على القارات التي تم اتخاذها فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار غير مناسب كذلك. **الرقابة:** هي الوظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة الى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المنظمة عن أداء العاملين وتقييمها، وهو ما يسمح بتغذية توقعات أو قرارات سيتم اتخاذها مستقبلا.¹

¹ محي الدين الأزهرى، **نفس المرجع السابق**، ص 239.

الخلاصة الفصل :

يعتبر تحسين ورفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن يتحقق الا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن مستوى الأداء الوظيفي، حيث انه كلما كانت هناك أنظمة اتصالات جيدة، وكانت جودة القيادة جودة عالية في الاتصالات يرتفع أداء الموظفين داخل المؤسسة .فالمؤسسة اليوم تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح، لذلك يتطلب منها الاهتمام بالموارد البشرية لما يملك من المعرفة وخبرة ومهارة تمكنه من القيام بأداء أعماله بكفاءة عالية

الفصل الخامس

المبحث الأول: المجال الزماني و المكاني

المطلب الأول: المجال الزماني

المطلب الثاني: المجال المكاني

المبحث الثاني: عينة البحث وطريقة سحبها

المطلب الأول: عينة البحث

المطلب الثاني: طريقة سحب العينة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث

المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي

المبحث الاول : المجال المكاني والزماني:

المطلب الاول المجال المكاني :

التعريف ببلدية سيدي مخلوف:

-الموقع: تقع بلدية سيدي مخلوف في الشمال الشرقي لولاية الأغواط على الطريق الوطني رقم 01 ، حيث تبعد عن مقر ولاية الاغواط بـ 40 كلم ، انشأت في التقسيم الاداري لسنة 1984 - تابعة أنداك الى دائرة قصر الحيران - حيث رقيت الى دائرة سنة 1990 ، يحدها من الشمال الشرقي والغربي : ولاية الجلفة (بلدية عين الشهداء - بلدية تعظमित) من الجنوب الشرقي : بلدية العسافية ومن الجنوب الغربي : بلدية تاجموت، عدد سكانها 12.333 حتى احصائيات سنة 2008 (عدد سكانها حاليا يتجاوز 14.000) وتبلغ مساحتها : 1420 كلم مناخها شبه صحراوي.

التسمية: تعود تسمية بلدية سيدي مخلوف الى الوالي الصالح سيدي مخلوف دفين المملكة المغربية ، وكانت تسمى سابقا ببلدية مخاليف الأزرق.

التركيبة السكانية بنسبة 95% من سكان البلدية من عرش مخاليف الأزرق. القرى و التجمعات السكانية : تضم بلدية سيدي مخلوف حاليا كل من:

- قرية الفصفصة على الطريق الوطني رقم 23 تبعد عن مقر البلدية بحوالي 70 كلم .و بها ملحقة ادارية.

قرية الاخوة عاشوري (بنانة) تبعد عن مقر البلدية بحوالي 04 كلم. و بها ملحقة ادارية . وتضم كذلك التجمعات التالية:

- الحاجب الشرقي الحياية بخداش الحمية - الرقص الشوشة ...الخ.

- التنمية بالبلدية: قطاع التربية و التكوين:

المدارس الابتدائية 05 خمسة هم: (مدرسة بن الغوينيوفاتح - مدرسة الاخوة بن احميدة - مدرسة احمد شكم بحي 11 ديسمبر - مدرسة غويرق سي علي مدرسة الاخوة بوزكرية بقرية الاخوة عاشوري مدرسة احمد زرزي بقرية الفصفصة ملحقة المدرسة احمد شكم بحي بن ادريس الحاج مخلوف بجانب ثانوية جريدان الازهاري) .

- الاكماليات: 02 اثنان هم : (اكمالية عمر بن الطيرش اكمالية بن بريكة بن يطو) .

- الثانويات : 02: اثنان هم : (ثانوية جريدان الازهاري ثانوية باي قدور) .

ملحقة للتكوين المهني 01.

- قطاع الصحة

عيادة متعددة الخدمات (الشهيد بلبول احمد).

قاعات علاج 04 بكل من : قرية الاخوة عاشوري قرية الفصيفة الحي القديم - حي 11 ديسمبر .

قطاع الشباب والرياضة

- مركب رياضي، قاعة متعددة النشاطات 02، مسبح بلدي - ملعب كرة القدم معشوشب اصطناعيا - مساحات للعب 05 - ملاعب جووية 11 منها 04 معشوشبة اصطناعيا.

- قطاع الثقافة:

- قاعة متعددة النشاطات 02

- مكتبة بلدية 01 + قاعة مطالعة بقرية الاخوة عاشوري .

- متحف بلدي 01.

المجال المكاني :

تقع بلدية سيدي مخلوف في الشمال الشرقي لولاية الأغواط على الطريق الوطني رقم 01 ، حيث تبعد عن مقر ولاية الأغواط ب 40 كلم ، إنشأت في التقسيم الإداري لسنة 1984 - تابعة أنداك الى دائرة قصر الحيران - حيث رقيت الى دائرة سنة 1990 .

المجال الزمني لدراسة :

انطلقت الدراسة و تم تطبيق الاستمارة على عينة البحث وكذلك جمع البيانات اللازمة حول الموضوع المدروس بحيث تم توزيع الاستمارات ودام ذلك 7أيام ابتداء من يوم 09 افريل 2023 وتم سحبها نهائيا يوم 11 ماي من نفس السنة

المبحث الثاني : عينة البحث وطريقة سحبها

المطلب الاول : العينة الدراسة

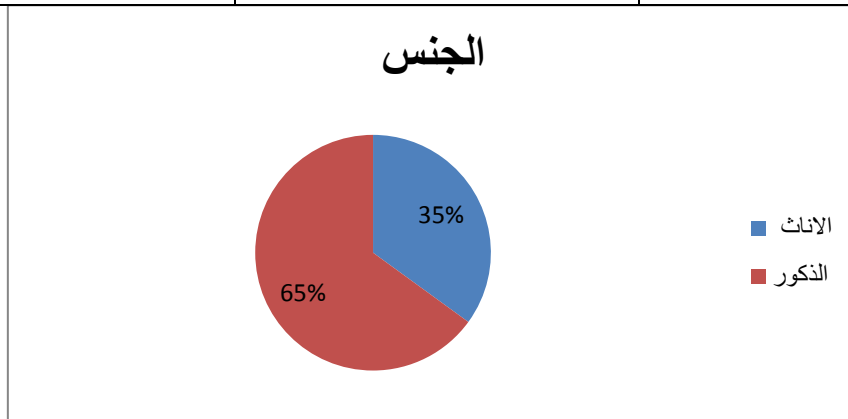
إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلا من إجراء البحث والدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث و التي تدور حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في بلدية سيدي مخلوف بولاية الاغواط و قدرت العينة ب100 شخص

المطلب الثاني : طريقة سحب العينة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في عملية اختيار مجتمع البحث الخاص بالدراسة حيث أن العينة العشوائية البسيطة هي مجموعة محصورة مختارة من المجتمع محل الدراسة، بحيث يكن لكافة عناصرها فرص متكافئة في أن تصبح جزءاً من العينة الممثلة للمجتمع؛ حيث يتاح لكافة عناصر المجتمع أن تصبح جزءاً من العينة، والسبب في هذا أن المجتمع متناسق، فإذا ما تم اختيار جزءاً منه لتمثيله، فإن هذا الجزء سيضمن كافة خصائص المجتمع وسماته.

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات**المطلب الاول : عرض وتحليل البيانات الشخصية للمجتمع البحث:****الجدول (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس**

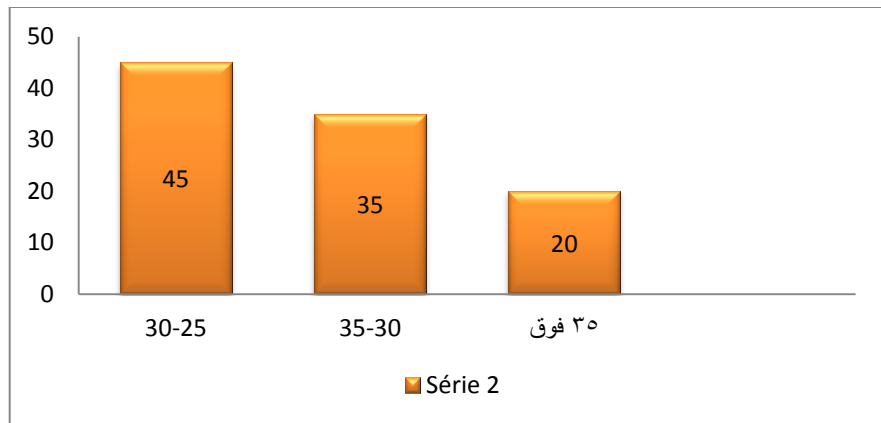
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	65%
أنثى	35	35%
المجموع	100	100%



من خلال نتائج الجدول رقم "01" اتضح لنا أن نسبة الذكور الذين يعملون ببلدية سيدي مخلوف بالاغواط تقدر بنسبة (65%) وهذا راجع إلى طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها البلدية وأيضاً المؤهلات الشخصية التي تؤهل كلا الجنسين لشغل منصب إداري، ويعود السبب إلى كون الرجل في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل و فرض نفسه في العديد من المجالات، اما نسبة الاناث فكانت (35%) لكون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى

الجدول (02) توزيع المبحوثين حسب السن

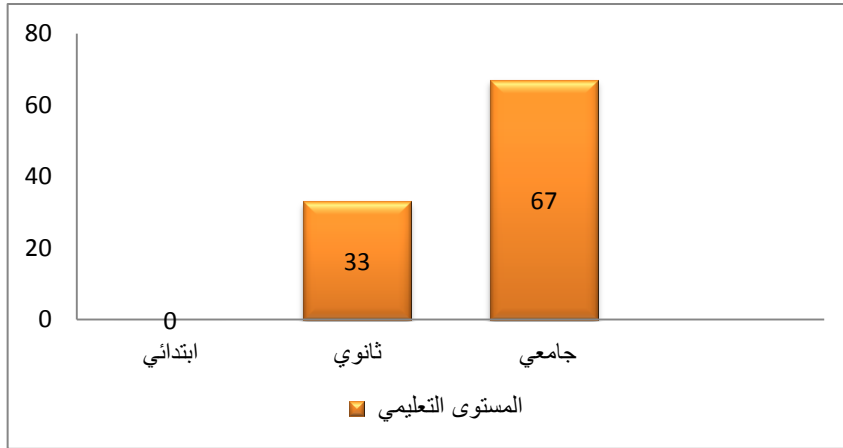
النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
45%	45	30-25
35%	35	35-30
20%	20	فوق 35
100%	100	المجموع



من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة في الفئات العمرية هي ما بين 25-30 حيث تقدر نسبة 45%، بالمقابل نجد نسبة 35% من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 30-35، ثم تليها نسبة 20% من العمال الذين يتراوح أعمارهم فوق 35.

الجدول (03) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
33%	33	ثانوي
67%	67	جامعي
100%	100	المجموع

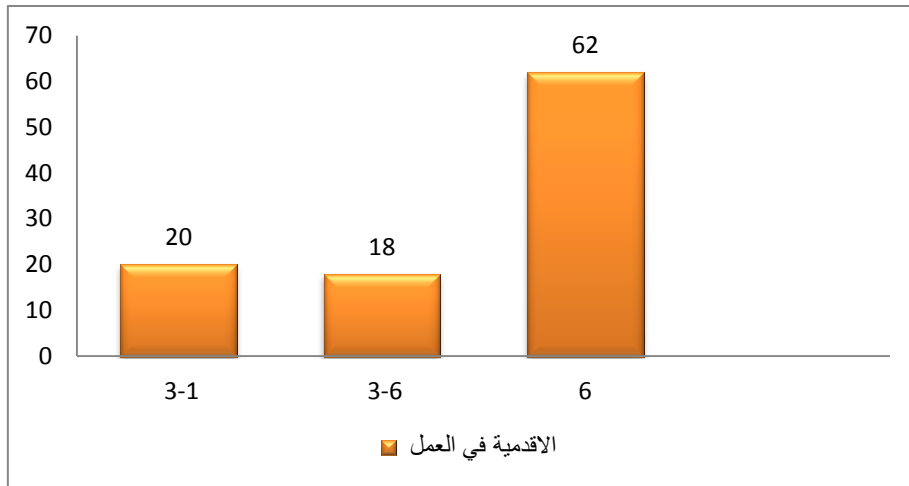


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي طور الجامعي وذلك بنسبة 67% وبالمقابل تليها نسبة 33%، عند الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي. ومن هنا نستنتج أن أغلب العاملين لديهم مستوى تعليمي جيد لأن أغلبهم مستوى جامعي، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتفاهم البناء، لأن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق الأهداف.

الجدول (04) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
3-1	20	20%
6-3	18	18%
6	62	62%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة عند الفئة 6 ويقدر ذلك بنسبة 62%، وفي المقابل تليها الفئة الثانية 3-1 ويقدر ذلك بنسبة 20% أما الفئة الثالثة 6-3 تقدر نسبتها 18%.



جدول (05) توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المقابلة الشخصية	23	%23
الهاتف	11	%11
التقارير	30	%30
الأنترنت	36	%36
المجموع	100	100%

المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي

الجدول (06) توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الذي يعتمد عليه العمال عند تأديتهم المهام

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشفهي	52	%52
الاتصال الكتابي	48	%48
المجموع	100	100%

يوضح الجدول (06) أن نسبة (52%) من مفردات العينة تستخدم الاتصال الشفهي عند تأدية

المهام، وهذا راجع إلى سهولة الاتصال الشخصي بين العمال بطريقة مباشرة مما يمكنهم بنقل وتبادل مجموعة من الرسائل والمعلومات والآراء بعيدا عن تعقيدات الاتصال الكتابي، وهو ما يؤكد نتائج الجدول رقم () الذي يبين أن المؤسسة يعتمد على المقابلة كوسيلة اتصال أساسية، أما نسبة (48%) تعود إلى فئة العمال الذين يستخدمون الاتصال الكتابي، والسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي

تتطلب التسجيل الكتابي لها، مثل التقارير، وهذا التباين البسيط في النسب يعكس قدرة العمال في استخدام كلا النوعين من الاتصالات بإتقان.

جدول (07) توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال التنظيمي الذي تستخدمه الإدارة العليا عن اتصالها بالعمال

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الرسمي	71	71%
الاتصال الغير رسمي	29	29%
المجموع	100	100%

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (71%) من المبحوثين في بلدية سيدي المخلوف، يؤكدون بأن نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة هو الاتصال الرسمي في حين أن نسبة (29%) تخص نوع الإتصال الأقل إستخداما داخل المؤسسة والإتصال الغير الرسمي، ويرجع سبب إرتفاع نسبة إستخدام الإتصال غير الرسمي كونها تعتمد على الإتصالات التي تمر من خلال قنوات غير رسمية كالمقابلة المباشرة، الإتصال الشخصي، من أجل تسهيل وتيرة العمل وعدم ربط العامل بالقوانين واللوائح الرسمية وبالمقابل نجد أن (29) فرد من العينة يستخدمون الاتصال الرسمي في شتى أعمالهم، ما يمكن ملاحظته هو وجود تبادل إيجابي بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي لدى العمال، وهذا ما يؤكد نتائج الجدولين الأخيرين.

جدول (08) توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا يلبي احتياجات العمال

الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	50	50%
أحيانا	39	39%
أبدا	11	11%
المجموع	100	100%

اتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن الاتصال الذي تستخدمه الإدارة أبدا لا يلبي إحتياجات (11) فرد من العمال المؤسسة بنسبة (11%) هذا راجع إلى أن الاتصالات التي تكون بين الطرفين غير قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد أثناء العمل، وعدم مراعات متطلبات العمال، أما (39) فردا فقد أجابوا بان نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة أحيانا مايلبي إحتياجاتهم وجاءت النسبة

ب(50%) وهي النسبة الأكبر يرجع ذلك إلى طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تعتمد فقط على تنفيذ الأوامر والقرارات التي تأتي من الإدارة دون مناقشتها أو إخضاعها للاحتياجات الشخصية لكل عامل.

جدول (09) توزيع المبحوثين حسب كيفية تقييم مستوى نوع الاتصال المستخدم في بلدية سيدي مخلوف

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال النازل	21	21%
الاتصال الصاعد	36	36%
الاتصال الأفقي	43	43%
المجموع	100	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (09): إتضح لنا أن الإتصال الرسمي الافقي هو أكثر الأنواع استخداما من طرف المبحوثين بنسبة (43%) يرجع ذلك إلى دورة عملية الإتصال التي تحدث بين الإدارات الأفقية وهو المستوى التنظيمي الأكثر فعالية من حيث سيرورة المعلومات الإدارية، و وفي المقابل جاءت نسبة (36%) إستخدام المبحوثين للإتصال الصاعد أي من الإدارة الدنيا، والتي تتمثل في الفئة التي تنفذ الأوامر وتقوم بالمهام التي توكل إليها من الإدارة دون وجود إتصال صاعد بينهم، أما (21%) من المبحوثين اجابوا بالاتصال النازل وهذا أمر طبيعي لأن الأوامر تأتي من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى رؤساء المصالح والمشرفين حتى تصل إلى العمال حسب الهيكل التنظيمي للبلدية.

جدول (10) توزيع المبحوثين حسب كيفية تقييم مستوى نوع الاتصال المستخدم في بلدية سيدي مخلوف

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
حسن	20	20%
متوسط	63	63%
ضعيف	17	17%
المجموع	100	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (10) والذي يبين تقييم المبحوثين لنوع الاتصال الذي يستخدم في بلدية سيدي مخلوف، جاءت النسب كالتالي (6375%) أجابوا بأن مستوى الاتصال متوسط هذا راجع إلى وجود بعض الصعوبات فيما يخص تنسيق الأعمال والمجهودات بين المستويات، بالإضافة إلى الطريقة والأسلوب الذي يستخدمها العمال عند اتصالهم ببعضهم يكون في كثير من الأحيان غير مفهوم لدى الكثير من العمال، أما بنسبة (20%) من العمال فهم يقيمون نوع الإتصال المستخدم في عملهم أنه حسن، بإعتبار أن المهام التي يقومون بها قائمة على الإتصال وهم ناجحون في تأدية مهامهم وفي الأخير تأتي نسبة (17%) ممن أجابوا بأن مستوى الإتصال ضعيف، وهي الفئة التي لا تهتم بعملية الإتصال عند تأدية مهامها وهم يرون بأنهم لا يستفيدون من الإتصال الداخلي في عملهم.

جدول (11) توزيع المبحوثين حسب اهتمام الإدارة بوصول المعلومات

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم تهتم	82	82%
لا تهتم	18	18%
المجموع	100	100%

من خلال قراءتنا للجدول رقم (11): نلاحظ أن فئة إهتمام الإدارة بوصول المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب قدرت ب(82%) بالنسبة للمبحوثين من عمال البلدية، أما فئة عدم إهتمام الإدارة بوصول المعلومات في الوقت المناسب للعمال، كانت نسبتها (18%) وهذا يوضح أن غالبية الموظفين يرون بأن المعلومات المقدمة إليهم من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتفهم بسهولة مما يوضح فعالية الإتصال من خلال الإتصال الرسمي وغير الرسمي، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب فذلك راجع إلى: كثرة المهام، ضيق الوقت.

جدول (12) توزيع المبحوثين حسب الهدف من اتصال بين الإدارة و العمال

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
رفع مستوى أدائك	49	49%
تنفيذ التعليمات	30	30%
المشاركة في اتخاذ القرار	21	21%
المجموع	100	100%

يتضح لنا من خلال النتائج التي جاءت في الجدول رقم (12) والتي بينت هدف الإدارة عند إتصالها بالعمال بنسبة (49%) بشأن رفع مستوى أدائهم وهذا راجع إلى اعتماد الإدارة على برنامج لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لنسبة قليلة من عمالها، من خلال إجابات (49) أفراد من المبحوثين الذين تتصل بهم الإدارة بشأن رفع مستوى أدائهم الوظيفي، أما من أجل تنفيذ التعليمات بنسبة (30%) وهذا راجع إلى إهتمام الإدارة بتنفيذ الأوامر بالدرجة الثانية بعد رفع مستوى الأداء، ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات بالدرجة الثالثة، حيث قدرت نسبتها ب(21%) من المبحوثين الذين يشاركون في عملية إتخاذ القرار مما يشعرهم بأهميتهم ويشجعهم على المشاركة في إنجاز العمل الإداري بالبلدية.

جدول (13) توزيع المبحوثين حسب طرق تقييم بها الإدارة أداء العمال

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	76%
لا	24	24%
المجموع	100	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (13) حين نجد أن (76%) من نسبة المبحوثين يخضعون لتقييم الأداء الدوري، هذا بسبب قلة خبرتهم المهنية، كذلك المناصب الحساسة التي يشغلونها، بالإضافة إلى صعوبة فهمهم بمستجدات العمل التي توكل إليهم أحيانا، وجاءت نسبة (24%) من إجابات المبحوثين بأن الإدارة لا تتبع طرق تقييم بها أداء العاملين في المؤسسة، وهذا راجع إلى ظروف العمل، وكذا ضيق الوقت، والعدد الكبير

للعمال، كذلك رضا الإدارة على أداء عمالها مما لم يحتم عليهم تطبيق طرق لتقييم الأداء.

جدول (14) توزيع المبحوثين حسب الصعوبات في عملية الاتصال داخل بلدية سيدي مخلوف

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخلل في الرئيس	17	17%
نوع الاتصال السائد	11	11%
إعداد الرسالة	72	72%
المجموع	100	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الصعوبة في عملية الاتصال تكمن في اعداد الرسالة وذلك بنسبة 72% تليها فئة من يرون أن صعوبة تعود في الرئيس بنسبة مقدرة ب 17%، والتالية فئة من يرون أن نوع الاتصال السائد هو الذي يصعب من عملية الاتصال نسبتها 11%. ويرجع سبب ارتفاع نسبة إعداد الرسالة فهو راجع إلى أن العامل قد يواجه صعوبات إعداد الرسالة وعليه يعد هذا عائق من معوقات الاتصال الذي يحول دون أداء العامل لمهامه، وكذلك صعوبة في الرئيس إلى عدم توفر إمكانيات عالية في إيصال المعلومة للعامل من قبل المشرف.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

ومن النتائج التي توصلنا إليها:

أولاً: يعتمد الاتصال في بلدية سيدي مخلوف ولاية الأغواط محل الدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة على المقابلة الشخصية.

ثانياً: أثبتت نتائج الدراسة بأن الاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ببلدية سيدي مخلوف .

ثالثاً: أثبتت نتائج الدراسة بان نمط الاتصال الذي يسود بلدية سيدي مخلوف له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال .

رابعاً: تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية إدارية، تكنولوجية، بيئية بالترتيب ممن شأنه خفض مستوى الأداء الوظيفي لعمالها.

خامساً: وجدنا أن الاتصال في المؤسسة يساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

النتائج على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم وبعبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة فقد تم التوصل إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية العامة.

• بالنسبة للفرضية الأولى حول الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فقد اتضح لنا بان الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي لدى العمال بحث يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل وهذا ما يتطابق مع أداء العمال في عملهم و هذا ما يوضح أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة و ذلك من خلال تلقي الأوامر و تنفيذها مما ينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم.

• أما بالنسبة للفرضية الثانية حيث مساهمة وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال فقد اتضح لنا أن الفرضية تحققت جزئياً وذلك من خلال اختلاف النسب حول وسائل الاتصال الفعالة من موظف إلى آخر واختلاف قدرتهم على استخدامها.

• أما بالنسبة للفرضية الثالثة حول الاتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فقد أظهرت النتائج أنه عند إشراك العاملين في تنفيذ التعليمات و صنع القرارات و بالتالي

تحقيق أهداف المؤسسة و يزيد من شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الأفراد للأداء هذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

خاتمة

خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " تبين لنا أنه موضوع بالغ الأهمية لما ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على أن الاتصال التنظيمي له علاقة بالإداء الوظيفي، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد المنظمة سواء المدراء أو المسؤولين أو الموظفين فالإتصال أصبح أداة لنجاح أي مؤسسة فهو يتجه إلى جميع العاملين كما يعتبر الإتصال غير الرسمي من أنواع الإتصال التنظيمي استخداما فيها، كما أن استعمال الإتصال الصاعد و النازل ببلدية سيدي مخلوف بولاية الأغواط يجعل من المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار، مما يعزز من فعالية الإتصال الداخلي كما يؤدي هذا النوع من الإتصال إلى التقارب والتفاهم بين المرؤوس والرئيس، إضافة إلى استخدام الإتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه وتؤثر في أداء العامل في مهامه، وقد أدت وسائل الإتصال دورها الإيجابي في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث ساهمت في تحسين الإتصال كما فعلت خدماتها التي تنتجها.

الاقتراحات ولتوصيات :

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا لموضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- إعطاء أهمية أكبر لنمط الإتصال الصاعد، من خلال الاهتمام بمشاكل العمال ومشاكلهم وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، لأن هذه المشاركة تُتيح للعمال إمكانية التعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة، وتجعل العمال أكثر تفهماً وقبولاً لها وأكثر حماساً لتنفيذها.
- استخدام الوسائل الحديثة في عملية الإتصال، من أجل زيادة سرعة الإتصال داخل المؤسسة، وبالتالي تسهيل العملية الاتصالية وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية.
- فتح قنوات الإتصال والحوار بين العمال والمشرفين وزيادة التفاعل بينهم، من خلال دورات تدريبية ونشاطات ثقافية وترفيهية لتمتين العلاقة وزيادة الثقة المتبادلة.
- الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال، واقتراح إنشاء وحدة للإرشاد النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع:

1. د اشرف، فهيي خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. ط1، مصر، دارالمعرفة، 2006.
2. فيصل ، عبد الرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري. ط1، عمان، المكتبة الوطنية، 2000.
3. عيادة خطاب التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ط1 مصر، دار النشر العربي، 1989.
4. محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، الأردن، دارأسامة 2008،
5. الدوري، زكرياء، العزاوي، نجم الدين السكارنة ، بلال ،خلف العملة، شفيق شاكر عبد القادر، محمد مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 عمان: داراليازوري العلمية، 2010،
6. بن زروق، جمال، الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال والتسيير. جامعة باجي مختار عنابة، 2000،
7. المشاقبة، ماجد عبد الرحمان نظريات الاتصال (1) الأردن، دارأسامة، 2011،
8. محمد، علي محمود، علم الإجتماع والمنهج العلمي، ط1، الإسكندرية بدار المعارف الجامعية
9. قبائلي، حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة. مذكرة لنيل الماجستير في العوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة. بومرداس، 2007،
10. جاسم، عبد الله، عقيل(2004) دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. ص 37-38.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دارغريب، مصر، 1998،
12. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية مستقبلية، الدارالجامعية، مصر، 2001،
13. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لل دراسات-3 والنشر، لبنان، 1997،
14. طلال، الشريف، عبد الملك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. بإمارة مكة المكرمة.
15. محمد سعيد أنور سلطان: " السلوك التنظيمي"، دارالجامعة الإسكندرية، 2004،
16. رواية حسن (ب). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
17. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدارالجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003،
18. سعاد نائف برنوطي: " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2007،
19. زاهد محمد نيري: إدارة الموارد البشرية، دارالثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2011،
20. حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديريةية النشر لجامعة قالمة 2004

21. محمد علي عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز "دار النهضة، القاهرة 2000،
22. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005،
23. محمد مرعي مرعي: "أسس إدارة الموارد البشرية، مركز رضا للنشر، ط1، 1999،
24. زاهد محمد ديري: "إدارة العرب البشرية"، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن،
25. احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية، القاهرة، 1989:
26. ¹كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004
27. محمد يسري إبراهيم دعابس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة18، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
28. عبد الغفور بونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971:
29. محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوك)، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر ولطبع،

مذكرات ورسائل :

1. سالم بن بركة براق الفايد: " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة المهنية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية 2008،

مراجع اجنبية :

1. p. Casse.Ay. Coache les outils de la communication efficace. Chocardetacie éditeur

الملاحق

جامعة عمار ثليجي_الاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



استبيان:

من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة من البحث نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات ، والمعلومات حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي "دراسة ميدانية بـ بلادية سيدي مخلوف "

فنرجوا مساهمتكم في إنجاز هذا البحث بالإجابة عن أسئلة الاستبيان ، فتأمل منكم وضع علامة (×) أمام الجواب الذي يعبر عن رأيكم وقناعاتكم بصدق وتشكر لكم مساهمتكم هذه.

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة:

د. عاشور فضسلة

- جريدان محمد فتحي

- شنافي بن يوسف

1-البيانات الشخصية:

- الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

2-الفئة العمرية:

<input type="checkbox"/>	30-25
<input type="checkbox"/>	35-30
<input type="checkbox"/>	فوق 35

3-المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	جامعي

4-الأقدمية بالعمل:

<input type="checkbox"/>	3-1
<input type="checkbox"/>	6-3
<input type="checkbox"/>	فوق 6

5- ماهي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالاتك داخل المؤسسة؟ (رتبها

حسب الاستخدام من 1 إلى 4)

الهاتف

المقابلة الشخصية

التقارير

الإنترنت

6- عند تأدية مهامك هل تعتمد على الاتصال؟

الكتابي

الشفهي

7- كيف تتصل بك الإدارة هل عن طريق:

الاتصال رسمي

الاتصال غير رسمي

8- هل تلبى الإدارة احتياجاتك من خلال اتصالاتك؟

دائماً

أحياناً

أبداً

9- ما هو أكثر اتصال استخداماً في مكان عملك؟

اتصال نازل (من المسؤول إلى العمال)

اتصال صاعد (من العمال إلى المسؤول)

اتصال أفقي (في نفس المستوى)

10- ما هو تقييمك لنوع الاتصال المستخدم في مكان عملك؟

<input type="checkbox"/>	حسن
<input type="checkbox"/>	متوسط
<input type="checkbox"/>	ضعيف

11- هل تهتم الإدارة بوصول المعلومات اليك؟

<input type="checkbox"/>	نعم تهتم
<input type="checkbox"/>	لا تهتم

12- في رأيك ما هو الهدف من اتصال بينك وبين الإدارة؟

<input type="checkbox"/>	رفع مستوى أدائك
<input type="checkbox"/>	تنفيذ التعليمات
<input type="checkbox"/>	المشاركة في اتخاذ القرار

13- هل يوجد طرق تقييم بها الإدارة أدائك في العمل؟

<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا

14- ماهي الصعوبات التي تتلقاه في عملية الاتصال في مكان عملك؟

<input type="checkbox"/>	الخلل في الرئيس
<input type="checkbox"/>	نوع الاتصال السائد
<input type="checkbox"/>	إعداد الرسالة