جامعة مولود معمري- تيزي وزو-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

اثر الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري – دراسة تطبيقية لمنظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة ذراع بن خدة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:
حداد سليمان

تحت إشراف:
د/كريمة بلهواري

لجنة المناقشة:

- أ.د. **نبيلة بن يوسف** رئيسا
- د. **بلهواري كريمة** مشرفا و مقررا
- أ. **عمرون محمد** مناقشا

الإهداء

الحمد لله الذي نبدأ بحمده الكلام

إلى من ربتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا عليه اليوم ... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و قوتي في المواصلة ... إلى أمي

إلى من علمني النجاح و الصبر ... إلى من ضحى بكل شيء من اجل وصولي لهذه الدرجة ... إلى أبي . إلى جميع أفراد أسرتي أينما وجدوا إلى اصدقائي و رفقاء دربي من داخل و خارج الكلية

حداد سليمان

شكر و عرفان

"وقل ربي زدني علما "

الحمد لله عدد خلقه و رضى نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته الذي قدرنا على أن نقدم و نكمل هذه المذكرة.

يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير و الامتنان للأستاذة " بلهوا ري كريمة" على حسن إشرافها و توجيهها طيلة فترة انجاز هذا العمل .

و الشكر موصول إلى كل أساتذة القسم و كل من قدم لي فكرة أو أعانني بمرجع ، اسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم .

كما اشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل

➢ خطة البحث

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي و أداء المورد البشري

المبحث الأول : الاتصال التنظيمي (أساليبه و صعوباته)

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي و أهميته

المطلب الثاني : طرق و أساليب الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : صعوبات و معوقات الاتصال الفعال في المنظمة

المبحث الثاني : أداء المورد البشري خصائصه و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول : ماهية أداء المورد البشري

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على عملية الأداء

المطلب الثالث : قياس أداء المورد البشري

المبحث الثالث : تأثير الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

المطلب الأول : التأثير الايجابي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

المطلب الثاني : التأثير السلبي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لمنظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة ذراع بن خدة

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : التعريف بمنظمة الحليب (الطاسيلي)

المطلب الثاني : : أهداف منظمة الحليب (الطاسيلي)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الحليب لبلدية ذراع بن خدة

المبحث الثاني : تفريغ البيانات والتعليق عليها

المطلب الأول : توزيع بيانات الاستبيان الخاص بالعمال

المطلب الثاني : توزيع بيانات الاستبيان الخاص بالإطارات

المطلب الثالث : خلاصة الدراسة

الخاتمة.

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكييف مع اقتصاد العالم الجديد خاصة في تطور العماليات الاتصالية و أدواتها أين أصبح الاتصال و المعلومة ضرورة حتمية لأية منظمة و ما يحمل الاتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المسطرة .

و باعتبار أن الاتصال التنظيمي عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين العمال الذين تربطهم علاقات عمل و هذه الرسائل لبدا لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط و بيئة العمل ، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه ، فالاتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة ، وذلك لان كل منظمة تحتاج إلى عماليات اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة و توفيرها و تبادلها بين مختلف العاملين في المنظمة .

و تزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية و توفير حاجيات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوما ، و هذا يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و تقييم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة و التحكم به ، فضلا على الإحاطة بكل المشاكل و تطوراته و المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم ، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها و علاجها ، و يساهم في زيادة التقارب و التواصل بين الإدارة و العاملين ، كذلك تحقيق وحدة الهدف و رفع روح المعنوية لجماعة العاملين في مواجهة التحديات و المشاكل التي قد تصادفهم و زيادة التقارب في وجهات نظرهم و كذلك مع الإدارة و يقلل من سؤ التفاهم و الاختلاف في أوجه النظر مما ينعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري.

و تعتبر الموارد البشرية عاملا أساسيا من عوامل الاتصال التنظيمي الجيد و دوره في تحسين الأداء في المنظمة فهي تحظى بمكانة مميزة و تحضا بالاهتمام في المنظمات ، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات ، فقد أصبحت المنظمات تتنافس للحصول على أفضل المهارات و أحسن القدرات و العمل على تطويرها و تنميتها لما ستحققه لها من تميز حيث تمكنها من مواجهة التحديات والمنافسة و التكيف مع التغيرات العالمية و المحلية و

بما أن تحسين أداء الموارد البشرية أصبح الشاغل الأساسي للمنظمات و لما تعانيه من مشاكل كثيرة في تسيير مواردها البشرية و من بينها المنظمات الجزائرية التي لازمها الضعف في الأداء منذ نشأتها و هذا ما جعلها غير قادرة على التكيف مع التغيرات العالمية. سيتم في هذه الدراسة دراسة منظمة انتاج الحليب لمدينة ذراع بن خدة (الطاسيلي) كعينة بحث تساعدنا في بحثنا .

أهمية الدراسة :

- إبراز دور الاتصال التنظيمي في تأثير على أداء المورد البشري في منظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة ذراع بن خدة و تنبثق هذه الدراسة كون المنظمة لها اتصال مباشر بالمواطنين مما توفر لهم من منتجات أساسية (الحليب) ، و هذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

* معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و أداء المورد البشري

* معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة أو التقدمية ، وتأثير على أداء المورد البشري في المنظمة .

* إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و التسيير في المنظمة و تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و أداء المورد البشري

* استنتاج العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و اداء المورد البشري

مبررات اختيار الموضوع :

1 -مبررات ذاتية :

إن سبب اختيارنا لهذا الموضوع البحثي ، هو محاولة الخروج بدراسة جديدة لهذا الموضوع و جعل الدراسة في خدمة الباحثين الذين يهتمون بهذا الموضوع و أيضا محاولة الاحتكاك و اخذ تجربة شخصية في المنظمة التي قمت بالدراسة فيها من ناحية

معرفة أنظمة الاتصال السائدة فيها و نوعية الأداء التي تقدمه و اكتساب خبرة عملية التي ربما قد تفيدني في المستقبل .

2-مبررات موضوعية :

-التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء .

-كذلك معرفة ما هي المتغيرات التي تؤثر على أداء المورد البشري و الوقوف على

- محاولة معرفة أوجه القصور و الايجابيات التي تحظى به هذه المنظمة

الدراسات السابقة :

من بين الأدبيات التي ساعدتنا في هذه الدراسة من الناحية النظري نجد :

-رسالة ماجستير للباحث علي حسن الشهري ، بعنوان **الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي** ، أين تناول الباحث دور الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي في المنظمة سنة 2005 و قد خرج بحلول للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة من الناحية الاتصالية .

رسالة مستر أجرتها الباحثة وفاء خنيفر بعنوان ، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية** ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة سنة 2014/2013

ومن النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة :

-تؤثر وسائل الاتصال المتوفرة في البنك على سرعة وصول المعلومات ، و كثرة الاعتماد على وسائل الاتصال المكتوبة كالمحاضر و التقارير و التعليمات

أما من الناحية التطبيقية فقد وجدنا بعض الصعوبات المتعلقة بكيفية التعامل مع بعض المعلومات و لكن بفضل توجيهات الأستاذة المشرفة السيدة بلهواري استطعنا إدراجها و تطبيقها و هي مشكورة على ذلك .

الإشكالية :

و من خلال دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة سنحاول صياغة الإشكالية الأنسب لدراسة الموضوع بشكل موضوعي و بطريقة صحيحة نخرج بها باستنتاجات و قراءات تفيد البحث العلمي و تكون زيادة لهذا الموضوع و من هنا قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية :

* كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يؤثر على تحسين أداء المورد البشري

و انطلاقا من هذه الإشكالية المحورية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية .

* ما هي العلاقة التي تجمع الاتصال التنظيمي بأداء المورد البشري

* ما هي العوامل المؤثرة على الاتصال و الأداء في نفس الوقت

* ما هو واقع الاتصال التنظيمي في منظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة ذراع بن خدة و مدى تأثيره على أداء المورد البشري .

الفرضيات:

* للإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات الرئيسية

* الاتصال التنظيمي ضرورة تنظيمية لأداء المنظمة

* يؤثر الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري و المنظمة إيجابا

* الاتصال التنظيمي الفعال يحسن من أداء المورد البشري بمنظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة ذراع بن خدة .

مداخل النظرية لدراسة

المناهج :

المنهج التحليلي الوصفي لتحليل البينات الثانوية و الأساسية ، و هو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها و ذلك كما توجد في الواقع تعبيرا كميا و كيفيا ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي لتحليل البينات الأولية من التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و منهج دراسة خالة من خلال الدراسة الميدانية لظروف العمال داخل و خارج المنظمة

الاقترابات :

*اقتراب الجماعة تعتبر الجماعة تجمع أفراد تربطهم مصالح و مشاعر موحدة فيطرحون مطالبهم أمام جماعات أخرى ، و باعتبار اقتراب الجماعة يقوم على ثلاثة مفاهيم جماعات المصلحة ، القوة و الصراع تم توظيفه في الدراسة بهدف البحث و الكشف على طريقة عمل الموارد البشرية في جماعات و ما هي طريقة تعامل الإدارة مع العمال و ماهي الصراعات التي قد تكون بين الجماعات العمالية و الإدارة

* الاقتراب الاتصالي: و نقصد بالاقتراب الاتصالي هو نقل المعلومات من البيئة المحيطة بالنظام إلى داخل النظام أو النسق السياسي و بما أن موضوع دراستنا يتناول الاتصال و استعمال الاقتراب الاتصالي كان يتمحور موضوع بحثنا

* الاقتراب المؤسسي: يقصد بالاقتراب المؤسسي مجمل النظريات في حقل السياسة المقارنة و في العلوم السياسية بصفة عامة و التي تعطي أهمية للمؤسسات في تحديد السلوكيات و المخرجات على اعتبار ان المؤسسة تمثل تغيرا مستقلا يؤثر على تحديد من هم الفاعلون ، و الذي من خلاله نحدد سلوكيات العمال في المنظمة و المخرجات التنظيمية للمنظمة

* الاقتراب الوظيفي و يساعدنا على قياس أداء المورد البشري في المنظمة و قياس مدى فعالية إنتاج المنظمة من خلال المخرجات السياسية للإدارة من قرارات و تعليمات .

الأدوات :

جمع البيانات من خلال استخدام نوعين من الاستبيانات إحداها وجهت لفئة الإطارات و الأخرى لفئة العمال ، بالإضافة الى الملاحظة المباشرة للمنظمة بفضل الوقت الذي قضيته في المنظمة لدراسة

حدود الدراسة (الزمنية ، و المكانية) :

أجريت هذه الدراسة في بلدية ذراع بن خدة التابعة لولاية تيزي وزو في الشركة الخاصة لإنتاج الحليب (الطاسيلي) و في تاريخ زمني قدره 7 أشهر من مايو 2019 إلى غاية شهر سبتمبر 2019 و أتممناه بفضل الله

صعوبات الدراسة :

لقد قمنا بهذا البحث في ظروف خاصة أو استثنائية حيث واجهتنا بعض الصعوبات من الناحية الميدانية خاصة أين وجدنا صعوبة في إيجاد المنظمة التي تقبل إجراء دراستنا الميدانية عليها و في و صادفتنا مشاكل في نوعية الإجابات المفتوحة التي قدمنها في استمارات البحث حيث أغلبية الأسئلة المفتوحة لم تكن الإجابات عليها بشكل واضح و لكن الحمد لله رغم ذلك تمكنا من إكمال العمل و ذلك بالصبر و العمل .

تقسيم الدراسة :

إن لدراسة الموضوع و إثرائه و الإجابة على الإشكالية المحددة في دراسة البحث تم الاعتماد على منهجية تتضمن فصلين و مقدمة و خاتمة

جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لدور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري و قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث اين تناولنا في المبحث الأول مفهوم الاتصال التنظيمي أساليبه و صعوباته ، أما المبحث الثاني فقد اشرنا ماهية أداء المورد البشري خصائصه و العوامل المؤثرة فيه أما المبحث الثالث فتطرقنا للعلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و أداء المورد البشري و العوامل المتداخلة بينهم .

في الفصل الثاني تحت عنوان الإطار التطبيقي للمنظمة الحليب لمدينة ذراع بن خدة (الطاسيلي) ، أين قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تناولنا التعريف بالمنظمة و أهدافها و تطرقنا للهيكل التنظيمي ، و في المبحث الثاني قمنا بتحليل نتائج البحث و من ثم تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و في الأخير قمنا بوضع خلاصة للبحث .

الفصل الأول
الإطار النظري للاتصال التنظيمي و أداء المورد البشري

تمهيد

يعد الاتصال احد المواضيع المهمة في علم الإدارة و السلوك التنظيمي كونه يعتبر من المبادئ الإدارية الأكثر إثارة للبحث و النقاش فهو يعتبر عنصرا أساسيا في جميع العماليات الإدارية و ذلك من اجل تبادل المعلومات و الأفكار بهدف زيادة الإنتاج و تطوير المورد البشري.

لا يمكن تصور تنظيم إداري دون وجود عملية اتصالية التي تقوم بنقل المعلومات بين مختلف العاملين سواء كان رئيسا أو مرؤوسا داخل المنظمة أو خارجها فللاتصال التنظيمي اثر كبير على فعالية المورد البشري .

ولهذا ارتأينا في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على أهم العناصر التي تتناول عملية الاتصال من حيث تعر يفه و بيان أهميته و متطلباته و الصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمة و خارجها و هذا كمبحث أول أما المبحث الثاني فسنعرف أداء المورد البشري و قياسه و العوامل المؤثرة في الأداء ، أما المبحث الثالث فسنعرض العلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء المورد البشري و العوامل المتداخلة بينهما .

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي (أساليبه و صعوباته).

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم إلا بها و هي : (المرسل ، الرسالة ، و الوسيلة ، و المستقبل) ، ونضيف إلى تلك العناصر الأربعة عنصرا آخر و هو(التغذية الرجعية) ، و مع تفاعل هذه العناصر فيما بينها في إطار رسمي و غير رسمي تترتب تنظيمات و أساليب و كذلك قد تواجه العملية الاتصالية صعوبات و معوقات قد تعيق سير العملية الاتصالية.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي

كلمة الاتصال مصطلح شائع بين الإداريين و الاجتماعين و كثر استعماله و العناية به و توسع الباحثون في الدراسات التي تعتني به و تتحدث عنه و إن أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يتعلق بالقدرة على انجاز الأهداف يجب توفر كفاءة اتصالية ، تفيد في نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم[1]

[1]- السكارنة بلال خلف ، **"أخلاقية العمل"** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، ، الأردن ،2009 ، ص419

اولا: تعريف الاتصال التنظيمي

توجد تعار يف مختلفة للاتصال باختلاف التخصصات و الميادين لعلم النفس ،الاجتماع...الخ ، اخترنا بعض التعارف للاتصال تتمثل في:

تعريف الاتصال لغة واصطلاحا

أ) **الاتصال لغة:** كلمة الاتصال **"COMONUCATION** " مشتقة من الكلمة اللاتينية " **COMIN**"و بالانجليزية " **COMINES**" و بالفرنسية **"COMMUN**" ، أي عام و مشترك أي اشتراك مع الغير سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الاتجاهات

كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر " **وصل"** و الذي يحمل معنيين الأول هو **"الربط بين شيئين أو شخصين"** ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو **"البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة."**[2]

الاتصال اصطلاحا: يشيع استعمال "الاتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس ،و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا ، فالاتصال اليوم يعد من المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت ، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية الكل يقوم بها بشكل أرادي أو عفوي، ومعقد لأنه باستعماله و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبير للتداخل بين الاختصاصات العملية

يعرفه "برنارد بيرلسون" على انه:

"عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب أما شفهيا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات يقصد الإقناع أو تأثير على السلوك و إن عملية النقل هي الاتصال ، نفهم من ذلك انه حصر عملية الاتصال في نقل المعلومات للطرف الآخر."

والاتصال هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها

---

[2]- رزيقة مجغوم ، **"دور الاتصال التنظيمي الفعال الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية "**، مذكرة ماستر،تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة أم بواقي،سنة 2004، ص07.

يعرفه قاموس "أكسفورد" بأنه : "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات"

وفي قاموس الإدارة العامة،أورد"زكي غوشة" تعريفا للاتصال بأنه "نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة"، أي أن الاتصال هي عملية تنظيمية داخل المنظمة تشمل جميع مستويات الموظفين

و تعرفه "هالة منصور"بأنه:

"عملية اجتماعية ، مشاركة في الخبرة بين فردين أو أكثر بهدف أن تعم هذه الخبرة إن تصبح واضحة بينهم الأمر الذي يترتب عليه تشكيل و تعديل و صياغة المفاهيم للتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في العملية."

فمن خلال هذه التعاريف يمكننا القول بان الاتصال هو "عملية مشاركة الأفراد الذين يعيشون في مجتمع واحد في تبادل و نقل المعلومات و الأفكار بينهم و المختلفة من حيث المضمون و عملية النقل،الإرسال و الاستعمال،بهدف إحداث تأثير في المستقبل و دفعه إلى إحداث رجع صدى و الذي يتمثل في التعامل و معالجة المعلومات المحصل عليها أو تنفيذها ،و المعلومات تختلف من حيث المضمون."[3]

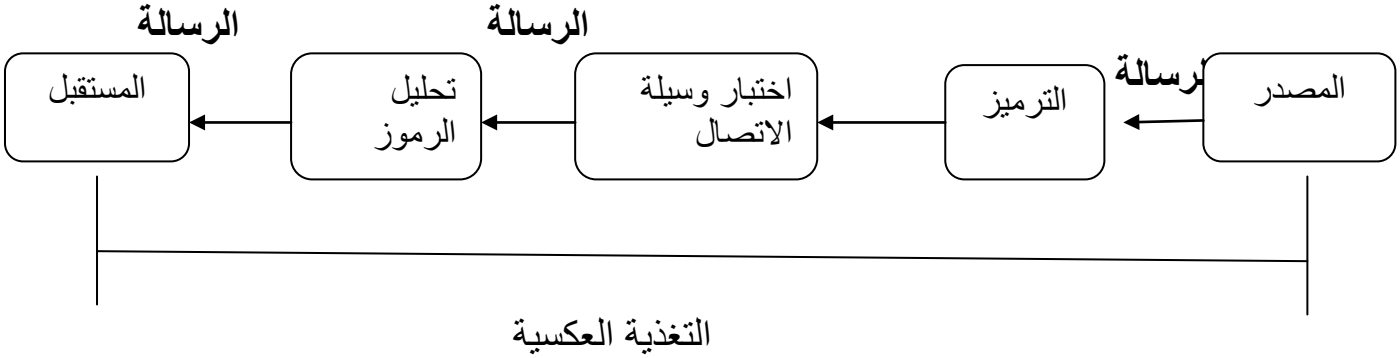
ثانيا :أهداف و أساليب الاتصال التنظيمي

تهدف عملية الاتصال داخل المنظمات الى تحقيق أهداف والتي تبرزها فيما يلي:

الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال و الاستقبال فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد و إنما يتضمن مشاركة طرف آخر فإذا كانت الفكرة المنقولة (المرؤوس) تعبر عما يقصده الرئيس فان الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية أما إذا كانت الفكرة المستقبلة ليست هي كما تم نقلها فان الاتصال لم يتم بطريقة فعالة و في هذه الحالة فان المرسل لم يقم بالاتصال و إنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الأخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل يمكن تصور عملية ميكانيكية الاتصال حيث تتضمن ثلاثة عناصر هي :

الشكل رقم (01) : يمثل الخطوات و عناصر العملية الاتصالية

[3]- حليمة سلام ، **"مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي"** ، مذكرة ماستر أكاديمي ، ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند والحاج ، البويرة، صفحة 7



المصدر: محمد ابو سمرة، **"الاتصال الاداري والاعلامي"**، الطبعة الاولى ، عمان: الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع، سنة 2005، ص29.

وإذا ما نظرنا للاتصال على انه عملية إدارية و في إطار المنظور السلوكي لهذه العملية [4] فان الاتصال يتضمن العناصر و الخطوات التالية :

1) تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هناك شخص(مرسل،مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة يقصد إثارة سلوك محدد و يمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فردا(رئيسا أو مرؤوسا) أو جماعة أو منظمة

الخطوة الأولى التي يقوم بها المرسل هي ولادة (تطوير فكرة في ذهن المرسل بشان موضوع معين) ، يرغب في توصيلها لجهة ما باعتقاده بضرورة ذلك و يفترض في هذه الفكرة ما يلي :[5]

- إن يتعلق موضوع الفكرة بمصلحة طرف آخر أو عمله، و اهتمامه و هو المستقبل
- إن يكون من حق المرسل أو باختصاصه أو قدرته لاتصال بصاحب المصلحة

(المستقبل) و تسليمه الرسالة أو إبلاغه له

- أن يكون موضوع الفكرة مشروعا و باستطاعته المستقبل فهمها
- أن يتمتع المرسل بثقة المستقبل
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صيانة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها

[4] - فاطمة بنت عليان السفياني، **"الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع "**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية ، 2009 ، ص 19

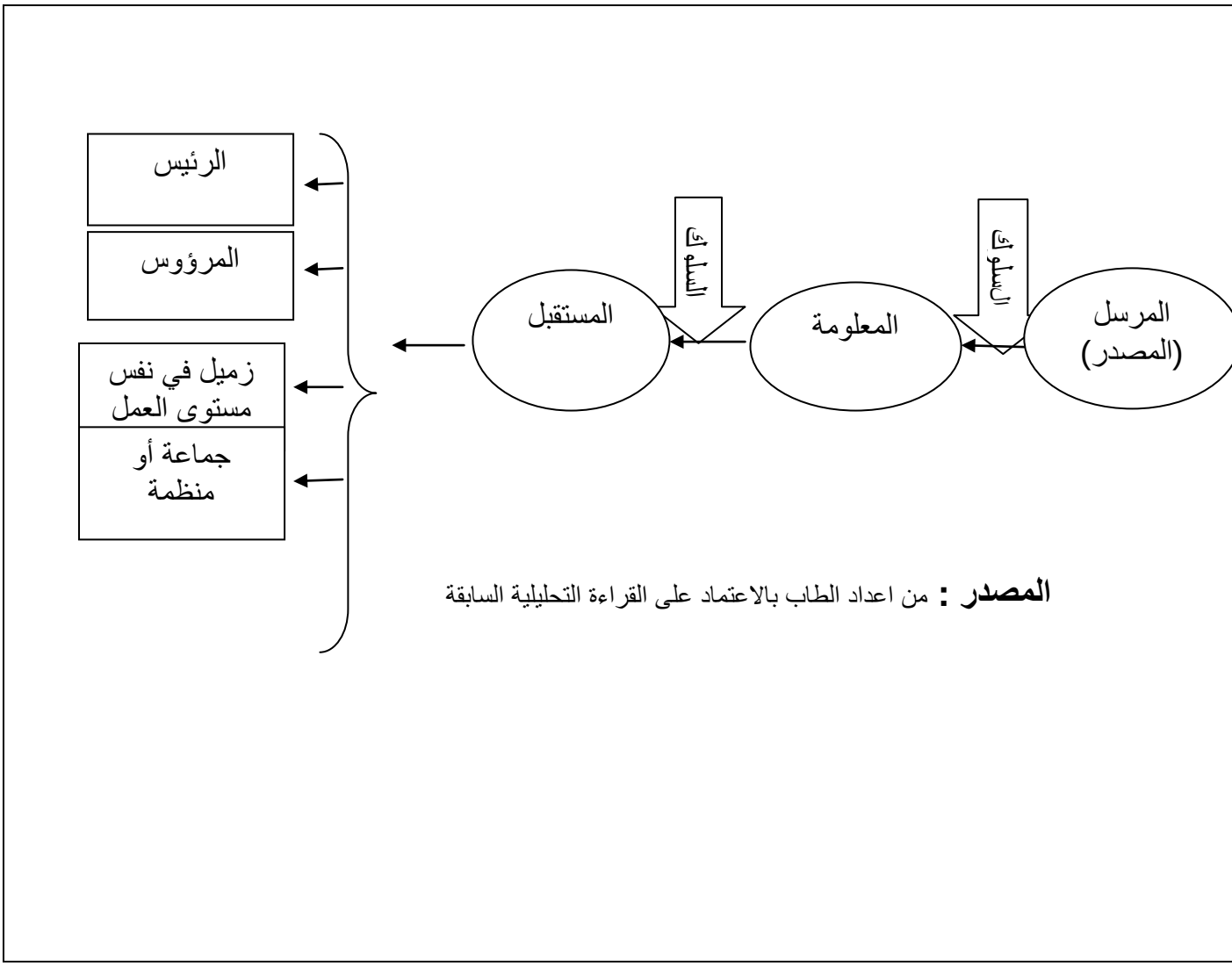
[5]- سليم كفان ، **"دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"** ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و علوم الاجتماع ، جامعة الإخوة متنوري ، قسنطينة ، ، 2005/2004 ، ص.3

- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة
- أن يراعي توعية و ثقافة و ميول و اتجاه المستقبل

2) يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية و موضوعها أي ترجمة الفكرة الذهنية إلى رموز أو لغة يمكن فهمها من قبل الأخر (المستقبل) و يمكن ترجمة (ترميز) الفكرة باستخدام الكلمات و الأرقام و الرسومات و الأشكال و الصور و الإشارات و التلميحات الغير لفظية ، و تتأثر عملية صياغة و بلورة الفكرة بعوامل كثيرة و من أهمها مدى فهم و إدراك المرسل للمستقبل (شخصية و قيمة و اتجاهاته...) و كذلك قدرات المرسل و مهاراته الاتصالية تؤثر في ترميز الفكر

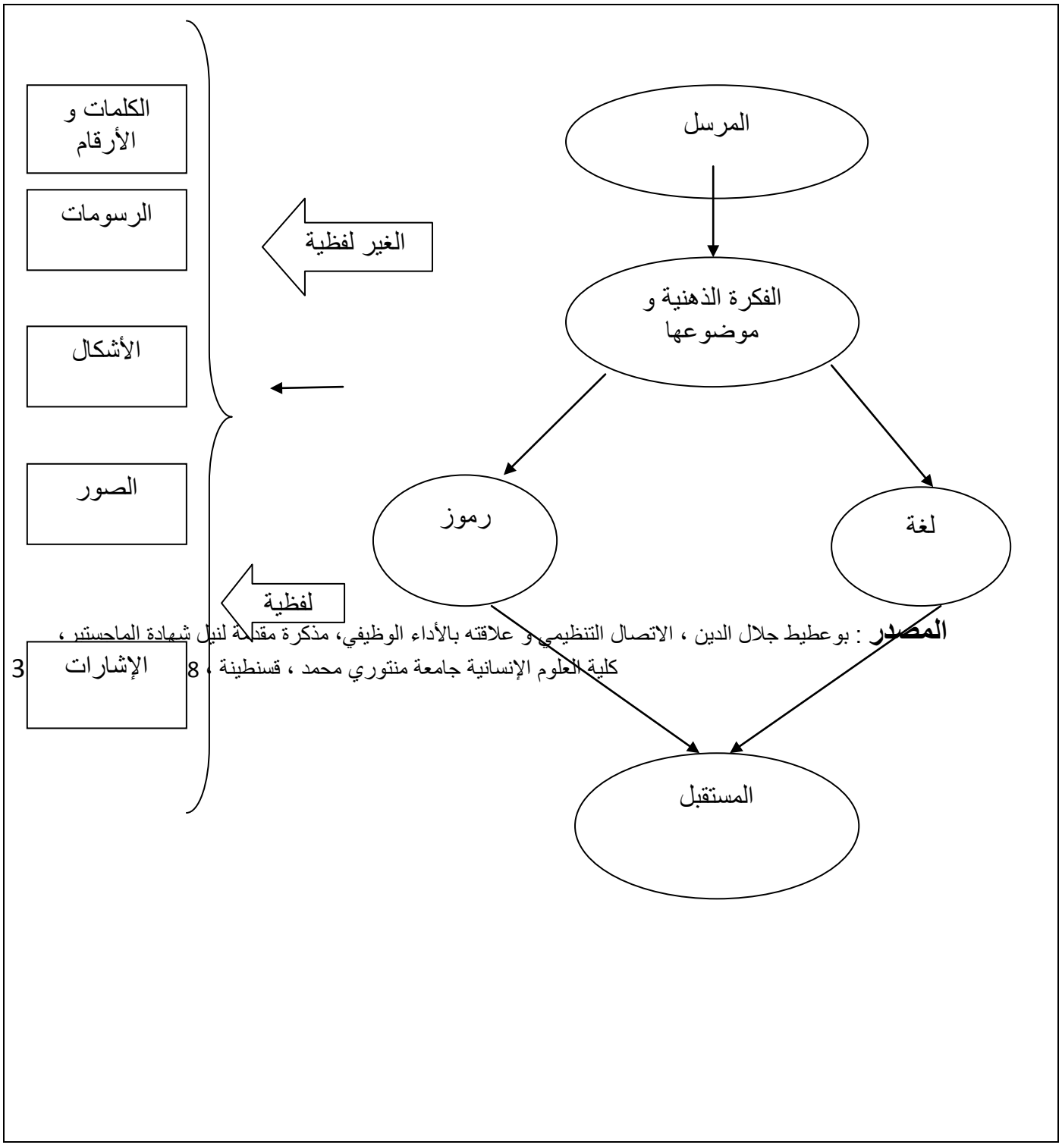
الشكل رقم (02) : يمثل الطريقة التي تتم بها العملية الاتصالية في المنظمة

الشكل رقم (03) : يمثل عناصر العملية الاتصالية [6]



المصدر : من اعداد الطاب بالاعتماد على القراءة التحليلية السابقة

[6] جلال الدين بوعطيط ، **"الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي "**، مذكرة ماجستر ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 33



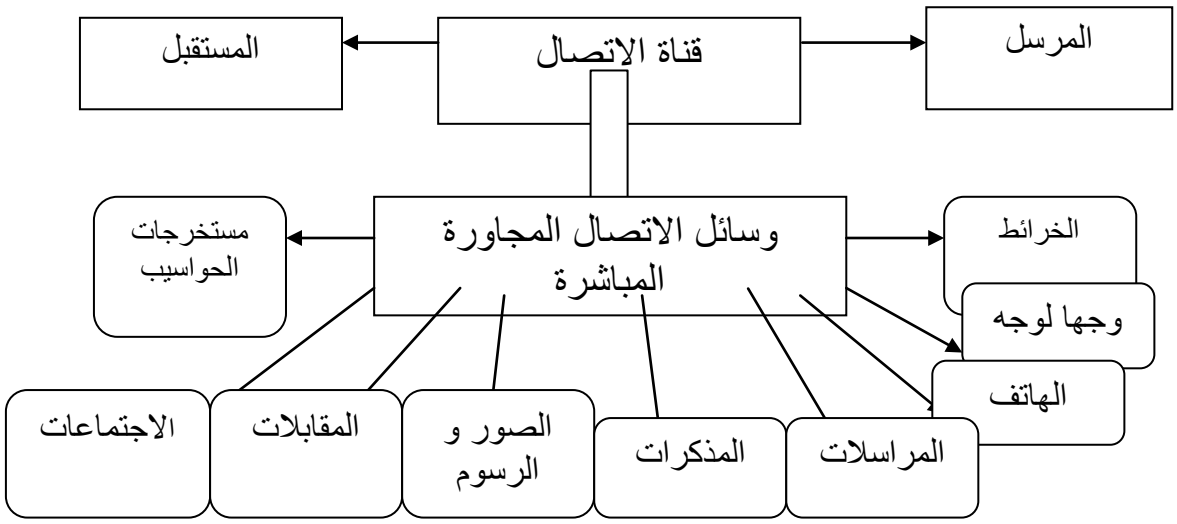
المصدر : بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية جامعة منتوري محمد ، قسنطينة ، 2008 ، ص 33

3) ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل نقلها للمستقبل و تجدر الإشارة إلى أن الرسالة قد تخفي في ثناياها مواضيع غير ظاهرية أو قد تثير استجابة انفعالية أو عاطفية

4) اختيار قناة (وساطة) نقل الرسالة ، فبعد إتمام الرسالة على المرسل أن يختار وساطة (قناة) الاتصال المناسبة للرسالة لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة و فعالة ، و من بين وسائط الاتصال المجاورة المباشرة وجها لوجه و استعمال الهاتف و المراسلات و المذكرات و الصور و الرسوم ، و المقابلات و الاجتماعات و مستخرجات الحواسيب و الخرائط و غيرها.

شكل رقم (04) :يمثل القناة الاتصالية المناسبة و الناجعة لتوصيل المعلومات

ويتوقف اختيار هذه الوسائل على عدة عوامل منها :[7]



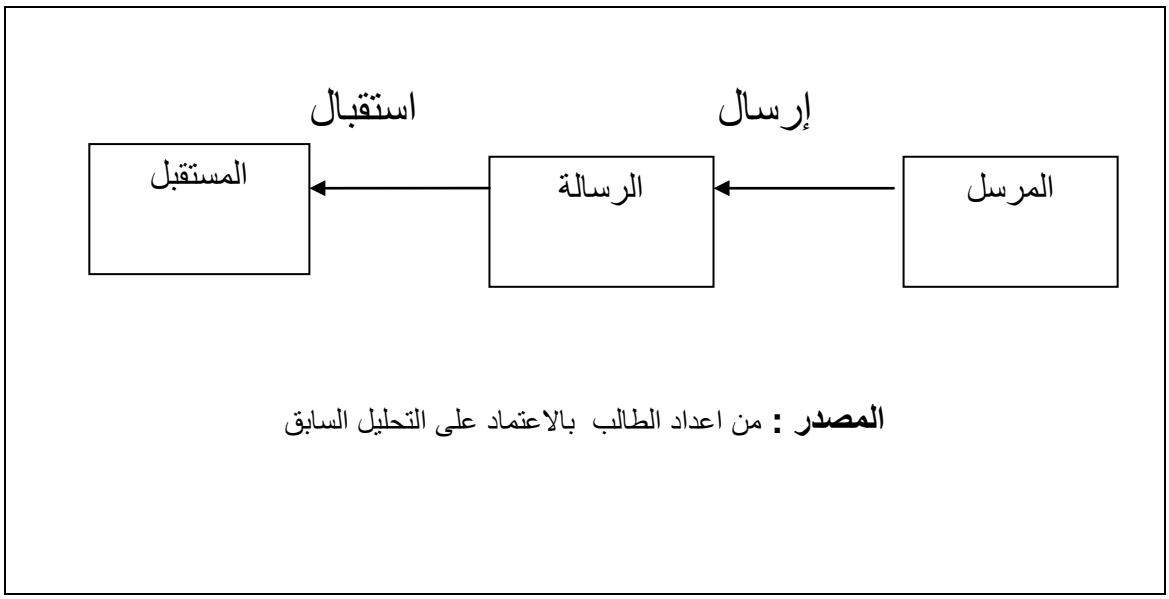
المصدر : مراد عزوزة ، محاضرات في الاتصال ، 2002 ، ص 2

- مدى أهمية الرسالة
- درجة سرية الرسالة
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال
- تكلفة استخدام الوسيلة .

[7]- سليم كفان ، مرجع سابق ، ص 5

ولكي تكون الوسيلة (قناة الاتصال) فعالة في العملية الاتصالية يجب على المرسل و المستقبل أن يحسن اختيار الوسيلة و استخدامها بالشكل المطلوب و بالطريقة المناسبة.

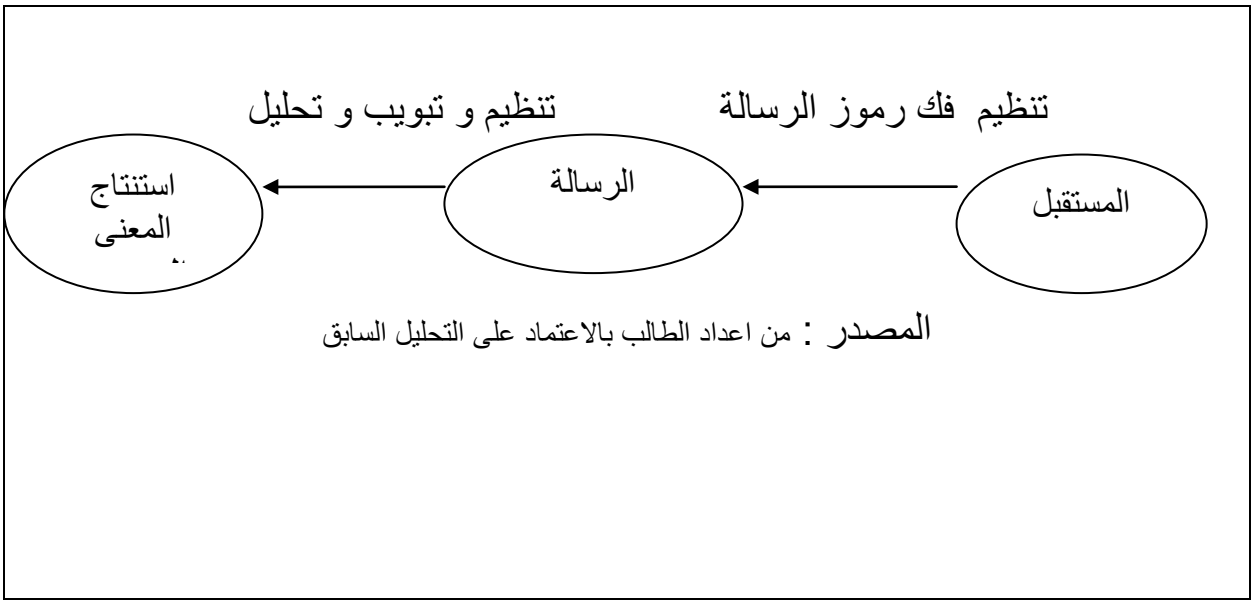
شكل رقم (05): يمثل استقبال الطرف الآخر للرسالة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

ويقوم المستقبل بفك رموز الرسالة لترجمتها و تفسيرها من الكلمات و الأشكال و الأعداد و الصور، و حركات جسمانية (غير لفظية) صدرت من المرسل و تجري عمليات تنظيم و تبويب و تحليل الرسالة للتوصل إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل، و ذلك كما يبينه الشكل أسفله .

شكل رقم (06): يمثل تحليل المستقبل للرسالة الاتصالية



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

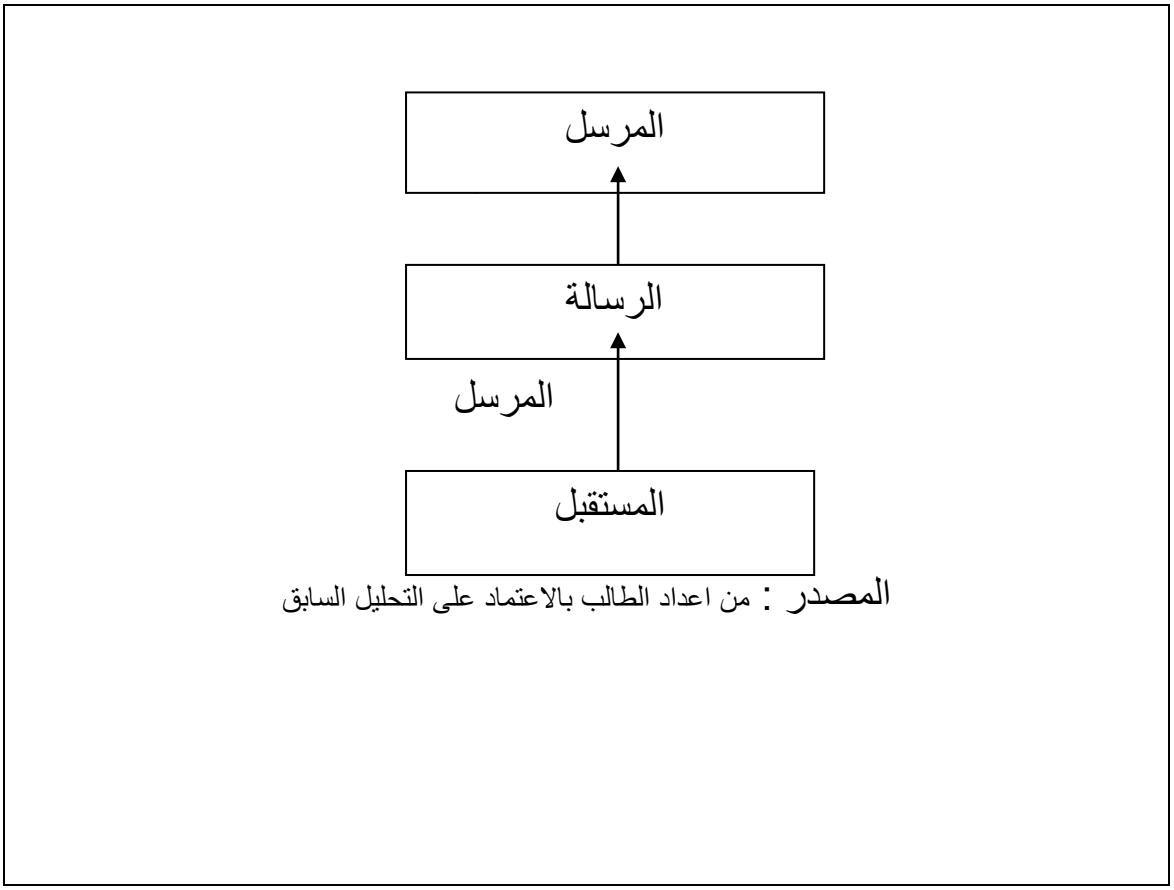
ولكن هناك مشاكل و هي ما مدى فهم المستقبل للرسالة و ما يعطيها من معنى على حسب شخصيته و قدراته و مهاراته و خبراته الاتصالية زيادة لإدراكه لموقف الرسالة يمكن أن يختلف عن مقصود محتوى الرسالة و منه نستنتج أن المرسل بإمكانه أن يجعل المستقبل يصغي إليه و لكن ليس بإمكانه أن يجعله يفهم قصد الرسالة، و هذه الحالة التي غالبا ما يمهلها رؤساء المنظمات و إطاراتها حيث يصدرون أوامرهم للعمال و يعتقدون بمجرد إرسال الرسالة كافيا و لكن الاتصال الفعال لا يتحقق بدون فهم فحوى الرسالة إذا يستوجب أن تتوفر في العملية الاتصالية الخصائص التالية :[8]

- تصميم الرسالة في صيغة تثير انتباه المستقبل و أن تصل إليه في الوقت و المكان المناسب.
- أن تكون رموز الرسالة ذات دلالة معينة و مفهومة لدى المستقبل .
- إذا كانت الرسالة موجهة إلى جمهور العاملين بالمنظمة فيجب الحرص على وصول الرسالة إليهم جميعا و ألا يقتصر على مجموعة دون أخرى مع وضح المفهوم الضمني للرسالة
- قبول الرسالة أو رفضها و ذلك بعد فهم الرسالة يقوم المستقبل بقبولها أو رفضها و يتوقف قبوله للرسالة على مجموعة من العوامل من أهمها :

[8] مصطفى محجوبي ، **"دور التكنولوجيا في المعلومات و الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري "**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، ص 50

إدراك المستقبل لأهمية الرسالة و قيمتها و سلطة المرسل و ما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية من قبل المستقبل.

- استخدام المستقبل لمعلومات الرسالة و يتخذ ذلك عدة صور من بينها إهمال المعلومات أو الاستجابة لما هو مطلوب أو الإحاطة علما فقط بمضمون الرسالة أو تخزين المعلومات و غيرها ...
- التغذية الراجعة (Feed Bach) ، و تتم التغذية الراجعة المرتدة حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة و يستجيب لها و في هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم بترميز (بلورة) رده و بإرساله إلى المرسل (المصدر) الأصلي و الذي يقوم بدوره بترجمة و تفسير الرد و هكذا...
- **شكل رقم (07):** يمثل التسلسل التنظيمي للرسالة الاتصالية [9]



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

يتمثل التشويش و الضوضاء في أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة و فهمها و يمكن أن يكون ناشئا من عوامل مادية و غير مادية تتعلق بأي عنصر من

[9] جلال الدين بوعطيط ، مرجع سابق ، ص 46

العناصر السابقة أو البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال و تتعدد أنواع الوسائل بتعدد أنواع الاتصال و غايته و إطرافه ، و ذلك لان في العمل الإداري نجد فئتان أساسيتان من الرسائل :

1 -الرسائل الوظيفية : التي تنقل معلومات عملية أو قانونية أو إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية ... الخ ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضعي الخارجي من المعلومات و ترتكز حول العمل أساسا

2- الوسائل : و تعبر عن مشاعر و الانفعالات و تتوجه إلى العلاقات أساسا...

وتختلف وظيفة هاتين الفئتين ، فالأولى وظيفتها إنتاجية، والثانية وظيفتها استهلاكية أي إنها لا تعطي إنتاجا مباشرا و تخدم غرض تمتين أو توتير العلاقات التي تنعكس بدورها على لإنتاج سلبا أو إيجابا .

مما سبق بمكن القول بان عملية الاتصال تتلخص فيما يلي :

هنالك طرف (المرسل) لديه أو رسالة معينة يريد إيصالها إلى طرف أخر و هو (المستقبل) و من اجل إيصال الفكرة يجيب على (المرسل) أن يترجمها و يحولها إلى رموز، كلمات ، أرقام ، أشكال، صور و يرسل الرسالة بطريقة شفوية أو كتابية (الوسيلة) و يستلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه و يترجمها (بفك رموزها) في بعض الأحيان يدخل بعض التشويش على العملية الاتصالية أي أن بعض أشكال التدخل تحدث في نقاط الاتصال ، و يجب القضاء على هذا التشويش حتى يحدث التفاهم بين المرسل و المستقبل و من خلال إجراء عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الرجعية).

المطلب الثاني : طرق و أساليب الاتصال التنظيمي

إضافة إلى ما تم التطرق إليه في السابق من معلومات تخص عملية الاتصال سنحاول تحديد الأساليب الاتصالية السائدة في المنظمات و التي يتم التعامل بها و الطرق المعمول بها مثل نوعية الرسائل المعمول بها و القنوات الاتصالية الرسمية .

أولا: أساليب الاتصال التنظيمي

تبدآ عملية الاتصال من جانب المرسل الذي يكون عادة شخص أو مجموعة من الأشخاص حيث يكون لدى المرسل رسالة يرغب بنقلها إلى الطرف الآخر يقوم المرسل بتحويل تلك الرسالة إلى رموز بالحرف و الأرقام و الإشارات أو غيرها ثم يتم باختيار وسيلة الاتصال مثل رسالة كتابية عن طريق ملصقات أو شفهية عبر اتصال هاتفي ... الخ و بعد تسلم الرسالة من طرف المستقبل و تحليل رموزها فإذا كانت الرسالة مكتوبة يقراها و يحاول فهمها و إذا كانت شفهية يسمعها و يحللها أيضا

و أخيرا في حالة ما إذا مستقبل الرسالة لم يقم بالعمل المذكور في الرسالة فهذا يدل على إنه لم يفهم محتوى الرسالة .

و تتنوع وسائل الاتصالية و نذكر منها: [10]

- **الإشارات و الكلمات** : منذ العصور القديمة استخدم الإنسان وسائل اتصال ابتدائية و بسيطة أخذت تتطور و تتوسع و لا تزال تستخدم حتى اليوم في جميع المجتمعات بالرغم من التطور التكنولوجي و ازدياد التفاعل بين الناس.
- **القراءة و الكتابة** : إذا اللغة منطوقة و مكتوبة هي الرموز الأولية للاتصال البشري فان الأمية هي العقبة الرئيسية أمام تطور الاتصال و يؤدي الافتقار إلى مهارات القراءة و الكتابة إلى الحد من اتساع طاقات الإنسان و قدراته العامة
- **الهاتف**: يغزو وسائل الاتصال الشخصي في عالمنا المعاصر و يجعلها أكثر يسرا و سهولة و هي من الوسائل الحديثة و الخدمات المتنوعة التي تقدمها المواصلات السلكية و اللاسلكية ، و اكبر جهاز منظم لإيصال الرسائل من نقطة إلى نقطة أخرى .
- **وسائل الاتصال الجماعية و المحلية** : وهي كل الوسائل التي تتعلق بالجماعات و الجماهير كنوع لتوصيل المعلومات لشريحة واسعة من ا لعمال و تكون هذه الجماعات تحت غطاء قانوني و شرعي يمثلها و يعطي لها صلاحيات تقديم المعلومة و توصيلها .

[10] - فضيل دليو ، **"الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله"** ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 16

- **الحسابات الالكترونية (الانترنت):** حققت المعالجة الآلية للمعاملات بالنسبة لسائر التطورات المعاصرة تقدما سريعا لم يكن متوقعا بين العاملين في هذا الميدان أنفسهم فقد وسع من رقعة الاتصال و تحويل المعلومات (الشفرة الثنائية أو المعلومات الرقمية) ، من مجال نظم الحسابات الالكترونية التي ركبت في البداية في المرافق المركزية بالمؤسسات الكبرى .

ثانيا: طرق الاتصال التنظيمي

تستخدم عدة طرق في الاتصال و يعتمد اختيار طريقة دون الأخرى على طبيعة المعلومات المرغوب توصيلها على المسافة التي تفصل بين الطرفي الاتصال و كذلك يعتمد اختيار طريقة المرسل و طبيعة المستقبل أيضا و من الطرق المستخدمة في عملية الاتصال ما يلي:

الاتصالات الشفوية :

وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر و يتم ذلك من خلال اللقاءات بين العمال و الرؤساء في المنظمة من خلال اجتماعات رسمية أو غيرها و ميزة هذه الاتصالات إنها تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش على الإطراف المعنية ، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على ردة فعل المستقبل و يستطيع أن يتأكد المرسل من التعرف على المستقبل بالشكل الذي أراده على الاتصالات الشفوية إنها لا تناسب المرسل الذي يرغب في مخاطبة عدد كبير من العمال تفصل بينهم مستويات إدارية مختلفة و مسافات شاسعة رغم ذلك تبقى الاتصالات الشفوية من أكثر أنواع الاتصالات شيوعا و استخداما في المنظمات.

- **الاتصالات المكتوبة** :

عندما يتم كتابة الرسالة المرغوب نقلها فإنها تصبح رسالة مكتوبة و مع ازدياد حجم المنظمات و مع التقدم التكنولوجي ازداد دور الاتصالات الكتابية مثال رئيس إحدى المنظمات الكبرى التي عدد عامليها يفوق مائة ألف عامل لا يستعمل الوسائل الشفوية لأنه قد يستغرق الجهد و الوقت أما الاتصال الكتابي اعبر الملصقات الحائطية فالمستقبل

يستطيع التمعن في الرسالة حتى يفهمها بشكل دقيق مما يسهل عليه فهم مضمون و قصد الرسالة .[11]

مما سبق نستنتج أن لكلى الاتصالين دور جد مهم في المنظمة لا يمكن الاستغناء عن واحد منهما و لكن قد يطغى واحد على الآخر في نسبة التعاملات بها بالاختلاف شكل المنظمة و أهدافها .

ثالثا: صعوبات الاتصال التنظيمي

نعني بصعوبات الاتصال مختلف المشاكل و العراقيل التي يمكن أن تصادف العملية الاتصالية أو احد عناصرها و بالتالي تؤثر على تأدية الدور المنوط بها ، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها ، و المحققة للهدف المرجو منها .

و قد يواجه عملية الاتصال **خلل فني وخلل أدبي**

فالخلل الفني هو الذي قد يعيق الرسالة اثناء مرورها من المرسل إلى المستقبل، والخلل الأدبي يحدث للعامل عندما يسيء صياغة الرسالة أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى بين الرسالة كما أرادها المرسل و كما تلقاها المستقبل و يكون الاتصال فعالا عندما يقوم المستقبل بتفسير الرسالة بنفس الطريقة التي أرادها المرسل في إطار الخبرة المشتركة بينهما .[12]

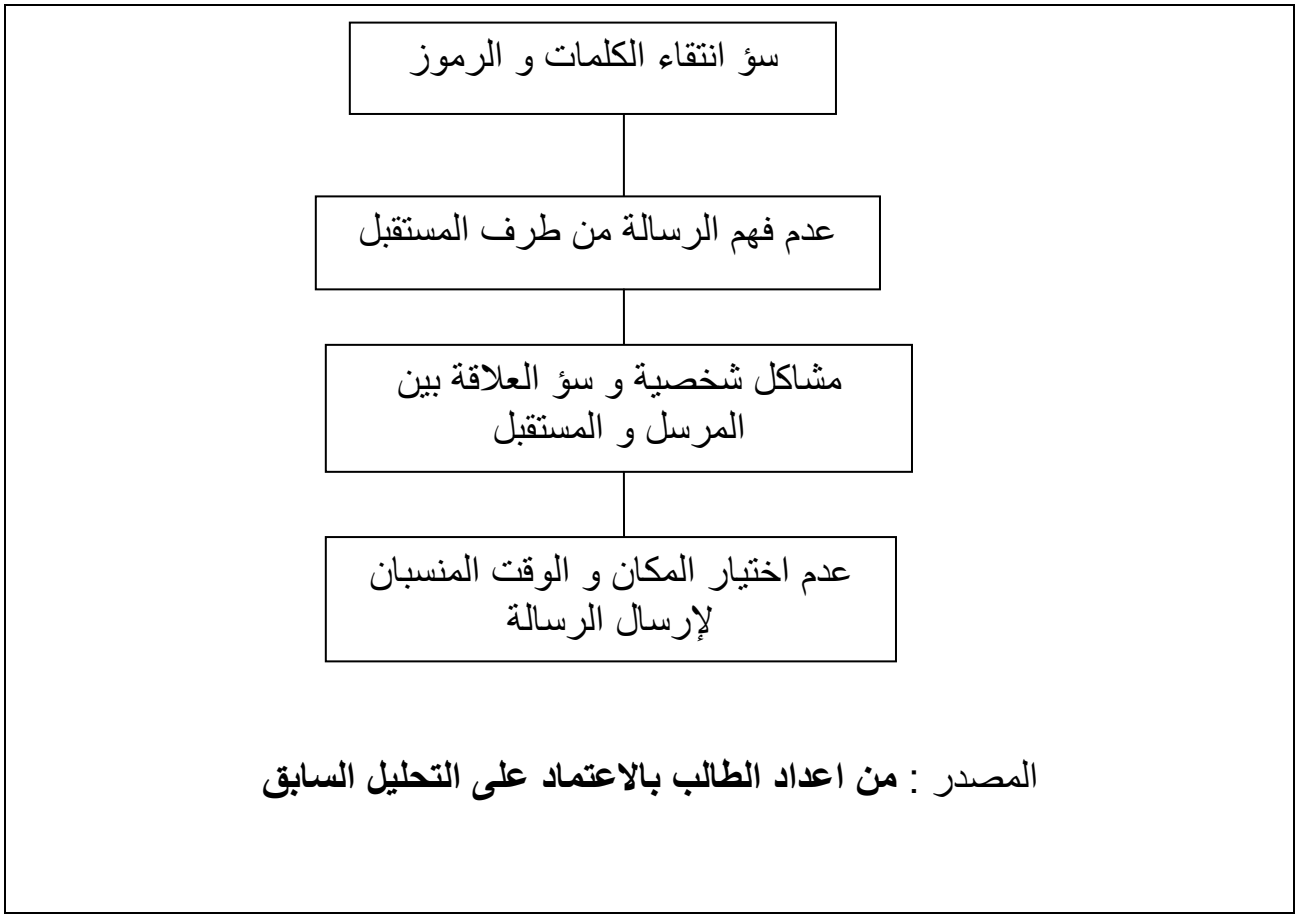
الى جانب هذه الكشاكل نجد معوقات أخرى يعاني منها الاتصال تتمثل في:

- **المشاكل المتعلقة بالمرسل**: تتمثل في سؤ اختيار الرموز و الكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة، عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة عند كل من المرسل و المستقبل لاختلاف الخبرة والإدراك، سؤ العلاقة بين المرسل و المستقبل ، أوان الفروق الشخصية بينهما كبيرة ا وان الثقة بينهما مفقودة وعدم اختيار الوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة

[11]- محمد القريوتي ، **"السلوك التنظيمي "**، دراسة سلوك الإنساني الفردي و الجماعي و المنظمات الإدارية ، الطبعة الثانية، عمان: دار النشر وائل ، 2003 ، ص 28-29

[12] علي السلمي ، **"إدارة الموارد البشرية"** ، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر ، القاهرة 1997 ، ص 375

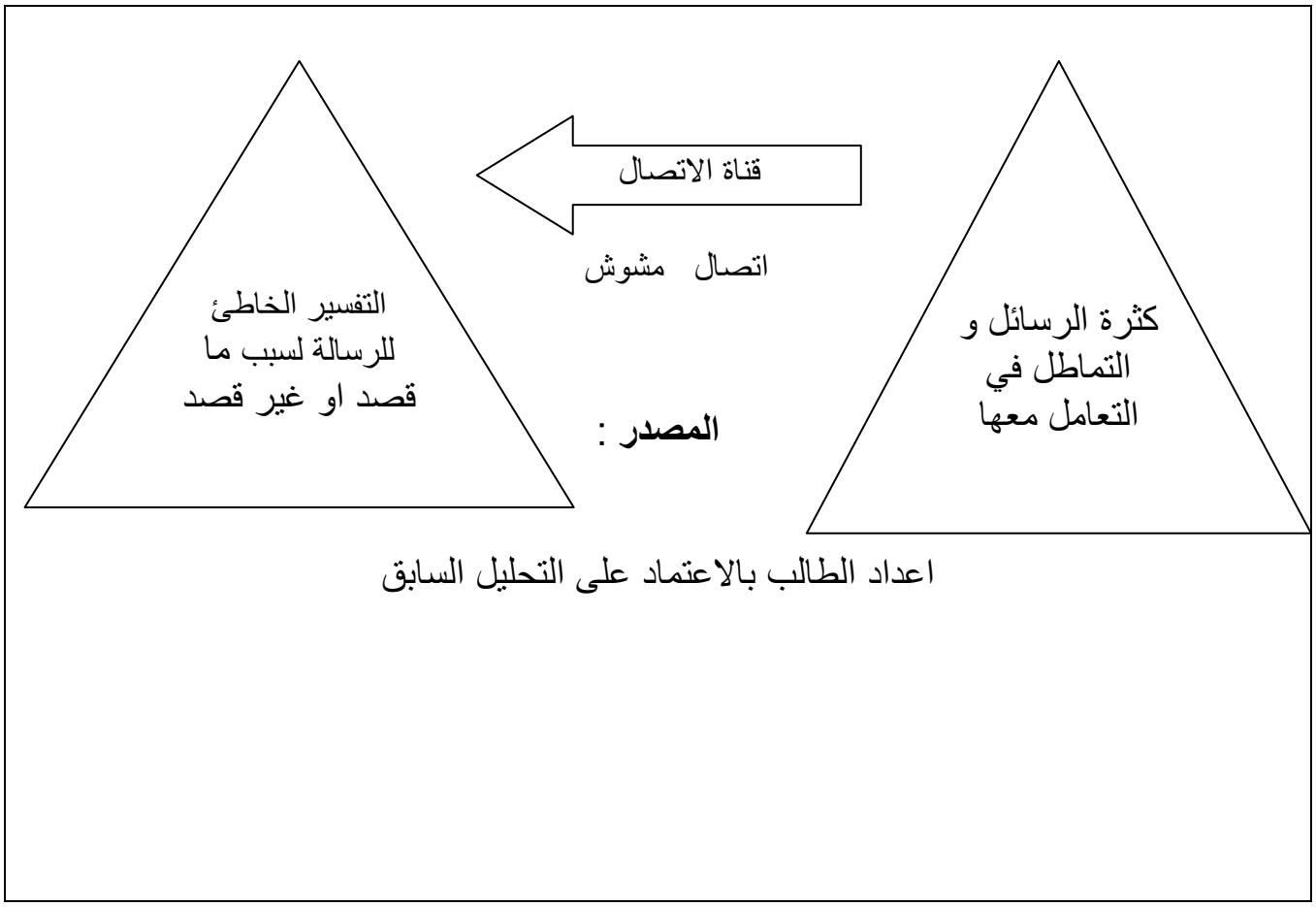
شكل رقم (08): يمثل المشاكل المتعلقة بالمرسل



المصدر : **من اعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق**

❖ **المشاكل المتعلقة بالمستقبل** :تتمثل في تعامل المستقبل مع كمية هائلة من الرسائل ، مما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها فقط و إهماله للبعض الأخر، التفسير الخاطئ للرسالة ، لرفض مضمونها أو موقف عدائي مع المرسل .

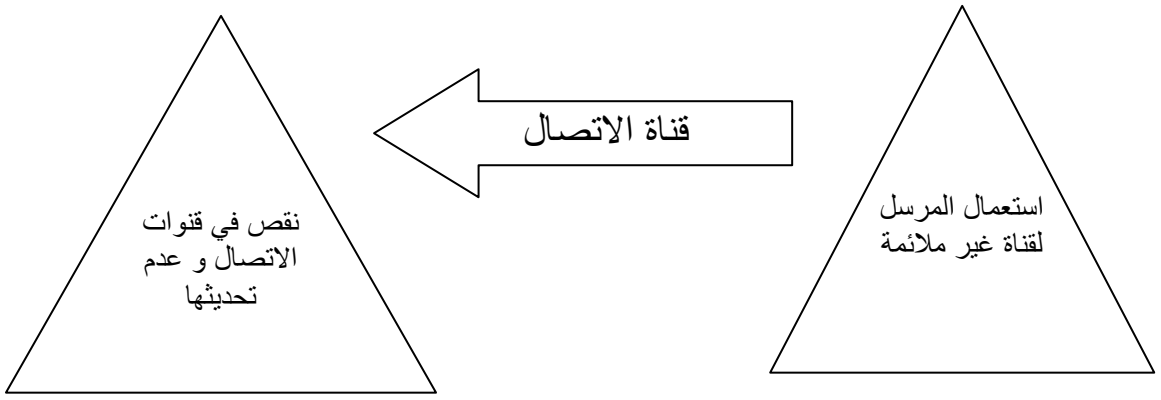
الشكل رقم (09): يمثل المشاكل المتعلقة بالمستقبل



اعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

❖ **مشاكل متعلقة بقناة الاتصال :** تتمثل هذه المشاكل في اضطرار المرسل إلى استخدام قناة دون ملاءمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو لطبيعة المستقبل ذاته، الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة

الشكل رقم (10) : يمثل المشاكل المتعلقة بقناة الاتصال



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

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

المبحث الثاني : أداء المورد البشري خصائصه والعوامل المؤثرة فيه

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ،وقد اجمع
المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ،وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية

عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خـلال هـذا المبحث سوف نتطرق بإسهاب إلى أداء المورد البشري ،من خلال تعريفه
معـرفة عناصره، خصـائصه، العوامل المؤثرة عليه، كمـا نسلط الضوء على عملية قياس أداء العاملين القائمين على هذه العملية .

المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري

يعتبر أداء المورد البشري من الأمور التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص , و دللك لأهميته على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها , لدللك فالغرض من هدا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت على الساحة الإدارية.[13]

أولا: تعريف أداء المورد البشري

يعرف الأداء بأنه:

"العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه ،وقدراته على الأداء و الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح."[14]

كما يعرف أيضا بأنه:

"النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات و الانجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال داخل المنظمة."

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات ،و الواجبات ،و النشاطات ،و المهام التي يتكون منها عمل الفرد، الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء دو كفاءة و المدرب جيدا القيام بها.

ويرتبط الأداء بالمجهود الذي يبدله كل فرد في المؤسسة ،و في نفس الوقت يعبر على مستوى الذي يحققه هدا الفرد سواء من الناحية الكمية، و جودة العمل المطلوب ،او الوقت المحدد للقيام به.

---

[13]- محمدي محمد ، **"دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات"** ،مذكرة ماسترفي العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور،الجلفة، 2016-2017 ص 22

[14]- بن محمد بن عقيل ناصر ،**"العلاقات لإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"** ،رسالة ماجستر في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض، 2006، ص 50

عرفه اندرو (Andrend) بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف، و إن دللك السلوك يتحدد بتفاعل جهد ،و قدرات الموظف في المنظمة" .

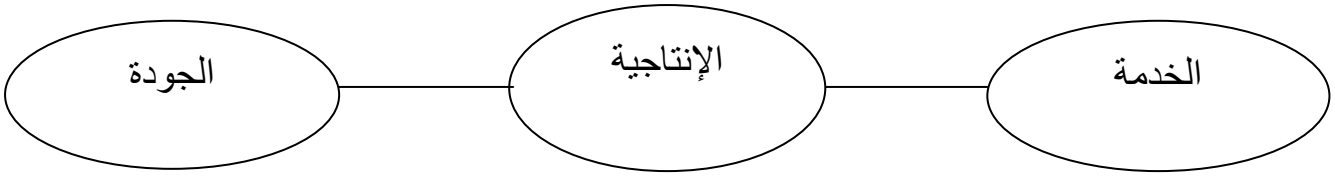
–كما عرفته هاينز (haynes) على أنه: "الناتج الذي يحققه الموظف ، عندما يقوم بأي عمل من الإعمال في المنظمة".

ثانيا: خصائص أداء المورد البشري :

يتطلب انجاز الأعمال فرديا و مؤسسيا، , أن يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية ، و هدا يستلزم ضرورة وجود تنظيم ،و تخطيط سليم ،و متابعة ،و تقيم مستمر, وترتكز أنشطة أداء الموظفين على خصائص ترتبط بالقيم التنظيمية، و بأداء العمل وهي [15]:

- ✓ **الخدمة :** و تشمل المناخ السائد داخل المنظمة بين العاملين ، و إمكانيات تكرار العمل لنفس الإعمال.
- ✓ **الجودة :** تتمثل في مستويات المهارة لدى ألعاملي، , و الوقت المستغرق في شغل الوظائف،, و الهدف من هدا تحسين أداء العمل، و تحسين النتائج.
- ✓ **الإنتاجية:** كل ما يتعلق بالتكاليف، من تكاليف التدريب ، و نسبة إعداد الموارد البشرية التي تقوم المنظمة بالاحتفاظ بها ، و تنعكس على مرد ودية الإنتاج و الوفاء بالالتزام.

الشكل رقم(11): يمثل خصائص أداء المورد البشري



المصدر : علي عربي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر ، مصر ، ص 132

نستنتج من خلال الشكل إن الأداء الو ضيفي هو عملية منظمة ومنسقة فيما بينها ,فكل عنصر يكمل الأخر , ومن خلال التعرف على الخصائص الأداء من (الخدمة ، الجودة،

[15] -علي غربي و إسماعيل قيرة و بلقاسم سلاطنية ، **"تنمية الموارد البشرية"** ، دار الفجر للنشر،مصر،2007،ص 129،130

الإنتاجية) ومع تكامل هذه العناصر فيما بينها , يمكن تحقيق أداء جيد و تمكين أيضا من تحسين و تطوير الأداء إضافتا إلى دللك عملية التكوين و التحفيز و غيرها من العوامل التي تزيد من فعالية أداء المورد البشري داخل المنظمة.

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على عملية الأداء

نقوم في هذا المطلب بالتطرق الى أهم العوامل التي تؤثر على اداء المورد البشري

أولا: العوامل الداخلية

تعمل كل المنظمات على تحقيق النجاح، و تحقيق الأهداف المسطرة على المدى القريب المتوسط و البعيد، و لهدا تقوم بتوفير كل الوسائل ألازمة لدالك ومن بين العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري هو توفر المنظمة على عناصر أساسية وهي:الفعالية الكفاءة الملائمة الانجازية او المفعولية و الإنتاجية زيادة على هده العناصر يجب توفر أيضا مجموعة من العوامل كالحوافز و المادية و المعنوية.[16]

- ✓ **الفعالية:** ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر من التكاليف المترتبة من هده الأهداف ، والفعالية تساوي النتيجة المحققة على النتيجة المتوقعة (الأهداف)، أي أن الفعالية تقاس بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و مدى تحقيقها على ارض الواقع.
- ✓ **الكفاءة:** تعتبر الكفاءة من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري، وهي نسبة المداخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصل عليها ،أي كلما كانت المخرجات أكثر من المداخلات فان الكفاءة تكون أعلى .

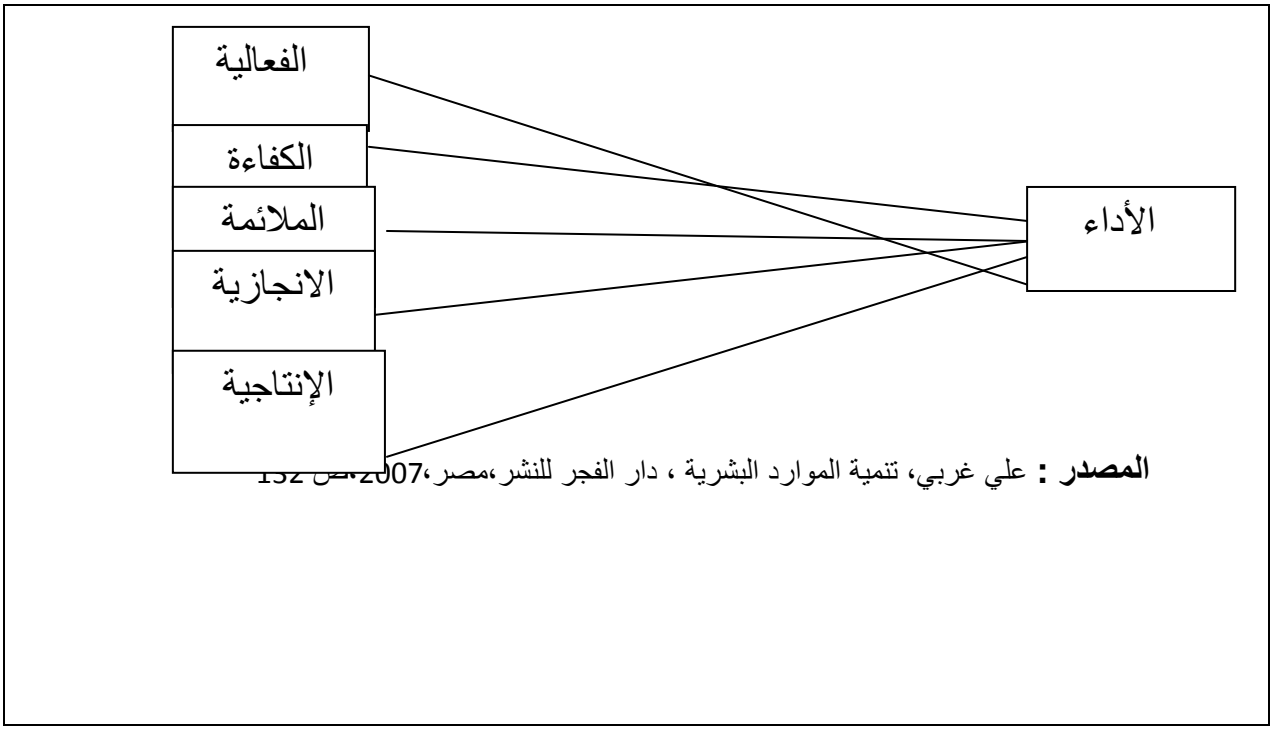
المداخلات ـــــ الأنشطة المخرجات.

- ✓ **الملائمة:** يرتبط بمستوى الرضا المتوقع من الأهداف المسطرة، فالأداء يتأثر بالنتيجة المتحصل عليها و الرضا يلعب دور كبير في تحسين أداء المورد البشري ،و الملائمة تساوي الهدف أو النتيجة المتوقعة على الرضا المتوقع
- ✓ **الانجازية او المفعولية:** وهي مستوى الرضا المحقق على النتيجة المحققة.

[16] سلاطنية بلقاسم ،نفس المرجع،ص132

- ✓ **الإنتاجية:** ويتضمن كلا من الفعالية و الكفاءة ،أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفعالية ،و إلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى الفعالية الكفاءة الملائمة الانجازية الاننتاجية ،فانه كثيرا ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية المرد ودية اخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى، كمعدلات دوران العمل و العيابات ومدى الانتظام في العمل

الشكل رقم (12) : يمثل العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري[17]



المصدر : علي غربي، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر،مصر،2007،ص 132

زيادة على هذه العوامل، تحتاج المنظمة أن تجد مجموعة من المحفزات وان تخلق بيئة تنظيمية نذكر في هذا السياق استعمال المنظمة أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع ،أي الاهتمام بالمورد
البشري المبدع ذو أفكار جديدة خارجة عن الروتين ،و المألوف.
اضافة الى ذلك نجد العديد من النظريات والدراسات التي تطرقت الى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري وتحسينه ومن هذه النظريات نجد ما يلي:

1) النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

[17] - غربي علي و قيرة إسماعيل و سلاطنية بلقاسم ، مرجع سابق، ص 132

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية، التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت المنظمة على زيادة الأداء في زمن اقل و بجهد معقول، مع تجاهل آدمية الفرد و أساس هده النظرية:[18]

- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج ،و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل .
- إن تطبيق الحافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود و زمن معقولين ،و أن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز العمال و زيادة الإنتاج.
- لقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية ،و لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج .
- أما العامل الذي يكون عمله منخفض،و الذي لا يصل أنتاجه إلى المستوى فعلى المنظمة تدريبه أو نقله أو فصله .
- إن قوة اندفاع المورد البشري للعمل يرتبط بدافع الحافز الذي يناله، و كلما عرضنا عليه مبلغ كبير كلما كان اندفاعه للعمل اكبر

مما سبق نستنتج أن النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور، جعلت المورد البشري يعمل فقط لأسباب اقتصادية و ككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة، و إن العامل لا يحب العمل إلا إذا وجدت وسيلة تحقق له مزايا مادية.

2) **نظرية XY لدوجلاس ماك جريجور** :

فقد طرح دوجلاس ماك جريجور نظرية XوY أين قسما طبيعة المورد البشري في المنظمة الى فئتين، و كانت النظرية الأولى X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه و الضبط ،و يعني بذلك بان المورد البشري بطبيعته يكره العمل و يحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك ،هذه الكراهية للعمل تحتم على المنظمة وضع قوانين عقابية لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لانجاز أهداف المنظمة.

إن المورد البشري حسب نفس النظرية ليس طموحا و يحاول الحصول على قليل من المسؤولية ،فهو يفضل أن يوجه و يبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

ويعتقد ماك جريجور إن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك ،قد وضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y ،قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية Xوهي كالآتي :

---

[18]- الابراهيم عدنان بدري، **"العلاقة بين المدارس الإدارية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية "** ، جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الرابع ، 2010 ، ص 255 -256

- بذل الجهد الجسماني و العقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب و الراحة ،أن الضغط و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة ،فيمكن أن يضغط على نفسه ويلزم بها.

مما سبق نستنتج أن هذه الافتراضات تتطلب تدخل المنظمة لتوجيه طاقات العمال ،و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم و تغير سلوكهم، بما يتوافق و حاجات المنظمة ،و إلا فان العمال سوف يسودهم حالة من التراخي،و ليس أمام المنظمة إلا أن تلبس ثوب القوة و التشدد لمواجهة سلوك العال،فالمنظمة تمللك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات وهي جميع الحوافز المادية التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله،و بالتالي فان التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصى يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العمال.[19]

3) **نظرية التوازن مايو**:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم ،من حيث تصرفاتهم وميولهم ورغباتهم ،حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه ،في مصانع(هاوتورن) بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

حيث ترى هذه النظرية ،أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء، بل يجب من استعمال حوافز أخرى معنوية.

تفترض هذه النظرية أن العامل بطبيعته نشيط،ويحب العمل و طموح ولا تنحصر حاجاته في الأمور المادية و الأمان الاقتصادي،بل تتعداها إلى حاجات نفسية و اجتماعية.

واثر اختبارات قام بها التون مايو و زملائه ،حيث كانت مصانع (هاوتون)تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال في عملية الإنتاج ،وعند البحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور ،الإضاءة،التهوية،فترات الراحة...الخ،لوحظ أن كل العمال الذين كانوا تحت الدراسة كانوا يتبعون في عملهم أسلوبا خاصا،أين كان يلجا بين

[19]- الابراهيم عدنان بدري ، نفس المرجع ، ص 254

الوقت و الآخر إلى تغير طريقة إدلاءهم للعمل حتى يتجنبوا الروتين و الملل في العمل،كما لوحظ أيضا انه كلما كان العمال أكثر ذكاء كلما زاد التغير في أسلوب عملهم.[20]

مما سبق نستنتج أن البيئة الداخلية للمنظمة مهمة جدا ،وتؤثر على عملية الأداء وتشمل كل الظروف المحيطة بالعمل ،مادية كانت مثل الأجور، الحوافز...الخ، ومن الناحية النفسية أيضا مثل :الثناء ،و الاعتراف بالمجهدات المبذولة ،و هناك عامل خفي يجب التطرق إليه وهو تكافئ في الفرص العمل ،و هذا ما قد يفتح مجال الإبداع و المنافسة المحترفة محاطة بضوابط و قوانين ،تحفظ لكل ذي حق حقه.

ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة على عملية الأداء المورد البشري

إن البيئة الخارجية للمنظمة تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على عملية الأداء للمورد البشري كونه إنسان يتأثر و يؤثر و لهذه الأسباب اهتمت الدراسات الإدارية بوضع حيز كبير يهتم بهذا الجانب، ونقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة The external envirenmment of the organition ،كل العوامل و الخصائص التي تكون المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ومن هذه العوامل نجد:

1) البيئة الاقتصادية الخارجية:[21]

تشكل البيئة الاقتصادية الخارجية عامل مؤثر على سير المنظمة من الناحية الإنتاجية و التسويقية و حركة الأموال و غيرها ... ، و سندرس عاملين اقتصاديين مهمان و هما حالة الكساد و الرخاء:

حيث تشير هذه الأخيرة إلى حجم النشاط الاقتصادي ، و يعني مصطلح الرخاء اقتصاد بمردود عالي مما يؤدي إلى توسيع نشاط الاستثمارات الاقتصادية ، مما يسمح:

- بتأسيس منظمات اقتصادية جديدة
- خلق تنافسية كبيرة بين المنظمات لتقديم أحسن أداء
- اهتمام المنظمة بجودة المنتج من جميع النواحي حتى البسيطة منها مثال غلاف المنتج

---

[20] علي بنوة ،**"العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"** ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015-2016 ، ص89

[21]- بوقطاف محمود ، **"التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية "**، مذكرة ماجستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ، 2014/2013 ، ص 63

- محاولة استقطاب المنظمة لليد العاملة المبدعة التي تحمل أفكار جديدة و مبدعة

- اهتمام المنظمة بظروف العمل التي تريح العمال و تضعهم في جو ملائم مثل العوامل التي تشكل مناخ العمل من إضاءة ،التهوية،فترات الراحة، التدفئة ،الرطوبة ، الضوضاء و التسهيلات المشابهة بصفة عامة.

سنقوم بشرح هذه العوامل بإعطائها تفسيرا في كيفية تأثيرها على عملية أداء المورد البشري.

تمتد فوائد الإضاءة الجيدة إلى أمور كثيرة يمكن أن نذكر منها:

- زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف؛
- ارتفاع مستوى الدقة و ما يترتب عليه من تحسين جودة السلعة
- تحسين العناية بنظافة المصنع و المحافظة عليه
- السهولة الكبيرة في الرؤية، التي تساعد على إطالة الفترة الإنتاجية لكبار السن من العمال، و

تقليل الإجهاد البصري لجميع العمال؛

- تقليل كمية الأعمال التالفة و ما يترتب عليها من إعادة العمل؛
- تقليل من معدل حوادث العمل.

وعلى ذلك وجب إعطاء الإضاءة الأهمية اللازمة لها، بالأخص في الأعمال التي تتطلب أكثر دقة، نظرا لما قد يسببه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من توتر في العيون، و قد ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة الشعور بالانقباض في نفوس الكثيرين و إلى زيادة التعب و الأخطاء.

- **الضوضاء:**

- صعوبة المحادثة مما يؤدي إلى تعطيل العمل.
- التأثيرات النفسية فغالبا ما يلاحظ في الأماكن التي تكثر فيها الضوضاء أن العاملين يشعرون

بالضيق بسرعة، و يتميزون عن الآخرين بنوع من العصبية لأمور بسيطة جدا، مما قد يؤدي إلـى التأثير على كفاءة وجودة الأداء

- التأثيرات العصبية إن الضوضاء تلعب دورا كبيرا في التأثير على وظائف الجهـاز العـصبي

بشكل عام، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الفرد ،و التسبب في زيادة الأخطاء عنـد أداء العمل.

- **درجة الحرارة و الرطوبة:**

- تفادي انخفاض الكفاية الإنتاجية أثناء شهور الصيف الحارة، و جذب العمال أصحاب كفاءة.

- التحكم في الرطوبة يقلل من صدأ الأجهزة الدقيقة.

- تخفيض معدل التغيب ،و دوران العمل.

- تخفيض الإجهاد الذي يحدث في فترة بعد الظهر.

- تقليل الوقت الضائع ،و تخفيض معدل الحوادث.

مما سبق نستنتج أن بتوفر جميع هذه العوامل التي تشكل بيئة محفزة للمورد البشري على تفجير طاقاته الإنتاجية ،و إطلاق العنان لخياله المبدع ،الذي يعود بالفائدة للمنظمة و الاقتصاد.

عكس الرخاء يقابله الكساد ،و الاقتصاد المتراجع مما قد يسبب عدة مساوئ على المستوى الاقتصادي و المنظمات الاقتصادية خاصة نذكر منها:

- تقليص النشاط الاقتصادي ،ما ينجموا عنه انعدام الاستثمارات و يسبب مشاكل كبيرة مثل تفشي البطالة و هجرة الأدمغة و انعدام لمورد بشري ذو خبرة

- تقليص الإنتاج و حدوث الندرة في السلع .

- غياب الجودة في السلع المعروضة في السوق

- قتل روح التنافسية بين المنظمات مما يؤثر بشكل مباشر على المورد البشري، و يقتل فيه روح الإبداع.

- ومع الإطالة من عمر الأزمة تزيد المشاكل أكثر سؤ، مثل :إفلاس المنظمات الاقتصادية مما يتسبب في تسريح العمال و يؤثر على الإنتاج أيضا.

إن حالة الرخاء و الكساد مصطلحان متعاكسان، و كل واحد منهما يؤثر على أداء المورد البشري ،فالأول يؤثر بطريقة ايجابية أين يساعد المنظمات على بلوغ أهدافها و يفتح الفضاء الإبداعي للمورد البشري ،و يحسن في عملية الإنتاج ،إما الكساد فهو عكس الأول يحدث فراغ اقتصادي وظهور مشاكل اقتصادية يصعب حلها مثل تراجع الإنتاج و البطالة إضافة إلى عاملي الكساد و الرخاء يمكن الإشارة إلى حالة ثالثة إلا وهي التضخم.

ويحصل التضخم عند زيادة الطلب على العرض ، ويؤثر التضخم على المستهلكين على دفع ثمن السلع ، ففي حال ثبات اجر العامل و ارتفاع تكلفة السلعة فانه لاستطيع تحمل النفقات العالية ، بينما في حال حدوث التضخم في الأجور فان المستهلك سيكون قادر على شراء المزيد من المنتجات مما نستنتج انه يؤثر على كمية الإنتاج التي يمكن للمنظمة إنتاجها و بيعها .

و تؤثر حالة التضخم سلبا على الاقتصاد و على مرد ودية المنظمة مما يظهر بشكل مباشر على أداء المورد البشري فيسبب خلل داخلها مما قد ينتج عنه:

- عدم الاستقرار في السوق مما يخلف بيئة اقتصادية سلبية غير محفزة للاستثمار و الإنتاج.

- يسبب البطالة من عدم استقطاب اليد العاملة الجيدة و حتى تسريح اليد العاملة مما يحدث انخفاض في جودة الإنتاج

-تكديس السلع و هذه المعاملات تسبب في ندرة السلع و زيادة الأسعار و عدم حدوث توازن في الإنتاج و التجارة.

2) العوامل الاجتماعية و الثقافية:

نقصد بالبيئة الاجتماعية Social envirenemment، تلك الأبعاد المتعلقة بالمجتمع و الأسرة و الوضع الاجتماعي عموما.

و البيئة الثقافية Cultural envirenemment،كل ما يتعلق بخصائص أفراد المجتمع عموما ،كقيمهم و اتجاهاتهم التي يتم تناقلها عبر الأجيال ، و التي تميزهم كثقافة و حضارة[22]، و من خلال هذه العوامل سنحاول دراسة التأثير الذي تمارسه عملية أداء المورد البشري

- **شخصية الفرد و درجة وعيه الاجتماعي:**

يتأثر إدراك العامل لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين و هما غموض الدور و صراع الدور

أ) غموض الدور :

يشيرغموض الدور إلى عدم وضوح المهام و الواجبات ، الاختصاصات ، أو بتعبير أخر هو عدم استيعاب المورد البشري ما هو مطلوب منه من مهام ، و دون وجود صورة واضحة في ذهن العامل عن العمل الواجب انجازه و هذا الوضع ما يؤثر سلبا عن الأداء و المر دودية، و تؤثر هذه الحالة على شعور العامل مثل : فقدان الثقة في النفس ، الهروب من المسؤولية ، الشعور بعدم الانتماء للمنظمة ... وغيرها .

ومن الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح طريقة تقسيم العمل و كيفية القيام ب هاو بما يسمى الوصف الوظيفي من مسؤوليات ،أولويات ،و صلاحيات العمل و معايير أو أهداف الأداء ، بالإضافة إلى ذلك توفير تغذية عكسية مستمرة عن أداء العامل لتعزيز إدراكه.

وفي الأخير ما يمكن استنتاجه إن غموض الدور هي ظاهرة مرضية تؤثر بالسلب على أداء العامل و تطويره و يسوده الغموض في معرفة أو لأولوياته و المسؤوليات المنسوبة إليه ، و للقضاء عليها يجب على المنظمة اتخاذ تدابير تنظيمية لتسهيل فهم المسؤوليات و توزيع العمل للعمال بطريقة مدروسة و تحديد الأهداف المسطرة التي يجب الوصول إليها.

ب) صراع الدور:

ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعارض في مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها و لصراع الدور أسباب عديدة مثال: تلقي العامل تعليمات متضاربة و متعارضة و مزدوجة من رئيسه أو من أكثر من رئيس و هذا يؤدي إلى شعور المورد

[22] حجازي هيثم ، **"العمل الجماعي"** ، الطبعة الأولى، دار الخليج ،عمان ، 2015 ، ص 110-111

البشري بالتوتر و الضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على عمله بالسلب.

يعتبر صرع الدور حالة تحدث في المنظمة التي تعاني من مشاكل على مستوى القيادة اي إن إذا تضاربت القرارات و التعليمات بين القيادات فالعامل ليس بإمكانه تحقيق أداء يناسب مصالح المنظمة و يحدث هذا الأمر عدم تحقيق الأهداف إن كانت موجودة ملاحظة : مثل هذه المعاملات نجدها في المنظمات الحكومية التي لها طابع قيادي مركزي و تنظيم هرمي فيصعب وصول الرسالة التنظيمية للعمال و غياب عملية التمكين .

- **ثقافة المجتمع** :

تتمثل الثقافة في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة ، و يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي ، النظام لاقتصادي ، الظروف الثقافية والاجتماعية ، العولمة ... الخ تعمل المنظمة داخل هذه الإطار العام ، و لثقافة المجتمع تأثير على الإستراتيجية العامة للمنظمة و أهدافها و ممارساتها و لكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها و منتجوها متوافق مع ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه و تدخل هذه في قوانين الطبيعة كل إنسان ابن بيئته .

أما الثقافة الداخلية للمنظمة فتتلخص في مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين العمال و الناتج عن تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ، و تعامل العمال و احتكاكهم الدائم بعضهم البعض إضافة إلى الأطر التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شانه ان يخلق نمط تفكيريا و ثقافي متجانس بين العمال مما يمكن عمال المنظمة بالالتزام في تنفيذ سياسات و قرارات المنظمة دون اعتراض و هذا يصب في صالحها اي رغم اختلاف الثقافات و العادات و الاتجاهات الفكرية للعمال ما يمكن جمعهم في عباءة واحدة هي الانتماء لمنظمة واحدة يعملون في فريق واحد لتحسين أداء كل واحد منهم و بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

مما سبق نستنتج إن ظروف العمل داخل المنظمة من أمور تنظيمية التي توضح طبيعة عمل كل عامل و أولوياته و تحدد مسؤولياته هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على نفسية المورد البشري و يكون ذلك بشعور العامل بالراحة النفسية اتجاه المنظمة و رئيسه في العمل و ينعكس ذلك على أدائه الجيد و محاولات البروز و الوصول إلى مستويات اكبر في العمل و يكون له طموح داخل المنظمة في الترقية و الثقة بنفسه انه يستطيع تحمل مسؤوليات اكبر.

ومن الجانب الاجتماعي أيضا نذكر الأسرة التي تلعب دور مهم على الحالة النفسية للعامل أين تعتبر الخلية الأولى لتكوين المجتمع من الناحية الثقافية و العقائدية و الأخلاقية و بعد ذلك يأتي المجتمع ثم المدرسة فالأسرة تؤثر تأثير مباشر على الظروف الاجتماعية للعامل و ترتبط بأدائه في المنظمة

فالعامل إذا كان متزوج فهذا ما يزيد من مسؤولياته مما يجعله يبذل مجهود اكبر في العمل من اجل كسب الرضي من رؤسائه و يحافظ على مكانته و لا يتهاون في عمله و يجعله يحضر إلى مكان عمله في الوقت و لا يتغيب إلى في حالات قصوى و هذه الأمور تدخل أيضا في العامل الذي يعمل على عائلة محدودة عكس العامل الأعزب الذي لا يعطي أهمية كبيرة في حالة ما إذا تعرض لعقوبات تنظيمية لان مسؤوليته العائلية ليت كبيرة .

المطلب الثالث: قياس أداء المورد البشري

أولا: أساليب قياس الأداء

تتمثل هذه الاساليب في مجموعة من المقاييس التي سندرسها بتمعن و هي : مقاييس حكمية ، مقاييس غير حكمية ، الدوران الوظيفي أو دوران العمل ، و أخيرا مقاييس الإنتاج .

1) **المقاييس الحكمية**

تتطلب هذه المقاييس عملية التقدير و إصدار حكم على مستوى أداء العامل و يكون ذلك بالبيانات و تجميع معلومات ووزن أهمية تلك البيانات ثم استخدامها في إعداد بيان عن العامل الخاضع للتقييم [23].

2) مقاييس الأداء الغير حكمية

تتطلب تجريدا أو تجميع للمعلومات حيث تتألف من أمور يمكن عدها و مشاهدتها مباشرة و هي تشمل عادة مؤشرات معدل العمل و نسبة الوقت المستغرق في انجاز العمل و هذه الأمور واضحة إلى حد كبير.

إضافة إلى ذلك سنعطي مثال جد مؤثر في عملية قياس الأداء إلا و هو الغياب أين يوجد للغياب منظوران لدراسته :

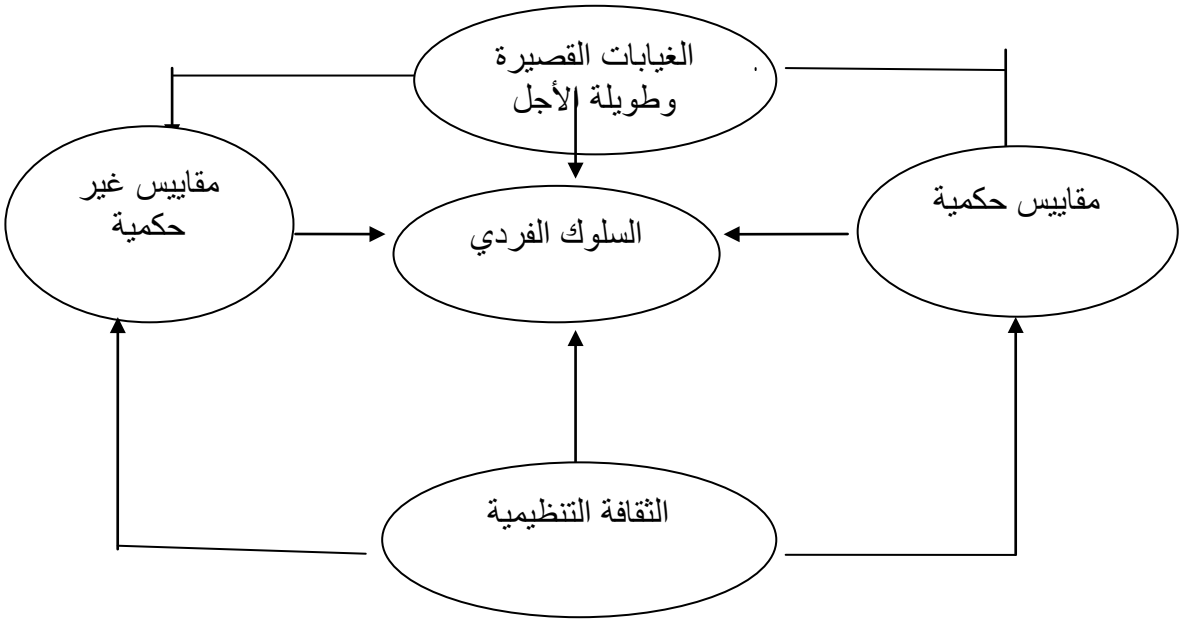
المنظور الأول تنظيمي أين يعتبر الغياب تكلفة يجب تحفيظها بواسطة أساليب الرقابة المختلفة مثال تسجيل الحضور كل يوم ، الرقابة المرضية في حالة تغيب مرضي و ذلك بإرسال طبيب المنظمة للعامل لتأكد من صحة مرضه و غيرها من الرقابة

المنظور الثاني فردي أي حسب الحالة التي يمكن معالجتها بوضع علاج موحد لجميع حالات الغياب مثل الاستئذان بالمغادرة من العمل بعذر أو بدون عذر .

يعتبر الغياب مقياس ناجع لعملية الأداء العاملين في المنظمة كما يخضع الغياب لحيز كبير من الأهمية لتقليص من تابعيته على الأداء و كما اشرنا له سابقا فالمنظمة تضع منظورين الأول تنظيمي رقابي و الثاني منظور فردي شخصي مؤطر.

[23] بن رحمون سهام ، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2014/2013 ، ص 78

الشكل رقم (13): يمثل مجموعة الأساليب المؤثرة في قياس أداء العام



المصدر : سونيا محمد البكري،علي عبد الهادي مسلم ، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية ، ، شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 155

من خلال الشكل نستنتج المقاييس التي تؤثر على سلوك العامل و أداء المورد البشري من تداخل هذه المقاييس مع سلوك العمال تجعل تشكيل ثقافة تنظيمية في المنظمة.

3) الدوران الوظيفي أو دوران العمل turnouver

يقصد بالدوران الوظيفي نقل الموظفين من مصلحة لأخرى أو ترقية عامل و الدوران يكلف المنظمة تكاليف مادية لأنها عملية استقطاب و تدريب و اجتذاب لعمال ليحلو محل العمال الذين ترك واو تم تحويلهم و تعتبر عملية مكلفة.و تعد عملية الدوران الوظيفي عملية إدارية حديثة خاصة بالموارد البشرية يكشف على مزايا و قدرات و إبداعات العمال أين يتيح لهم الفرصة لهم لتعبير عن قدراتهم و مواهبهم في وظائف و نشاطات جديدة كالوظائف الإشرافية و الإدارية و القيادية كما يسمح للمنظمة باكتشاف الفروق الفردية لموظفيها و مواردها البشرية كما يعد محفزا قويا للكفاءات الشابة و تسمح عملية الدوران الوظيفي في القضاء على البيروقراطية و الروتين و الخروج من دائرة الركود و مقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بان الوظيفة هي ملك

العامل، كذلك ضرورة إن تعطي المنظمة اهتماما خاصا بتنمية الموارد البشرية باعتبارها متغيرا هاما يساهم في تنمية قدراتهم و زيادة أدائهم الوظيفي وولائهم و انتمائهم للمنظمة.[24]

الشكل رقم (14): يمثل دور الدوران الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري

من الشكل رقم (04) نستنتج إن للدوران الوظيفي عدة أمور ايجابية على عملية الأداء و ظروف العمل من جميع النواحي فهو بمثابة ميزان المنظمة و يسمح لها بالتقدم و التجديد و ذلك حسب الأهداف الخطط لها.

4) بمقياس الإنتاج

وهو الذي يحدد الحالة الصحية للمنظمة و العمر المتوقع لحياتها و ذلك لسبب المنافسة الاقتصادية الشرسة بين المنظمات و سرعة طرح منتجات جديدة للمستهلك بأفكار غير

[24] -علي نزار محمد ، **"التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية"** ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة زاخو ، العراق ، 2017 ، ص 1171

مألوفة و مبدعة مما يجعل المنظمة تفتح فضاء واسع للعمال من اجل إبراز قدراتها الإبداعية في الإنتاج و التصميم و مواكبة العصرنة .

ويكون قياس الإنتاج عبر جمع أرقام مقارنة كالنسب المئوية من الإنتاج أو النسبة المئوية من متوسط أداء النوبة و يمكن الاستفادة بيانات الإنتاج لإغراض تسير شؤون العاملين .

الإنتاج هو نسبة قدرة المنظمة من تحقيق الأرقام المسطرة و هو مرتبط بالحالة الصحية للمنظمة و يكون قياس الإنتاج على شكل أرقام مطلقة في عدد وحدات منتجة و يؤثر عليه الزمن الذي يستغرقه الإنتاج.

ثانيا: أدوات قياس أداء المورد البشري

يعد تحديد أدوات قياس الأداء من المشكلات التي صادفت الباحثين ، حيث كتبت و نشرت العديد من المواضيع ، و هذه الخطوة محاولة الباحثين للإلمام بطرق قياس أداء المورد البشري و ذلك من اجل تحسين أدائه داخل المنظمة ، فمنهم من يعتمد في قياسه على درجة الكفاءة المتوصل إليها من قبل المنظمة ، و هناك من يعتمد في قياسه لدرجة الفعالية التي تبلغها المنظمة و الطرف الأخر يرى إن المقاييس المالية تكفي لرسم صورة واضحة الأداء المورد البشري ومنهم من يقسمها إلى مقاييس كمية و نوعية.[25]

و يرجع"Neelly" سبب الثورة التي يعرفها قياس الأداء إلى عدة عوامل منها: الطبيعة المتغيرة للعمل و التنافس المتزايد، تطور تكنولوجيا المعلومات التي توفر المعلومات بأدق التفاصيل عن نشاط المنظمة و المنافسين.

وقد أضاف Neely و AL أبعادا أخرى لقياس الأداء و هي الجودة ، الزمن ،التكلفة و المرونة إذ اعتبرت أدوات أساسية للقياس، بالإضافة لذلك بطاقة الأداء المتوازن (the

[25]- عبد العالي أمبارك ،**" دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية"** ، مذكرة ماسترفي العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 38- 39

balanced scorecard) و هي أداة لمراقبة الأداء ، فهذه الأداة تعتبر كأداة لتسيير و التي لا تستهدف مراقبة الأداء فقط بل مراقبة سير المنظمة

- **المنظور المالي**: الذي يعتبر أداة من أدوات قياس الأداء و يتمثل ذلك فيما يلي:
  - ✓ زيادة في نسبة أرقم أعمال المنظمة
  - ✓ تحقيق المر دودية
  - ✓ معدل نمو المبيعات
  - ✓ تقليل من نسبة التكاليف
  - ✓ نسبة الأرباح الصافية

- **منظور العماليات الداخلية** : و هي جودة الخدمات المقدمة للزبائن و هو متغير تابع مباشرة إلى الأداء ، فمن المهم التعرف على العماليات التي تؤدي إلى زيادة العرض و التحكم بعماليات الإنتاج و زيادة جودة الخدمة ما بعد البيع و ترتكز المؤشرات الرئيسة على :
  - ✓ مدى تحسين مدة الإنتاج و جودة المنتجات
  - ✓ زيادة نسبة المونتاجات التي سيتم إدخالها لسوق
  - ✓ تحسين استقبال الزبائن و التكفل بهم من قبل مصلحة ما بعد البيع .

مما سبق نستنتج إن لقياس الأداء مجموعة من الأدوات المتحكمة فيه كما ذكرناه سابقا إضافة إلى ذلك النشاط الذي يبذله العامل داخل المنظمة و و تنشيط العمل لأنه العامل الأول في معادلات الإنتاج و نزيد لذلك الاتصال داخل المنظمة فالاتصال يعتبر أداة من أدوات تحسين الأداء فكلما كانت الرسالة الاتصالية واضحة كلما زاد الإنتاج و تحسينه.

ثالثا: متطلبات قياس أداء المورد البشري

لقياس أداء المورد البشري يجب توفر مجموعة من السلوكيات و المتطلبات لبتي يميزها الترابط و التكامل فيما بينها و هي : رضا العاملين ، أداء العاملين في واقع العمل و إستراتيجية العمل .[26]

[26] بن رحمون سهام ، مرجع سابق ص 87

- **استراتيجيات العملين:**

يتعامل قياس أداء العاملين مع الطبيعة البشرية و مخرجات الجهد الإنساني أين يرتبط أداء العاملين باعتبارات و أثار مثل : الثقافة و الاتصال و قضايا الأداء و الأمور اللوجيستيكية و علاقة العمل أين ينعكس ذلك على عماليات الاتصال بالمنظمة

وتقوم أنشطة قياس الأداء على ثلاثة عوامل ترتبط بالقيم التنظيمية و أداء العمل و هي:

- ✓ **الخدمة** : حيث يتم تحقيق مستويات الرضا و رفع الروح المعنوية
- ✓ **الجودة :** و يكون ذلك بتحسين أداء العمال و نتائجه
- ✓ **الانتاجية** : مثل تكاليف التعيين أو الاستخدام الواحد ، و تكاليف المتدرب الواحد

ما يمكن استنتاجه من إستراتيجية العمل هو أن أداء العمال يتبعه وجود اعتبارات يجب إتباعها و عدم إهمال أي عنصر من العناصر.

قياس أداء العمال في واقع العمل : من متطلبات قياس أداء المنظمة يجب قياس أداء مردود كل عامل و يرتكز ذلك على :

- ✓ الدافعية و الحماس باعتبارهما احد المتطلبات الارتقاء
- ✓ الادراكات المتصلة بالأداء المستهدف
- ✓ تطبيق نماذج القدرات على نتائج الأعمال
- ✓ مراجعة الأداء.

مما سبق نستنتج أن المنظمة لتحقيق أهدافها لابد من إستراتيجية واضحة تتبعها و تعدلها في مسار العمل إن كان ذلك مهما ، ولتحقيق تلك الإستراتيجية يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تما ذكرها سابقا من دافعية و الحماس في النجاح و غيرها .

-رضا العمال:

إن قياس رضا العمال يتأثر بوجود ثقافة خدماتية داخلية تؤدي إلى تحسين درجة الرضا و ذلك بتحقيق ما يلي:

- التزام الإطارات (الإدارة العليا) بثقافة الخدمة
- الاعتماد على إشراك العمال في و ضع معايير الخدمة

- توفير السمات المميزة للعمال من خلال التدريب ، التقدير ، و الحوافز المالية و المعنوية.

مما سبق نستنتج أن نجاح المنظمة يتوقف على تحقيق رضا العاملين و يشكل رضا العاملين مطلبا لا يجوز تجاهله و يتحقق ذلك بمدى مهارات التسيير التي يتمتع بها الرئيس و ما مدى قدرته على إدارة و توزيع المهام و مشاركة العمال في تحقيق أهداف المنظمة.

القيمة الاقتصادية المضافة: تظهر القيمة الاقتصادية المضافة كبديل للقياس المالي الذي يركز على خلق القيمة أين يقوم منهج القيمة الاقتصادية المضافة على أربعة سمات و هي :

- يقيس أداء المنظمة
- يضع أولويات للإنفاق العام للمنظمة من ، التكلفة و تمويل عمليات الإنتاج.
- يوفر مقارنات للحوافز التشجيعية
- يساعد في عملية الاتصال الخارجي مع المستثمرين الفاعلين الذين يحددون الأسعار لأية سوق اقتصادية.

و مما سبق نلاحظ إن القيمة الاقتصادية تمثل مطلبا لأية منظمة اقتصادية نظرا للميزة الجيدة التي تعطيها لها من الجانب الاقتصادي و التسيير إضافة للأمور التي ذكرناها سابقا

رابعا: صعوبات قياس أداء المورد البشري

من الصعوبات التي تواجه قياس الأداء تواجهنا مشكلات سهلة لملاحظتها من افتقار المنظمة لأهداف أو معايير الأداء الكمية و عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الأزمة في الوقت المناسب.

و قد تواجه صعوبات كثيرة تؤثر على عملية قياس الأداء و نذكر منها

- **عدم وجود مقاييس أداء طويلة المدى :** فالإطارات لا يقومون في الكثير من الأحيان بتحليل الآثار بعيدة المدى للعملية الإستراتيجية و يرجع ذلك الى:

عدم تقدير الإطارات لأهمية التقييم طويل المدى

- اعتقادهم أن الاعتبارات في المدى القصير أكثر أهمية من اعتبارات المدى الطويل

- عدم خضوع الإطارات أنفسهم لعملية التقييم الشخصي و يكون ذلك التقييم على المدى البعيد.

ومن هنا نستنتج أن المنظمات تكافئ إطاراتها على أساس الأهداف المحققة و النتائج الجيدة التي تخدم مصالح المنظمة و يكون ذلك على المدى القصير و البعيد .

- **استبدال الأهداف:** في حالة ما إذا لم تتم عملية متابعة قياس الأداء بدقة يؤدي إلى تدني إنتاج المنظمة ، فيحدث ما يسمى باستبدال الأهداف كأحد الآثار الجانبية السلبية و ذلك يشير إلى خلط بين الوسائل و الغايات ، ويتم استبدال الأهداف إما باستعاضة السلوك أو القصور عن الأداء الأمثل.

و من هنا نستنتج أن استبدال الأهداف في المنظمة قد يعتبر خطر قد يهدد بقائها في حالة ما إذا كانت أهداف محددة لمستقبل المنظمة.

- **استعاضة السلوك:** يميل إطارات المنظمات إلى التركيز على سلوكيات التي يمكن قياسها بدلا من السلوكيات التي لا يمكن قياسها و يكافئون العمال على أساس و طبقا لهذه المقاييس.
- **القصور على الأداء الأمثل:** يمكن إن يؤدي اهتمام المنظمات الكبيرة بإنشاء مراكز مسؤولية منفصلة إلى ظهور المشكلات لهذه المنشات ككل فماداما ينظر إلى القطاع أو الوحدة الوظيفية على انه كيان منفصل فقد يرفض التعاون مع غيره من الوحدات التنظيمية داخل نفس المنشاة إذا كان هذا التعاون سيؤثر بشكل سلبي على تقييم الأداء و يمكن إن يؤذي المنافسة بين القطاعات لتحقيق عائد مرتفع للاستثمار إلى رفضها تقاسم التقنية الجديدة أو التحسينات في العماليات.[27]

من خلال عرضنا لعملية قياس الأداء المورد البشري ، و التي هي متعددة فان كل منظمة تقوم باختيار مجموعة من الطرق و ذلك لعدة أسباب قد تعود لحجم المنظمة و عدد الأقسام فيها و كذلك عدد العمال و اختلاف نشاطاتهم و كذلك نوع النشاط الخاص بكل منظمة من حيث درجة التعقيد أو درجة بساطتها فهذه العوامل تتحكم في تحديد طريقة الأداء.

[27] عبد العالي أمبارك ، مرجع سابق ص 41

المبحث الثالث : تأثير الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة لذلك لنجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية و حتى يتحقق ذلك يجب توفر مجموعة من العوامل و الظروف للحصول على الهدف المنشود و من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المورد البشري و هو الاتصال التنظيمي سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى العوامل المساعدة في تحسين الأداء و التي تؤثر فيه بشكل ايجابي و سلبي .

المطلب الأول : التأثير الايجابي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

إن المنظمة تخضع لعدة تأثيرات داخلية على عملية الإنتاج و الأداء و لكل منظمة إستراتيجية تعتمد على وضع قنوات اتصالية نازلة و صاعدة و أفقية لسماح بمرور الرسائل الاتصالية بشكل جيد الذي يظهر مباشرة على أداء المورد البشري الذي يخضع لمجموعة من العوامل تنظيمية تحدد جودة العمل و الأداء و سنتطرق في هذا المطلب لمعرفة التأثيرات المباشرة التي تنمي و تحسن الأداء .

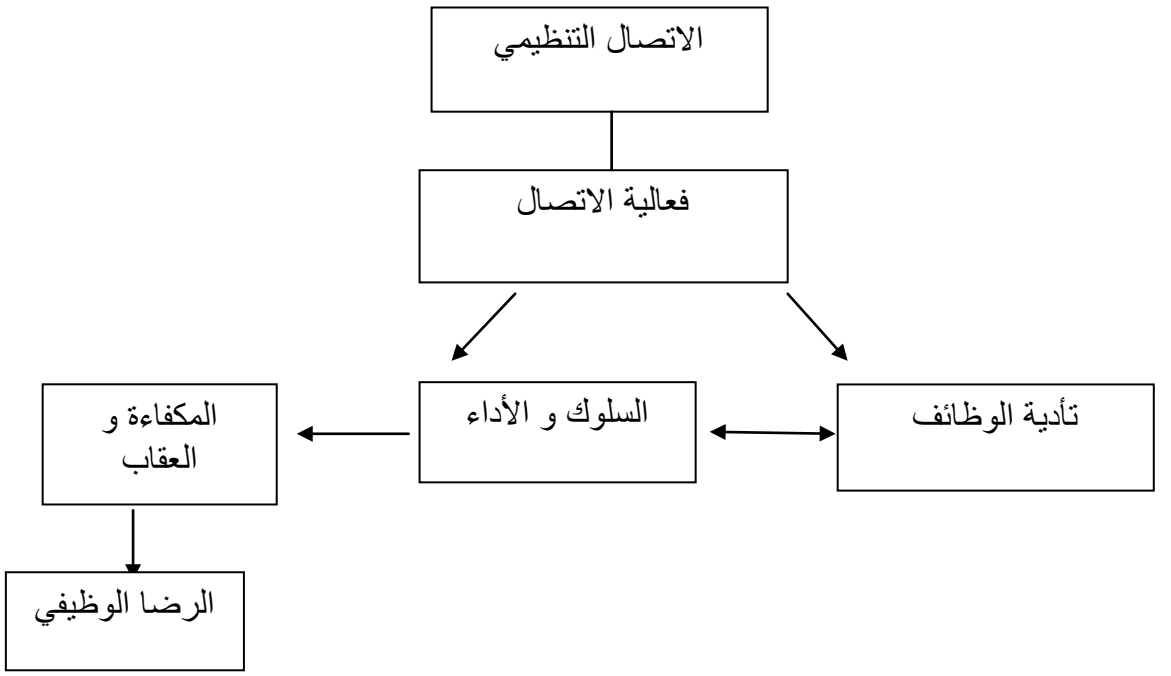
أولا : تأثير شبكة الاتصال على أداء المورد البشري

إن شبكة الاتصال السائدة في المنظمة من شانها أن تعزز من الثقة بين العاملين في الجانب العملي و أيضا تعزز روح التعاون ، لاسيما إذا اتسمت بفعالية توصيل المعلومات بشكل دقيق و مفهوم ، و في اغلب الأحيان تحقق هذه الشبكة درجة عالية من التفاهم و الانسجام بين الإدارة و العاملين و تشكل علاقة عمل في بيئة داخلية سليمة تحفز على تحسين الأداء تحسين جودة الإنتاج .

فالاتصال هو عملية تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقل تلك المعلومات و تبادلها ، و هي أيضا تأثير السلوك و توجيهه وجهة معينة ، و تتم هذه العماليات في صورة متبادلة بين الجانبين أي علاقة تأثير و تأثر.

ولشرح تأثير الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري سنقوم بوضع نموذج متكامل يبين و يشرح ذلك [28]

الشكل رقم (15) : يبين تأثير الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري



المصدر:الشكل رقم (13) من انجاز الطالب اعتمادا من التحليل السابق

يبين لنا الشكل أن الاتصال التنظيمي مرتبط بالمورد البشري مباشرة و يؤثر عل سلوكه إن كان ذلك بالإيجاب و يظهر ذلك من تأدية عمله و إتقان ما يقو م به ، و إلى من الناحية السلبية مما ينتج لنا سلوك سلبي و يتمثل في ألا مبالاة و يتحصل على مكفاءة أو عقاب .

إضافة إلى ذلك أن للأداء نتائج تعود على كل من المنظمة و العامل ، فهو ناتج عن واقعة اتصال معينة سيؤدي إلى تحقيق أو فشل مهمة يراد تحقيقها.

[28]- اندرو دي سيزلاقي و مارك جي ولاس ، "**السلوك التنظيمي و الأداء** "، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد ، الطبعة الرابعة ، معهد الإدارة العامة للنشر ، الرياض ، 1991 ، ص 365

❖ **تأثير الاتصال الرسمي و الغير رسمي على أداء المورد البشري**

اولا: اثر الاتصال الرسمي على أداء المورد البشري الذي يشمل أنواع الاتصال الصاعد و النازل و الأفقي

1 -الاتصال الصاعد: ويتمثل تأثيره في تحسين الأداء فيما يلي :

- ✓ إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بالمعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين ، قد تكون مفيدة بشان تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل و يساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه .
- ✓ كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة ، يحفز على الرغبة في العمل [29]

2 - الاتصال النازل :و يتمثل تأثير الاتصال النازل فيما يلي :

- ✓ يعمل الاتصال النازل على تدفق و انسياب المعلومات من أعلى هرم المنظمة (الإدارة أو الإطارات) و يساعد في رفع الكفاءة في العمل و هذا كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال .

في حالت ما إذا سجلت المنظمة غياب لقنوات اتصال فاعلة بين الرئيس و العامل أو بين الإدارة و -- العمال يترتب عليه غياب أسس موضوعية في التعامل مع العمال و يقلل من الإنتاجية مثال في حالت اعتماد المنظمة على قنوات متعددة للاتصال في تعاملها مع عمالها يحدث خلل في التنظيم و يحدث فوضى مما قد يؤثر على أداء العمال لعدم فهم الرسالة و عدم التعود في تعامل العمال مع قنوات عديدة لا تناسبهم .

- ✓ نوعية مضمون الرسائل الاتصالية بين الرئيس و العامل يؤثر على فهم الرسالة الاتصالية و أيضا يرفع مستوى العامل في فهم و تأدية العمل في الوقت المناسب .
- ✓ حسب الإحصائيات التي قامت بها الدراسات على موضوع الاتصال يفضل اغلب العمال التعامل مع رؤسائهم عبر رسائل مكتوبة و ملصقات و هذا له دراسة فنية و دراسة نفسية و يكون ذلك بالنسبة للقراءة الفنية فالعمل يجد نفسه

[29] محمد منير حجاب ، **"المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي"** الطبعة الثانية ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 49

في بيئة عمل منفتحة و غير مغلقة و له حرية التشاور على مضمون الرسالة لاتخاذ القرار المناسب في تأدية ما جاء في الرسالة من عدمها ، أما القراءة النفسية فالعمل لا يحبذ المواجهة مع رئيسه و اخذ التعليمات مما يجنبه الدخول في نزاعات في حالت عدم الرضا على مضمون الرسالة .

3 -الاتصال الأفقي : و يمثل تأثير الاتصال الأفقي عمود التنسيق بين الجهود على المستوى الإشرافي أو في المستويات الأخرى المختلفة و يحقق الأهداف المرسومة للمنظمة و التنسيق لا يمكن أن يتحقق بإصدار التعليمات فقط أين يمكن للاتصال الأفقي أن يساهم في :[30]

- ✓ -تحقيق التعاون الفعال بين العمال على مستوى واحد و العمل في فريق واحد متكامل و مترابط
- ✓ يسمح الاتصال الأفقي السريع و المباشر في انجاز العمل على شكل جيد و بطريقة بسيطة لربح الوقت
- ✓ لاتصال الأفقي يساهم في نقل الخبرات المكتسبة بين العاملين و ذلك عن طريق الاحتكاك فيما بينهم بطريقة يومية و مستمرة

ثانيا: اثر الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء

إن العلاقات التي تسود العمل في المنظمة تعتمد على ضوابط و معايير محددة تحت غطاء رسمي يحدد المهام و المسؤولية المسندة لكل عامل و يقابل العلاقات التي تتشكل خارج هذه الأطر بالاتصالات الغير رسمية و تتشكل في ظروف خاصة شخصية من صدقات و محبات بين العمال أو بين العمل و رئيسه و يمكن الاعتماد عليها لتنفيذ بعض الأعمال و معرفة بعض المعلومات التي بإمكانها مساعدة العامل في تأدية الوظيفة على أحسن وجه ، و ذلك أمر طبيعي و ينعكس إيجابا على المنظمة ، إذ يفرز العلاقات بين العاملين و يخلق روح الألفة و التماسك مما يخلق بيئة عمل سليمة و يظهر اثر الاتصال غير الرسمي من خلال مميزاته على أداء المورد البشري فيما يلي:

[30] جي ولاس ، مرجع سابق ، ص 364

يمتاز بالسرعة و سهولة الانتشار مثل استعمال جس النبض في إطلاق شائعات لمعرفة رد فعل العمال منها و كيفية اتخاذ القرارات الصائبة ، و تلجا الإدارة في مراقبة المعلومات و تصنيفها إلى اتصال غير رسمي لأنه يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلا خاصة إذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة مثال إطلاق شائعة فيما يخص عملية الترقية للعمال و جمع ردود الفعال منها و كيف تقبلها العمال في حالة ما إذا كان رد فعل جيد تقوم بالتطبيق و إطلاقها في شكل رسمي و إذا كانت ردود الفعل رافضة تدرس القضية أكثر و تصحيح ما يتناسب مع مطالب العمال قبل النشر في شكل رسمي

❖ **دور الاتصال الكتابي و الشفوي في تحسين أداء المورد البشري :**

حتى يكون نظام اتصال جيدا ، بالرغم من تعدد أساليبه ما بين كتابي أو شفوي و تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة لبد من :

أن يكون مرسل الرسالة على علم بمضمونها و كذلك الغاية منها و ذلك بمراعاة اللغة التي تتلاءم مع مستوى المستقبل لرسالة و تحديد الرموز المعتاد استعماله في كل رسالة و عدم تغيرها في كل رسالة و من ثم انتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا .

و يجب أن تنجز الرسالة المراد إرسالها بصفة محددة للمعاني سواء كانت مكتوبة أو شفوية بتفادي الالتباس و سؤ التعبير .

و الانتهاء بالتغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية أسلوب الاتصال في تحقيق الهدف المسطر.

مما سبق ما يمكن استخلاصه أن الفعالية الاتصالية تعد أساس الهيكل التنظيمي [31] الذي سنتطرق إليه لاحقا و يتحدد من خلال شمول الوظائف و إبعادها الأفقية ، كما يمكن أن نمثل دورة الاتصال في المنظمة كالدورة الدموية للإنسان ، يجب أن تأخذ دورتها السليمة للقيام بوظائف مختلفة ، فالمنظمة إذا أهملت الاتصال الأداء يكون سيئ و العكس صحيح.

ثانيا: الأثر الايجابي للهيكل التنظيمي على الاتصال و الأداء

[31]- يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة و العلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض و خطوط السلطة و المسؤوليات التي تربط بين اجزاء المنظمة .

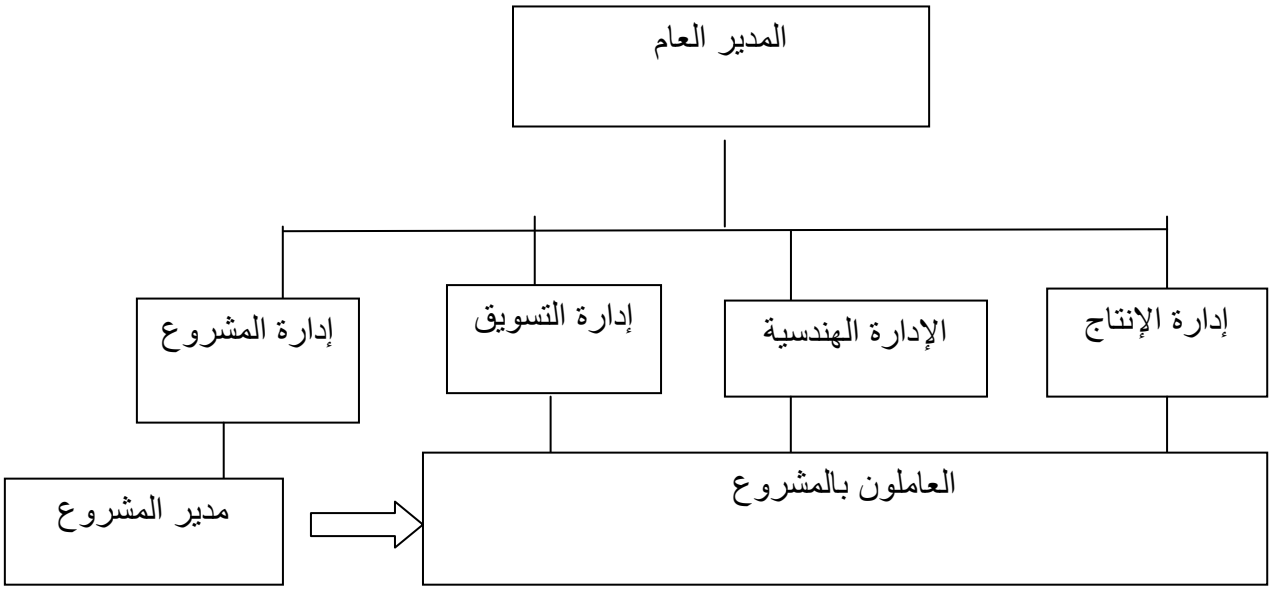
يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمنظمة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف و ارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الإفراد كما يوضح خطوط السلطة و المسؤوليات داخل التنظيم و يبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (رئيس المنظمة) و ينتهي بأقل مستوى من العاملين و قبل إعداد الهيكل التنظيمي لابد من تحديد أهداف المنظمة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسبا.[32]

الجدول رقم (01): يمثل أوجه الهيكل التنظيمي

أوجه الهيكل التنظيمي
يتم وضعه من قبل الإدارة العليا وفق طريقة مخططة و مدروسة
العلاقة بين العاملين تتم وفق معايير مكتوبة
يمثل السلطة القانونية في المنظمة
من خلال الهيكل التنظيمي يسمح للعاملين بالقيام بالواجبات التنظيمية

الشكل رقم (16) :يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة

[32] - وهيبة سراج ، **"استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"**، مذكرة ماجستر في علوم التسيير تخصص ادارةالاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012/2011 ، ص 17



المصدر : من اعداد الطالب من خلال الاطلاع على منظمة الدراسة

يتضح من الشكل العاملين يتم تقسيمهم حسب الوظائف في هيكل وظيفي ، وكذلك يتم تحديد مسئول لكل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة .

ونلاحظ أيضا وجود علاقة تنظيمية و شمول الهيكل على كافة اللجان و التقسيمات الأخرى مع تحديد دور كل لجنة (تنسيقي ، تنفيذية ، استشارية ، تحكيمية).

إن تطوير الهيكل التنظيمي يعتبر احد خطوات زيادة فعالية أداء المورد البشري في المنظمة لأنه يحقق الأتي :

إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات بما يضمن تقليص مركزية السلطة و المزيد من المشاركة و التعاون

تحديد الاختصاصات و توضيحها لتحديد مراكز المسؤولية و إنهاء التعقيد و الازدواج في هذه الاختصاصات

تبسيط إجراءات العمل و تسهيل حركة سيرها بين الفروع الأقسام و الوحدات بحيث تتحقق سرعة الانجاز و سهولة الرقابة معا .

التناسق و الملاءمة بين مختلف اللجان ووحدات القطاع العام و السلطة المحلية ضمان تدفق المعلومات و البيانات من خلال الاتصالات الأفقية و العمودية الصاعدة و النازلة .[33]

ثالثا: اثر التشاركية على الاتصال و أداء المورد البشري

تطرق الباحثون في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على العامل والمنظمة إلى أهمية التشاركية التنظيمية وإشراك العمال من خلال الإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي و تفويض السلطة وأشكال أخرى من التشارك، جميعها يؤكد على أهمية وضرورة إشراك الفرد بصورة فاعلة في تسير أعمال الجماعة، وهذا الأمر لقي في الوقت الحاضر اهتماما واضحا نظرا لتدني الإنتاجية في الكثير من المنظمات ، بالإضافة إلى نجاح النموذج الياباني في إدارة المبنية على أساس العمل الجماعي.[34]

نعني بالتشاركية جمع الشريك او الشركاء أي إدخال طرف ثاني أو أكثر من طرف في شيء يجمعهما و الإدارة التشاركية هي كل إدارة تميل قيادتها إلى نمط السلوك الديمقراطي في معاملة العاملين و تدعم إشراكهم في صناعة القرار و في مجمل نشطتها حيث تفسح لهم المجال التعاون و التواصل من خلال أي أسلوب يضفي إلى أي شكل من أشكال المشاركة أو التفويض.

تتمثل الفلسفة اليبانية في التشاركية فيما يلي :

- جماعية الإدارة
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- تشجيع العمال في طرح المبادرات

[33] Sekiou et Al ,gestion des ressource humaines , de boeck université , canada , 2001 , p 414
[34] MCgregor , the human sid of enterprise , new York , M.C graw hill book company 1960, p 51

- إشراك المستويات الدنيا في عملية القرار
- السلطة مبنية على القبول و الطاعة ، و الإقناع
- الرقابة الذاتية و ديمقراطية الرقابة الداخلية
- سيادة الاتصالات الجانبية و الاتصالات القطرية
- اتخاذ القرار في المنظمة اليبانية غالبا ما يكون بالإجماع
- القائد يقوم بالمساعدة في اتخاذ القرار حيث انه يهيئ المناخ المناسب للعاملين و يحفزهم على وضع لاقتراحات و الحلول ، كما انه يهتم بجمع المعلومات عبر الاتصالات الصاعدة .

نستنتج إن الميزة الأساسية لهذا الأسلوب هي أن:

صناعة القرار تكون بشكل جماعي لكن اتخاذه مركزي أي أن الرئيس وحده يملك حق اتخاذ القرار إلا انه لا يخرج عن إجماع و الإشراك دون استثناء. و إضافتا إلى ما تطرقنا إليه سابقا لتشاركيه أثار مباشرة على المورد البشري و تتجلى فيما يلي :[35]

- اكتساب العامل المهارات في القيادة
- اعتماد العامل على نفسه في حل مشكلات تخص العمل
- تحمل مسؤولية التنفيذ و المتابعة
- تبني التشاركية للعامل من عطاء و البذل و التعاون
- تخلق التشاركية في العامل خلق الإنصاف و العدل و المساواة
- تشعر الفرد بقيمته و دوره الفاعل في الجماعة من خلال التشارك مما ينتج روح المبادرة لديه.

و للإدارة التشاركية مجموعة من المقومات حيث أنها تقوم على مقاربة شاملة تحتوي جوانب هامة للاتصال و الأداء و نذكر منها :

- تهتم بدور العمال و تثمنه بالاتصال الفعال و التفويض المثري للمهام
- تسمح للمورد البشري الاختيار في العمل في جماعات متعددة التخصصات أو جماعات شبه متخصصة

[35] - عبد الرحمن العيسوي ، **"سيكولوجية الادارة"** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 178

- الإدارة بالأهداف و إدارة الجودة و غيرها أساليب التشاركية في تنفيذ المشاريع
- العمل يمتاز بالمرونة .

من هنا يمكننا القول أن التشاركية تقوم على محددات أهمها : القيادة ، الأداء ، الهيكل التنظيمي و الاتصال ، و هذا الأخير الذي سنعرض تأثيره الفعال على أداء العامل و المنظمة من خلال الاتصالات المفتوحة التي تربط العاملين بالمنظمة و تزرع فيهم الإحساس بأنهم جزء لا يستغنى عنه أي شعور بالارتباط فيما يلي :

- حسن الإصغاء لهم من قبل الرؤساء
- تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموما
- صدق المعلومات النازلة
- تفهم احتياجات العاملين من قبل الإطارات
- استخدام قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفاعلة منها : كالاجتماعات ، و المنشورات البسيطة من ناحية الأسلوب و البريد الالكتروني .

المطلب الثاني : الأثر السلبي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

كما تطرقنا إليه سابقا في المطلب الأول أن التأثيرات الداخلية للمنظمة تختلف و تتنوع من حيث درجة التأثير و مستوى التأثير و العوامل المؤثرة في هذا المطلب سنتطرق لدراسة الآثار السلبية التي تعاني منها المنظمة في تأثيرها على الاتصال و الأداء .

أولا: اثر تكنولوجيا الاتصال على أداء المورد البشري :[36]

إن ما يشهده العالم في هذا العصر من تحولات و تغيرات طالت كثيرا من مظاهر الحياة سواء على مستوى الفرد أو الجماعات أو الدول هذه التحولات و التغيرات أخذت أشكالا متعددة فكرية و إدارية وتنظيمية ناتجة عن واقع لبد الاعتراف به و مسايرته و يتمثل هذا الواقع بثورة المعلومات و تكنولوجية الاتصال .

- **عدم توفر البنية التحتية اللازمة لاستخدام تكنولوجية الاتصال**

[36] - بوعقال وسام ، **"دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين أداء المنظمات"** ،مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم و الاقتصاد ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016/2015 ، ص 10

إن اقتناع الإطارات و المسئولين في المنظمات بضرورة استخدام التكنولوجيا في منظماتهم هذا لا يكفي لإنجاح هذه العملية ، لإدخال التكنولوجيا يتطلب استكمال البنية التحتية اللازمة لهذا الاستخدام و في هذا المجال ، و البنية التحتية لتحول المنظمة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال يجب من توفر : ربط أجهزة المنظمة بالأجهزة العامة أي أن تكون شبكة أجهزة مرتبطة بجميع المصالح و الإدارة فيما بينها و تسمى باللغة العلمية la base des donner) و في هذه الشبكة نجد جميع المعلومات المخزنة على العاملين و المنظمة و تظهر لنا بطريقة اتوماتكية في حالت البحث أو العمل ، توفر الحيز و المكان المناسب لاستيعاب الأجهزة و المعدات و هذا ما يتطلب على المنظمة إعادة تهيئة مكان و ديكور المنظمة على حسب الأجهزة التكنولوجية مما قد يؤثر على قدرتها المالية و تعطيل أعمالها المستعجلة بسبب تأجيل في حالة وجود أشغال على مستوى المنظمة ، و أهم شيء هو وجود أو توفر نظام حماية مركزية سواء كان للأجهزة أم للمعلومات و هي عبارة عن برامج تقوم بحماية المعلومات السرية المخزنة على مستوى الأجهزة الالكترونية و الحماية تكون من الاختراقات بغرض الجوسسة على المنظمة أو بغرض سرقة معلومات سرية قد تستعمل ضد مصالح المنظمة و تسبب لها مشاكل و أيضا سرقة مشاريع التي لم يتم استخدامها مما يسبب خسائر مادية و معنوية للمنظمة و للمورد البشري .

مما سبق نستنتج أن المنظمات التي تأخذ تكنولوجية الاتصال لاستعمالها كما هي دون دراسة دون معرفة هل تتناسب مع بيئة المنظمة الخارجية و الداخلية و هذا يحدث خاصة في المنظمات التي تقتني تكنولوجيا من بيئة العالم المتقدم و محاولة تطبيقها في بيئة تنظيمية لم تحظى أبدا بمثل هذه التكنولوجيات و يسبب لها خسائر جسيمة و عند المقارنة بنجاحها في البيئة الأولى و عدم نجاحها في الثانية نعود لما تطرقنا إليه سابقا من عدم توفر عدة عوامل لنجاحها.

ثانيا :الأثر السلبي للاتصال المشوه على أداء المورد البشري

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصالح المنظمة، و عملية الاتصال في المنظمة ضرورية ، من اجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و من اجل تطوير و تحسين الأداء ، و يقابله في

بعض الأحيان اتصال مشوه أي اتصال غير واضح و هذا الأخير يؤثر بشكل سلبي على المنظمة من الناحية الإنتاجية و تحقيق الأهداف سنقوم في هذا المطلب دراسة مدى تأثير الاتصال المشوه على ضعف الأداء و الإنتاج في المنظمة

- **اللغة :**

تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف العاملين و تتكون المنظمة من عاملين يحوزون خلفيات ثقافات مختلفة ، كما إن للإطارات لغتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص و المهنة ، و إذا كان للمنظمة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى فان مشكلة اللغة تتفاقم و تعقد عملية الاتصال و تشوهها .

توجد عوامل أخرى غير اللغة التي تشوه العملية الاتصالية و تؤثر على عملية الأداء و التي سنذكرها في النقاط التالية :

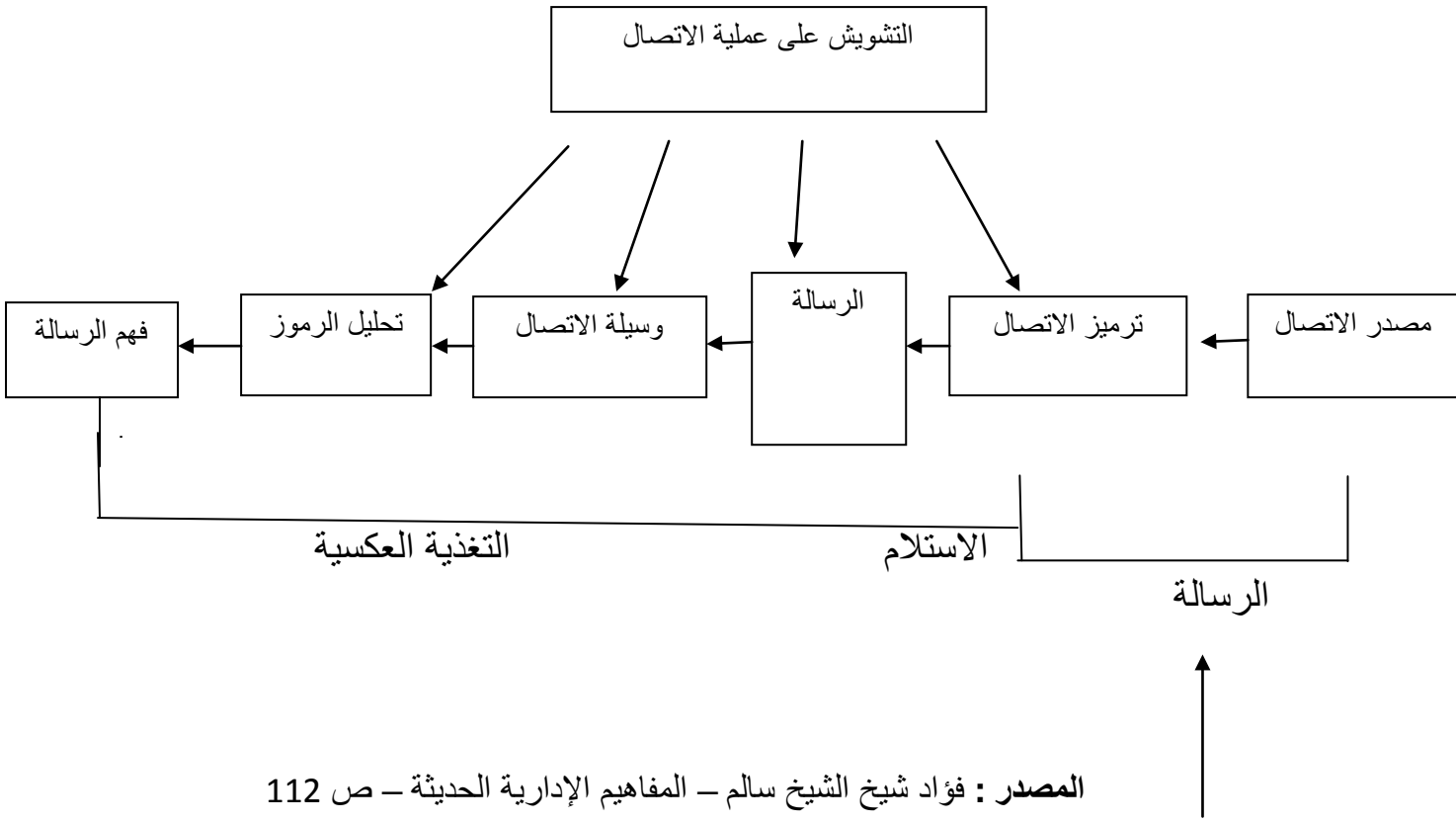
- عدم وجود تخطيط مسبق لعملية الاتصال مثال ففي الكثير من الأحيان يبدأ العامل بالتحدث و الكتابة دون تفكير مسبق ، و بدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها مما يجعلها مبهمة و تصعب على المستقبل فهمها و تأدية العمل المطلوب منه

- الفرضيات الغير واضحة فقد تترك فراغات و الجوانب ناقصة و غير واضحة ، و ينتج عن ذلك تفسيرات و اقتراحات مختلفة مثال : يتصل إطار بالعمال و يعين اجتماع و يذكر اليوم و الوقت دون ذكر مكان الاجتماع و في رأس الإطار أن الاجتماع يكون في مكتبه و في تفكير العمال قاعة الاجتماعات مما يسبب فوضى و ضياع للوقت و تعطيل للعمل

- عدم القدرة على التعبير و إيصال الفكرة إلى المستقبل ، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة و أسلوب ركيك مما يخلق الكثير من الغموض و الارتباك و يؤثر على أداء مستقبل الرسالة

- وفي بعض الأحيان يكون العيب في مستقبل الرسالة و ذلك في تضيع الوقت في قراءة الرسالة لضعف في النظر أو لسبب لخر أو الإصغاء دون الفهم معنى الرسالة.

الشكل رقم (17): يبين لنا التشويش على العملية الاتصالية



المصدر : فؤاد شيخ الشيخ سالم – المفاهيم الإدارية الحديثة – ص 112

من الشكل نستنتج أن عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال يؤثر على المنظمة و الأداء كما عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة ، كان يكتب العامل رسالة بينما يستدعي الأمر مقابلة شخصية مباشرة مع المستقبل ، و أخيرا الرقابة على الاتصال و حذف بعض الأجزاء من الرسالة تؤدي إلى صعوبة في فهم مضمون الرسالة أو الغرض من العملية الاتصالية و عملية الرقابة موجودة في كل منظمة ، و كلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة كلما كان الاحتمال اكبر في حذف أجزاء أكثر مما يؤدي إلى غموض الرسالة و صعوبة فهمها .

الفصل الثاني
الإطار التطبيقي لمنظمة الحليب الطاسيلي)
لبلدية ذراع بن خدة

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقا عمليا لما تم تناوله في الفصلين السابقين، حيث تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري

وبهذا تم اختيارنا لمؤسسة الحليب (طاسيلي) بذراع بن خدة تيزي وزو كمحل للدراسة بغية الوصول الى الهدف من الدراسة والذي يكمن في ابراز الدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في اداء المورد البشري وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل ونبينه من خلال تقديم تعريف المؤسسة وهذا في البحث الاول اضافة الى تفريغ البيانات والتعليق عليها في المبحث الثاني

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: التعريف بمؤسسة ملبنة (طاسلي) لذراع بن خدة تيزي وزو

اولا: نشأة المؤسسة

أنشئت المنظمة العامة لألبان الجزائر ، سنة 1969 بموجب المرسوم، 93/69 المؤرخ في 20 ديسمبر 1969 ، و قد منح المكتب الوطني الجزائري للحليب و منتجات الألبان (onalait)، الفرصة لتنفيذ سياسة الألبان الوطنية من اجل تغطية احتياجات السكان في هذا المنتج الأول آلا و هو الحليب .

و بموجب الأمر رقم 335/81 المؤرخ في 19 أكتوبر 1981 ، تم تقسيم ثلاثة مكاتب إقليمية على النحو التالي : المكتب الإقليمي الشرقي (اوريت)، المكتب الإقليمي للوسط أو المركز (اورلاك) ، و المكتب الإقليمي للغرب (اورولیت) .

تم إنشاء وحدة الألبان (طاسيلي) لذراع بن خدة سنة 1971 وهي عبارة عن ألبان و أجبان تدخل في إطار خطة خاصة لتطوير ولاية تيزي وزو و قد تم اختيار مدينة ذراع بن خدة بالنسبة للمهن الريفية في المنطقة بغيت تطوير و رفع جمع الحليب الخام .

واعتبارا من جوان 2008 تم خصخصة المنظمة ، كجزء من بيع الشركة العامة ، هذا الأخير هو منتجع من رأس مال الاجتماعي الذي يقدر ب 200000000 دينار حاليا الوحدة تشغل أكثر من 26 إطار و 60 عامل.

ولقد بلغت تكلفة إنشاء هذا المشروع ، بقيمة 28000000 دينار جزائري على مساحة 4000 متر مربع، و كانت نسبة إنتاجها تصل، إلى 50000 لتر حليب يوميا و زادت طاقتها الإنتاجية إلى، أكثر من 350000 لتر حليب يوميا، و تحقق ذلك بإنشاء نظام العمل المستمر 24سا على 24 سا في ثلاثة فرق.

ويضم اورلاك ولايات الوسط كل من الجزائر ، البليدة ، المدية ، تيزي وزو ، بجاية ، المسيلة ، و الجلفة ، و يساهم بشكل فعال في تنمية الثروة الحيوانية من خلال جمع الحليب الخام (حليب البقر) من الرعاة الذين تلقون المساعدات البيطرية، و التربية الحيوانية من وحدات المكتب، و الغاية من ذلك هو تلبية حاجات السكان.

ثانيا: أهداف شركة الحليب لمدينة ذراع بن خدة (طاسيلي)

تهدف شركة الحليب لمدينة ذراع بن خدة الى تحقيق أهداف معتبرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

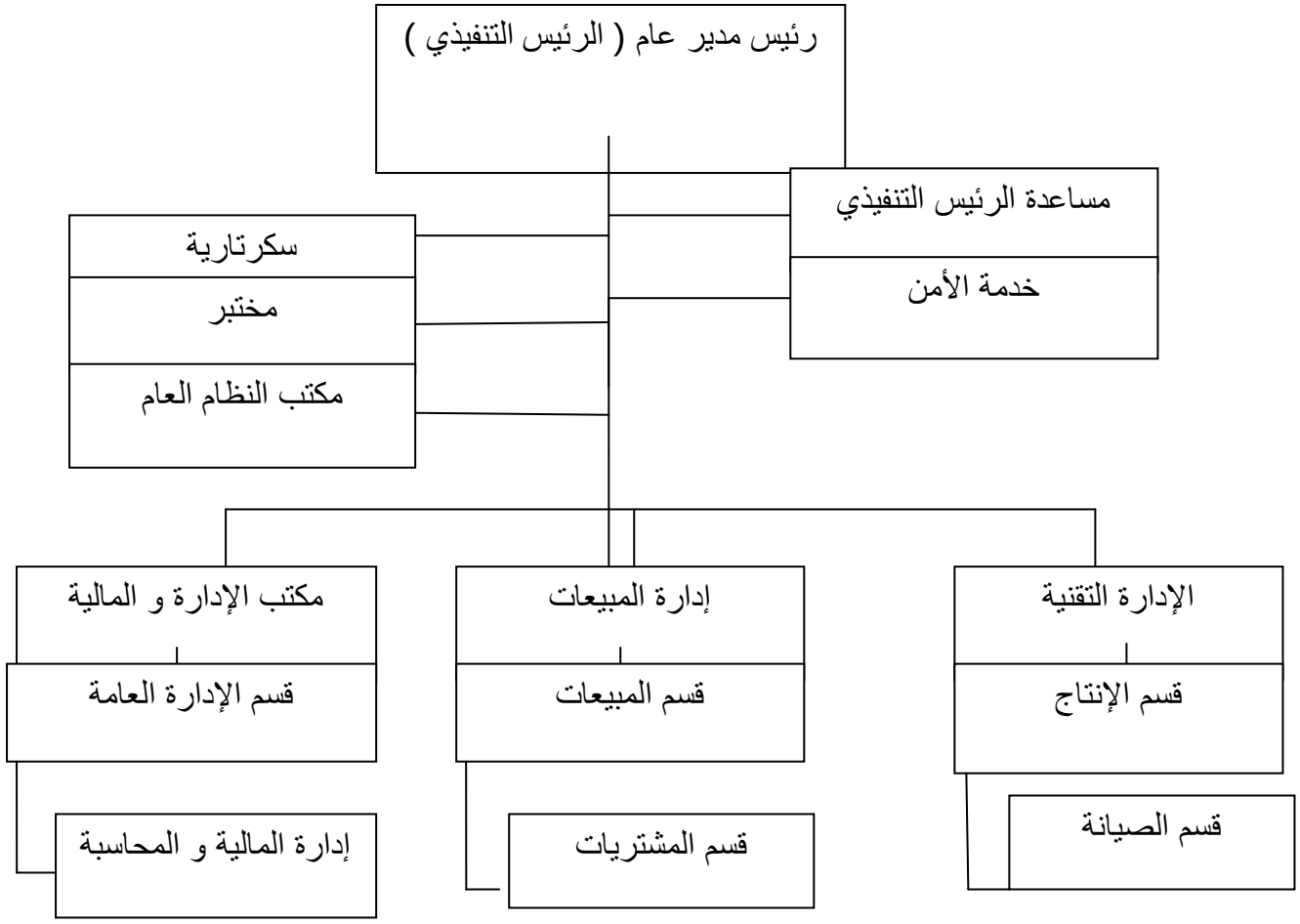
- تلبية احتياجات المواطنين فيما يتعلق بالحليب
- خلق فرص العمل
- دخول المنظمة في علاقات تقنية مع البيئة الفلاحية بأكملها.
- قيام المنظمة بتجميع، و تخزين الحليب في المركز
- المساهمة في تنمية ،و تربية المنتجات الزراعية ، و تنظيم مزارع ، و تطوير صناعة الألبان و إنتاج الحليب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الاساسية للبيئة الداخلية للمنظمة بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الادوار والمسؤوليات وللصلاحيات بين مختلف أقسام المؤسسة

وفي هذا المطلب سيتم تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب (طاسيلي) لذراع بن خدة

الشكل رقم (2-1) : يمثل الهيكل التنظيمي لشركة الحليب لذراع بن خدة (طاس يلي) :



المبحث الثاني: تفريغ البيانات والتعليق عليها

نتطرق في هذا المبحث لعملية تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا به في مؤسسة الحليب (طاسيلي) لذراع بن خدة تيزي وزو حيث اعتمدنا على أدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان والعينة التي كانت فصة العمل والاطارات داخل المؤسسة.

المطلب الاول: توزيع بيانات الاستبيان الخاص بالعمال

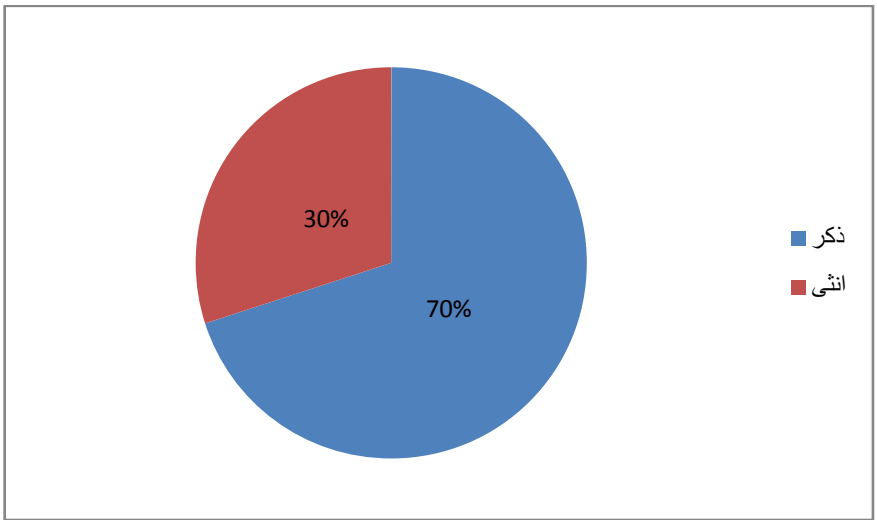
اولا: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (2-1) : يبين توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	نسبة التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	%70
أنثى	06	%30
المجموع	20	%100

توضح بيانات الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في شركة الحليب (الطاس يلي) لذراع بن حدة ، حيث قدرت نسبة الذكور ب 70% من مجتمع الدراسة ،فيما بلغت نسبة الإناث ب 30%.
و هذا يعود إلى عدم اهتمام الإناث بهذا النوع من العمل زيادة على ذلك إلى صعوبة العمل كونه عمل يعتمد على القوة البدنية داخل المصنع و اغلب النساء العاملات في المنظمة يعملون داخل المكاتب كإطارات.

الشكل رقم(2-2): يمثل أفراد العينة حسب الجنس



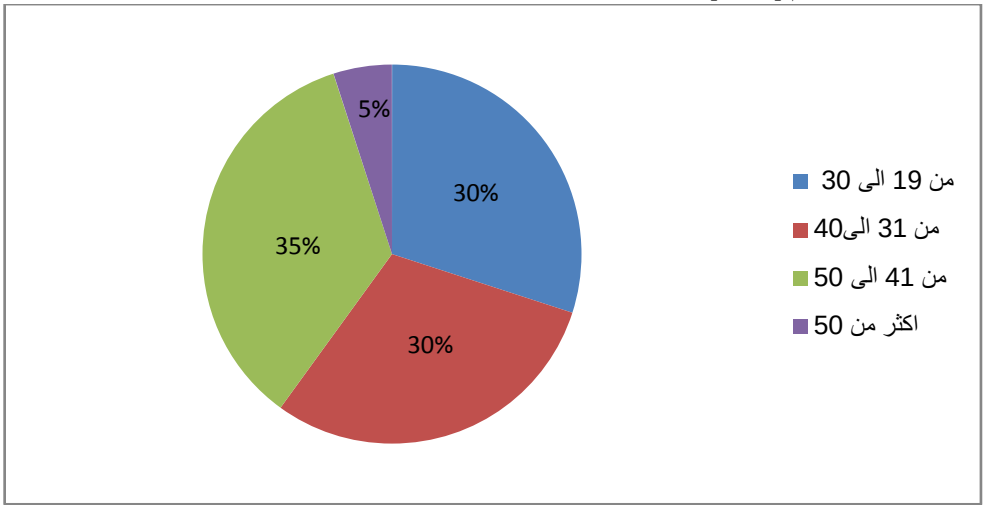
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

متغير العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 إلى 30 سنة	06	%30
من 31 إلى 40 سنة	06	%30
من 41 إلى 50 سنة	07	%35
أكثر من 50 سنة	01	%05
المجموع	20	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) أن أغلبية العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة يبلغ عددهم 07 عمال ، و نسبة 35% ، و تليها الفئتين من 19 إلى 30 سنة و 31 إلى 40 سنة ، حيث يبلغ عددهم 06 موظفين ، و أخيرا نجد أن الفئة التي تكون أكثر من 50 سنة يبلغ عددها 01 و بنسبة 0

الشكل رقم(2-3): يمثل أفراد العينة حسب السن



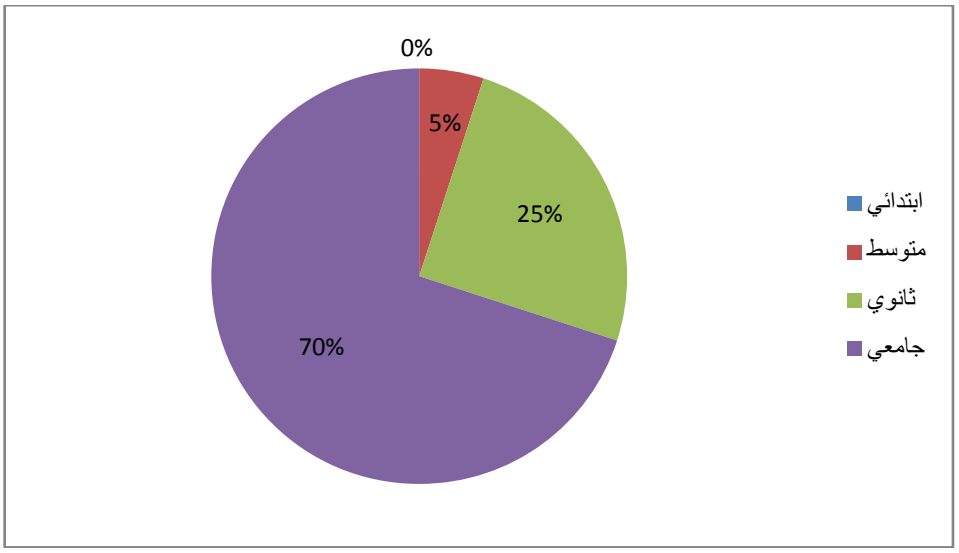
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (03): يمثل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	01	%05
ثانوي	05	%25
جامعي	14	%70
المجموع	20	%100

نستنتج من الجدول رقم (03) إن نسبة عينة الدراسة التي قدرت ب 70% أن المنظمة تعتمد في توظيفها على مؤهل علمي عالي أين بلغ عدد هؤلاء العمال ب 14 عامل ، ثم تليها نسبة 25% من العمال ذو مؤهل ثانوي ، و يليها 05% من مؤهل متوسط أي عامل واحد ، و في الأخير نسبة 0 %من المؤهل الابتدائي و انعدام هذه الفئة داخل المنظمة.

الشكل رقم (2-4): يمثل



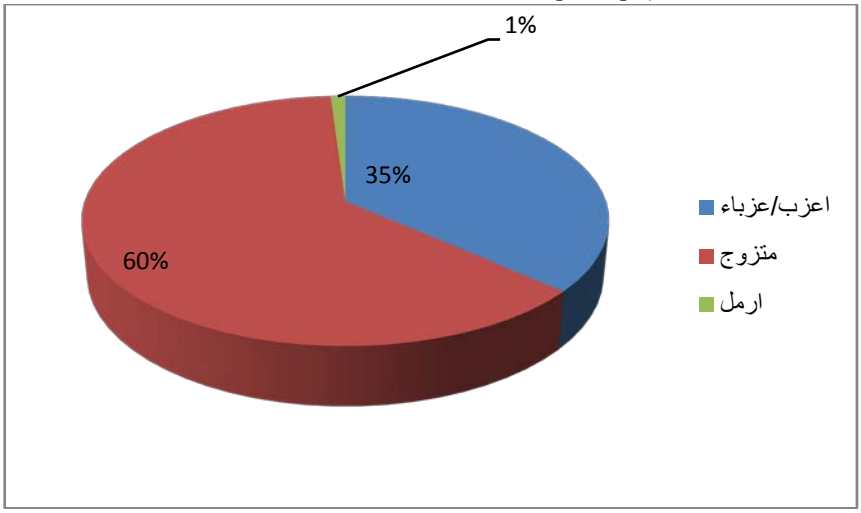
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب/عزباء	07	%35
متزوج	12	%60
أرمل	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال جدول رقم (04) أن أغلبية أفراد العينة المدروسة متزوجين و ذلك بنسبة 60% الذي يقدر ب 12 عامل ، ثم تليه نسبة 35% من العمال غير متزوجين و تقدر ب 07 عمال و أخيرا نسبة 05% من الأرامل أي عامل واحد .

الشكل رقم (2-4): يمثل افراد العينة حسب الحالة المدنية



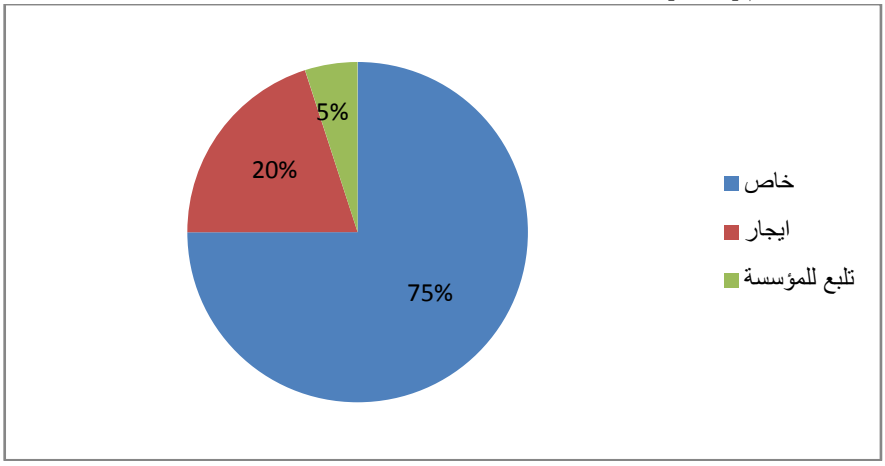
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة السكن

طبيعة السكن	التكرارات	النسبة المئوية
خاص	15	%75
إيجار	04	%20
تابع للمؤسسة	01	%05
المجموع	20	%100

حسب الجدول رقم(05) نلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم سكن خاص و ذلك بنسبة 75 %الذي يعتبر من أولويات الحياة و ضمان العيش الكريم ، بينما نجد موظفين يفتقدون الى السكن الذي يعتبر مصدر استقرارهم و ذلك بنسبة 20.%

الشكل رقم(2-5): يمثل أفراد العينة حسب طبيعة السكن



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

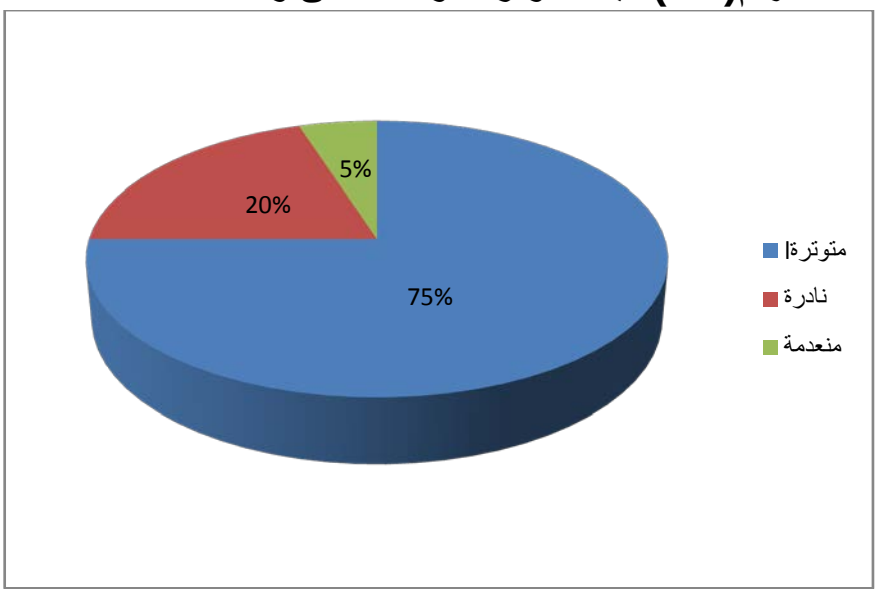
الجدول (06) : يمثل مدى توفر المؤسسة على وسائل النقل

وسائل نقل المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
متوفرة	15	%75
نادرة	04	%20
منعدمة	01	%05
المجموع	20	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 15من أفراد العينة البحثية صرحو بأن المؤسسة وفرت وسائل النقل وهذا ما مثلته نسبة 75% ، أما نسبة 20% من عينة الدراسة وجدوها نادرة حيث أن ندرة وسائل النقل تسبب لهم الإزعاج و ذلك يؤدي لانخفاض في معنوياتهم و كذا انخفاض أدائهم العمل فبدل من السعي لبذل أقصى جهد لمزاولة العمل يفكرون في وسائل النقل إذا ما كانت متوفرة أثناء تنقلاتهم بين مقر العمل و المنزل.

نستنتج من الجدول رقم(06) إن نسبة عينة الدراسة التي قدرت ب 75% ترى أن المؤسسة توفر وسائل نقل للموظفين مما يخفف عبئ التنقل و شعورهم بالراحة أثناء أدائهم لعملهم ، ما يحقق الرضا و الولاء الوظيفي لديهم .

الشكل رقم(2-6): يمثل توفر المؤسسة على وسائل النقل



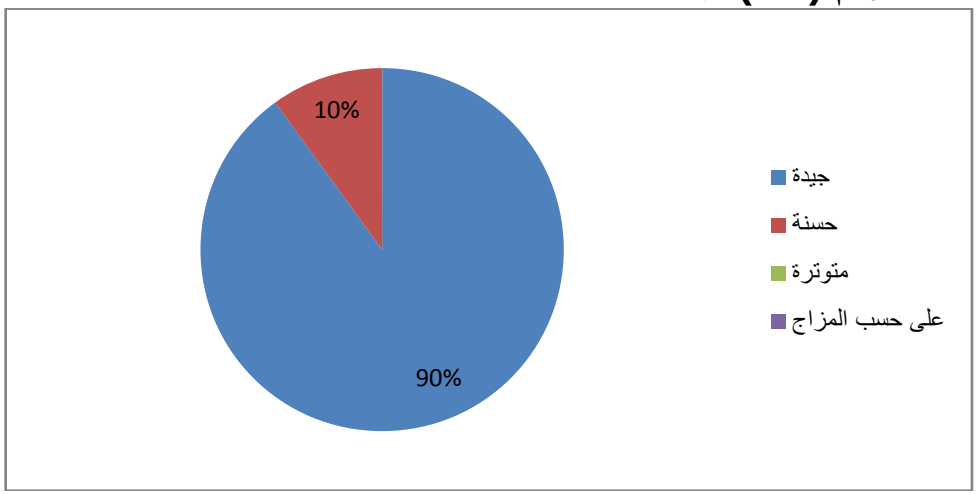
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثانيا: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص الخاص بالاتصال التنظيمي

الجدول رقم (2-7) : يمثل طبيعة العلاقة بين الزملاء داخل المنظمة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية العمال لديهم علاقة جيدة بزملائهم و ذلك بنسبة 90 %و هذا ما يعزز روح التعاون في العمل و يساعدهم للعمل كفريق و يحسن من أداء المورد البشري

الشكل رقم (2-7): يمثل علاقات العمال داخل المنظمة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

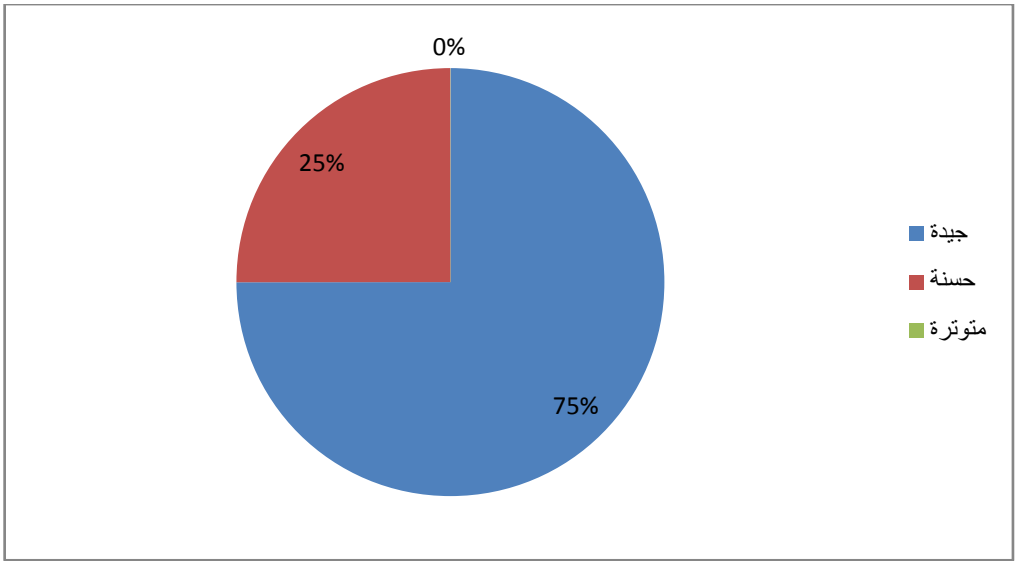
الجدول رقم (2-8): يمثل طبيعة العلاقة بين العمال و الرئيس

العلاقة بالزملاء	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	18	%90
حسنة	02	%10
متوترة	0	%0
على حسب المزاج	0	%0
المجموع	20	%100

العلاقة بالرئيس	التكرارات	النسبة
جيدة	15	%75
حسنة	05	%25
متوترة	0	%0
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) إن أغلبية العمال لديهم علاقة جيدة مع رئيسهم في العمل بنسبة 75% مما يحفزهم على العمل لضمان جودة في الإنتاج و استمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها و شعور العمال بولائهم للتنظيم ، وتليها نسبة 25 %من العمال يجدونها حسنة .

الشكل رقم(2-8): يمثل علاقة العمال بالرئيس في المنظمة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

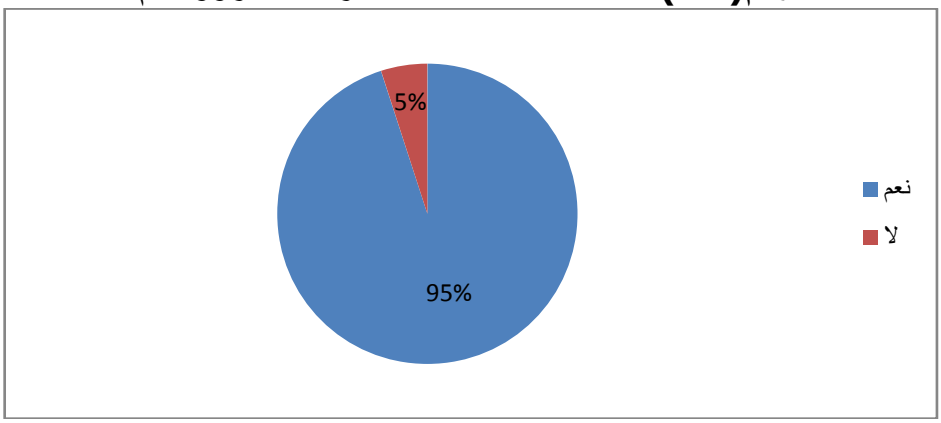
الجدول رقم (2-9): يمثل مدى استعاب العمال محتوى الرسائل التي تصلهم عن طريق رؤسائهم وهل تكون مفهومة.

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية العمال يجدون محتوى الرسائل التي تصلهم من رؤسائهم واضحة و سهلة الفهم و ذلك بنسبة 95 %و ذلك يدل على قدرة

الرؤساء في توصيل الرسائل سليمة و بأسلوب واضح و كتابة مفهومة و في وقتها بعيدة عن الغموض.

الشكل رقم(2-9): يمثل استعاب العمل لرسالة مرؤوسهم



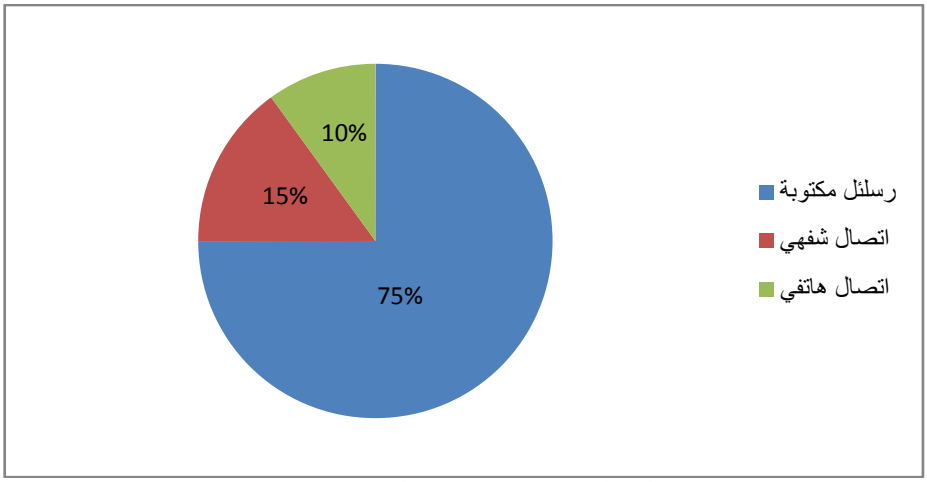
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-10) : يمثل نوعية الرسائل التي تصل من الرئيس للمرؤوسين

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رسائل مكتوبة	15	%75
اتصال شفهي	03	%15
اتصال هاتفي	02	%10
المجموع	20	%100

نستنتج من الجدول رقم (10) أن أغلبية الرسائل تصل مكتوبة و ذلك بنسبة 75 %و يليها الاتصال الشفهي بنسبة 15 %و أخيرا الاتصال الهاتفي بنسبة 10 %و هذا ما يجعلنا نقول إن الرسائل المكتوبة تلعب دور مهم كونها تحقق الشفافية و النزاهة بين الموظف و العامل و هذا ما تسعى المنظمة لتحقيقه.

الشكل رقم (2-10): يمثل نوعية الرسائل التي تصل من الرئيس للمرؤوسين



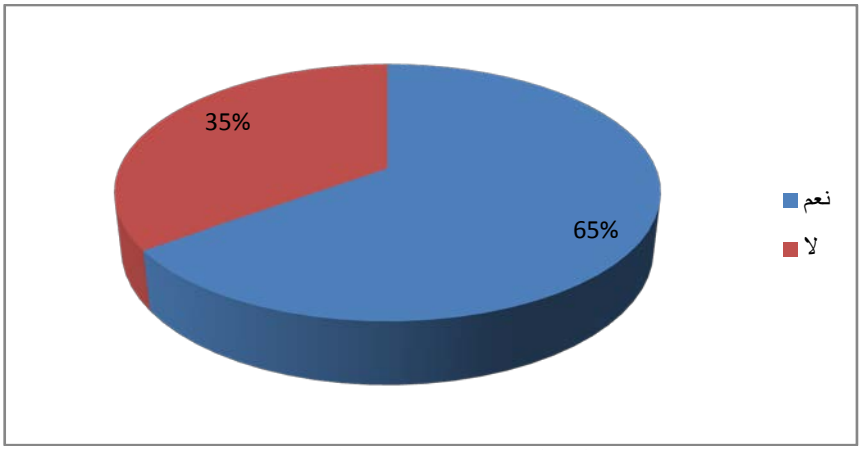
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-11): يمثل هل يتعامل العامل بحذر مع رئيسه

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%65
لا	07	%35
المجموع	20	%100

يتضح لنا من الجدول رقم (11) إن أغلبية العمال يتعاملون بحذر مع الرئيس و ذلك بنسبة 65 %و ذلك لتفادي المشاكل و تجنب الانتقادات من الرئيس و أيضا الخوف من فقدان مكانة العمل الذي يشغله في حالة ما إذا كان له تصرف لم يعجب الرئيس ، بينما نجد نسبة 35% من العمال لا يعطون أهمية لهذا الجانب و تعاملهم يكون طبيعي دون أية حسابات .

الشكل رقم(2-11): يمثل كيفية تعامل العامل مع رئيسه



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

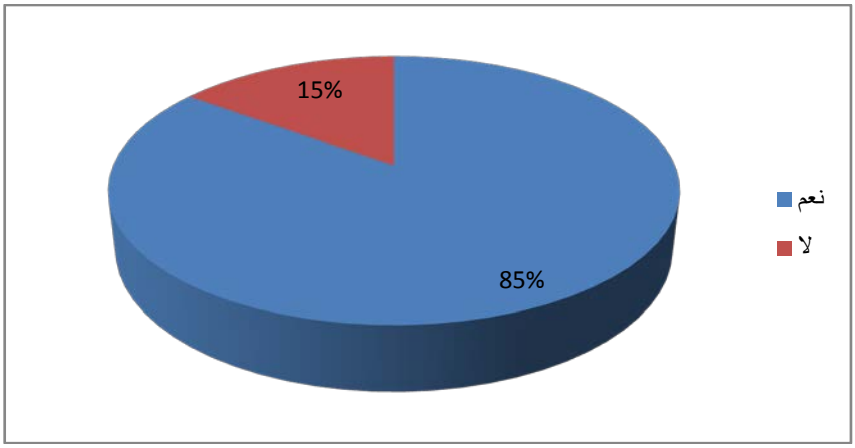
الجدول رقم (2-12) : يمثل هل بيئة العمل تساعد على توصيل الرسائل الاتصالية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (12) نستنتج أن أغلبية العمال العينة المدروسة و الذي عددهم 17 أجابوا ب" نعم " و طلك بنسبة 85 %، أما العمال الذين يمثل عددهم 3 قد أجابوا ب " لا" و ذلك بنسبة 15%

و هذا راجع إلى قدرة بيئة العمل على تلبية و توصيل الرسائل الاتصالية للعمال .

الشكل رقم(2-12): يمثل مدى ملائمة بيئة العمل في توصيل الرسالة الاتصالية



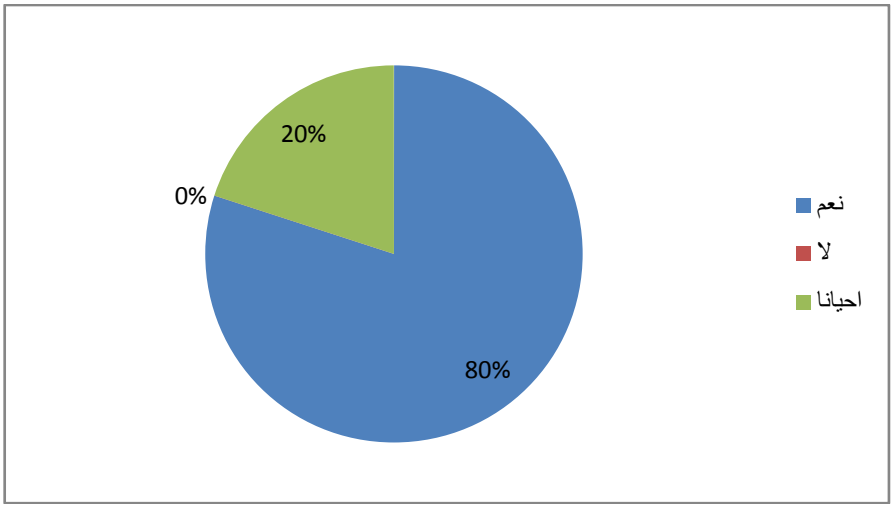
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-13) : يمثل هل تقوم الإدارة بالاستفسار على ظروف العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%80
لا	0	%0
أحيانا	04	%20
المجموع	20	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) إن أغلبية العمال اجبوا ب " نعم" بنسبة %80 أي إن المنظمة تسال على ظروف العمل و احتياجات العمال و تقوم بطلب استفسارات إذا ما كانت كل الأمور تسير على ما يرام و على ما خططت له المنظمة و هذا يدل على حسن التسيير من طرف الرؤساء ، و فعالية الإدارة .

الشكل رقم(2-13): يمثل استفسار الادارةعلى ظروف العمل



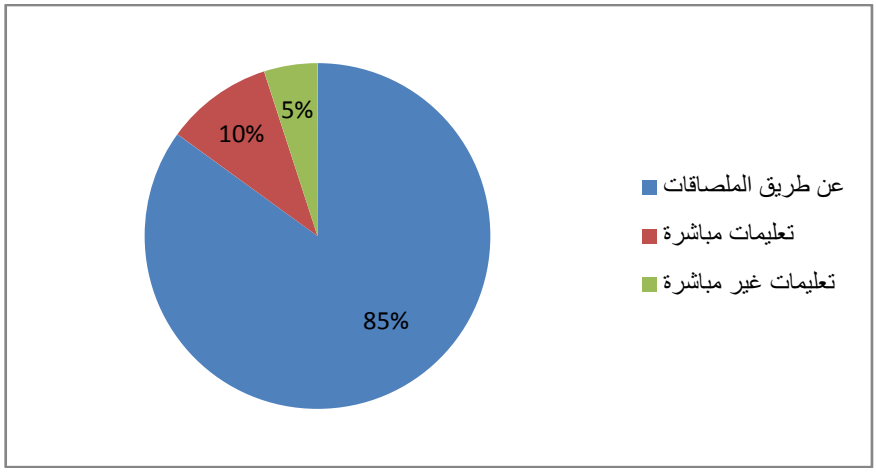
المصدر: من اعاد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-14) : يمثل كيفية تواصل الإدارة مع عمالها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عن طريق الملصقات	17	%85
تعليمات مباشرة	02	%10
تعليمات غير مباشرة	01	%05
المجموع	20	%100

يبين لنا الجدول رقم (14) إن أغلبية العمال تتواصل معهم الإدارة عن طريق الملصقات بنسبة 85 %أي أن الإدارة في تعاملاتها الرسمية تعتمد على الاتصال الكتابي و يأتي التعليمات المباشرة في المركز الثاني بنسبة 50% و أخيرا التعليمات الغير مباشرة 05% و نقصد بالتعليمات الغير مباشرة هي كل الأمور التي تنفذ دون طلب من الإدارة مثال كل عامل يقوم بتنظيف مكان عمله هذا داخل في التعليمات الغير مباشرة.

الشكل رقم (2-14): يمثل الطرق التي تعتمدها الادارة لللتواصل مع عمالها



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

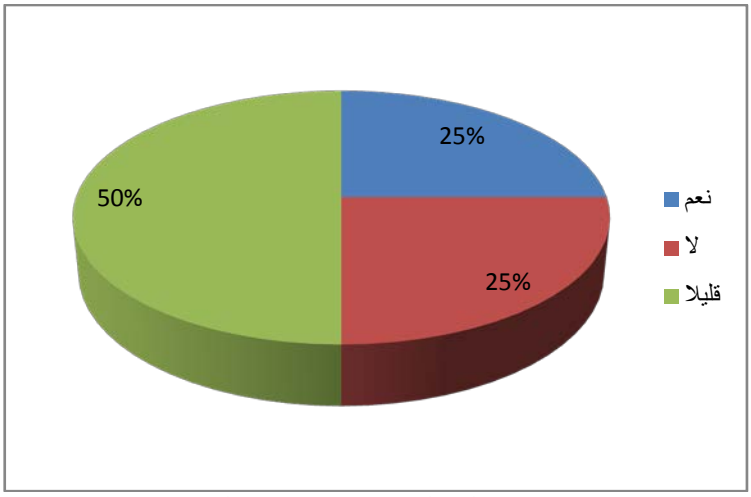
ثالثا: تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	%25
لا	05	%25
قليلا	10	%50
المجموع	20	%100

الجدول رقم (2-15):

يمثل مدى تحمس العمال بالالتحاق بعملههنلاحظ من خلال الجدول رقم (15) إن أغلبية العمال كانت إجابتهم "قليلا" بنسبة 50% و ذلك يدل لعدم تحمسهم لذهاب للمنظمة و 25 %أجابوا ب "نعم" و 25 %ب "لا" نستنتج أن العامل ليس محفز لنهوض باكرا و الذهاب لعمله و قد يرجع ذلك لعدة عوامل ممكن اجتماعية أو مرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة أو لعدم الاقتناع بالعمل الذي يمارسه.

الشكل رقم (2-15): يمثل تحمس العمال بالالتحاق بعملهم



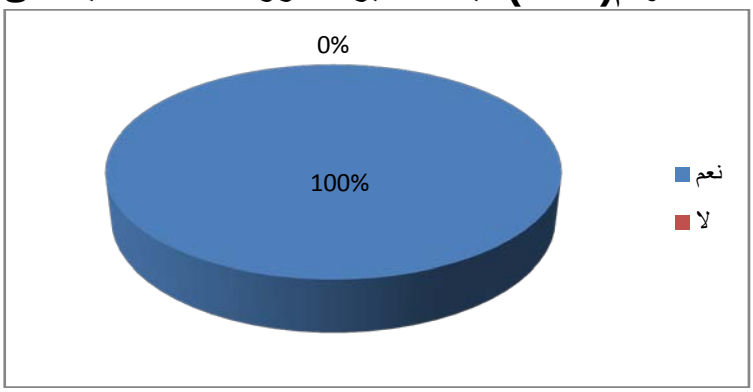
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-16) : يمثل مدى تاثرالظروف الاجتماعية على طريقة تأدية العمل

الاحتمالات	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

نستنتج من الجدول رقم (16) إن جميع العمال كانت لهم إجابة واحدة على هذا السؤال و هي "نعم" بنسبة 100% و هذا يدل على أن العامل إذا كانت ظروفه الاجتماعية صعبة ليس بإمكانه تقديم 100 %من قدراته المهنية و العمل هو إنسان له أحاسيس يتأثر بها ليس بالة لا تتأثر و حتى الآلة تتأثر بالظروف الطبيعية مع مرور الزمن يجب استبدال بعض قطع الغيار أو استبدالها كليا.

الشكل رقم(2-16): يمثل تاثير الظروف الاجتماعية على تادية العمل



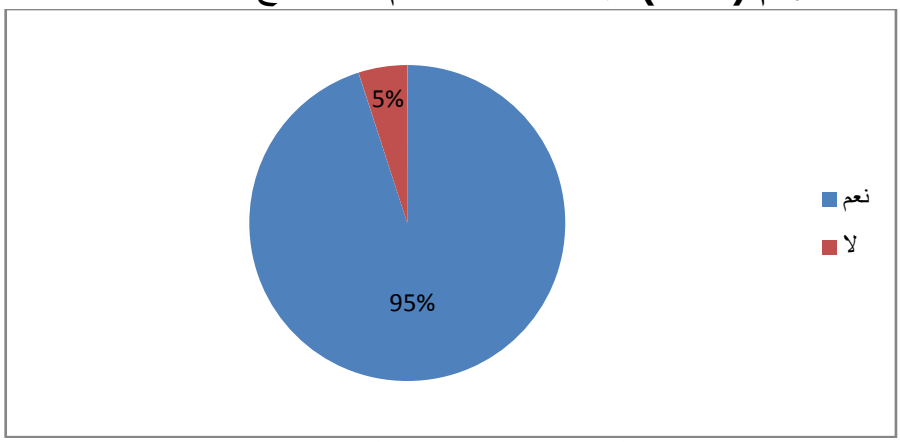
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-17) : يمثل مدى تناسب نظام العمل المعمول به في المؤسسة مع العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

نستخلص من الجدول رقم (17) إن نسبة 85% من العمال يساعدهم نظام العمل المعمول به و يناسبهم و هذا دليل على إن الخدمات التي تقدمها المنظمة تخدم العمال كون أن النظام الداخلي للمنظمة يتماشى مع طبيعة العمل الذي يقوم به العمال.

الشكل رقم (2-17): يمثل تناسب نظام العمل مع العمال



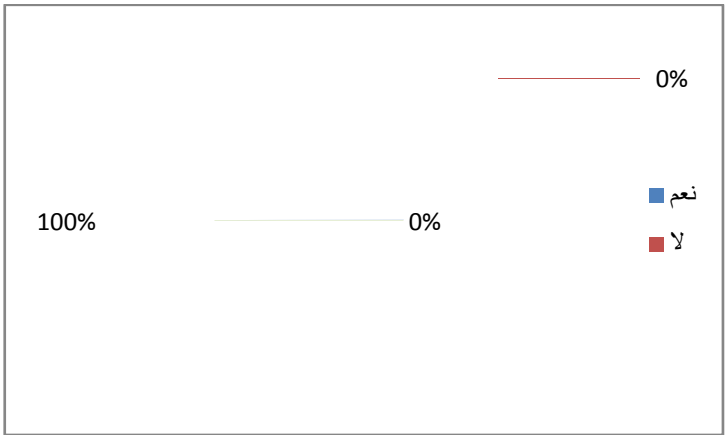
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-18) : يمثل مدى وجد قوانين عقابية في حالة الإخلال بالعمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

يبين لنا الجدول رقم (18) إن القوانين العقابية موجودة داخل المنظمة و طلك من خلال اجوبت العمال ب "نعم" حيث بلغت نسبة 100% و لقد دعموا إجابتهم على هذا السؤل بشرح هذه القوانين حيث ترتبط بالقانون الداخلي للمنظمة و كل إخلال بهذا النظام يتعرض صاحبه لعقوبات حسب القانون و نذكر بعض العقوبات مثل عطلة بدون اجر ، الخصم من الأجر تحويل من المصلحة و أعلى عقوبة قد تصل إلى الطرد من المنظمة في حالة ما إذا كان الخطاء جسيم.

الشكل رقم (2-18): يمثل توفر المؤسسة على قوانين عقابية



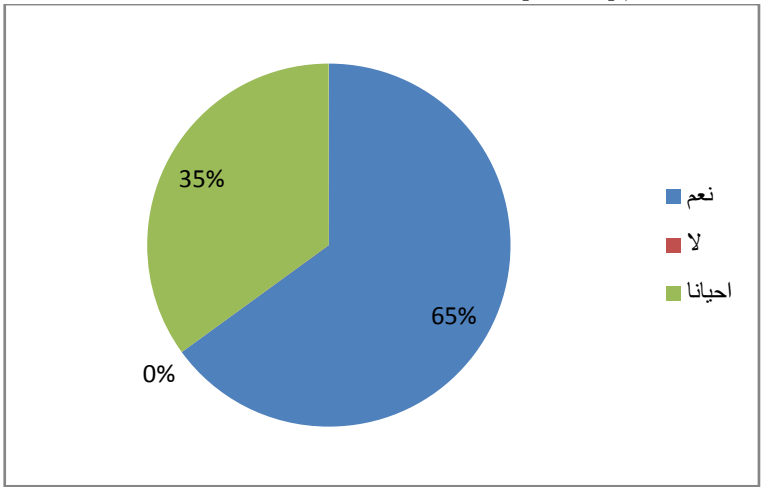
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-19): يمثل مدى توفرالمؤسة على نشطات ترفيهية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%65
لا	0	%0
أحيانا	07	%35
المجموع	20	%100

نستنتج من الجدول إن نسبة 65 %من العمال الذين اقروا بوجود نشاطات ترفيهية مختلفة الأنواع و هذا يدل على أن المنظمة تعطي اهتمام لنفسية العامل و توفر له الظروف الترفيهية لتقديم الأحسن من قدراته و هذا يدخل في تنمية المورد البشري و محاولة إغراءه و الاحتفاظ به في المنظمة.

الشكل رقم(2-19): يمثل توفر المؤسسة على النشاطات ترفيهية



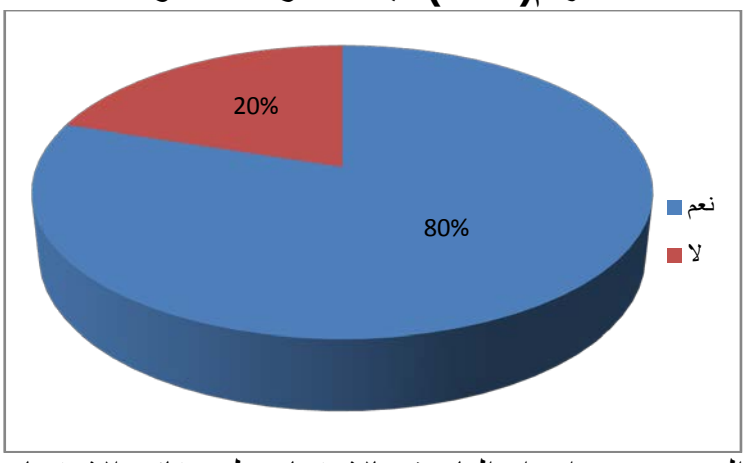
المصدر:من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-20) : يمثل مدى تناسب اجر العمال مع المهام الذي يقومون به

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

يتضح من الجدول رقم (20) إن أغلبية العمال أجابوا ب "نعم" و ذلك بنسبة 80 %بينما 20% كانت إجابتهم "لا" هناك تباين في الآراء بين العمال فهناك من يتفق على أن الأجر الذي يتقاضاه يناسب العمل الذي يزاوله ، و هناك من ينفي ذلك و هذا راجع لعدم ملائمة الأجر للعمل المؤدى و الجهد المبذول (عمل أكثر باجر قليل)و هناك قراءة أخرى إضافة لما شرحنه هو غلاء المعيشة و انهيار القدرة الشرائية نظرا للازمة التي تعيشها الجزائر.

الشكل رقم(2-20): يمثل أجر العامل ومدى تناسبه المهام الذي يقوم به



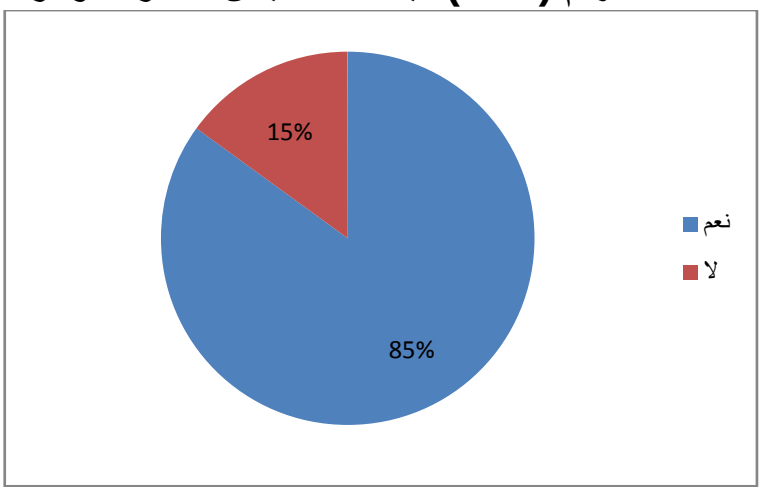
المصدر:من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-21): يمثل مدى هل تخصص الادارة حوافز مادية للعامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

حسب الجدول رقم (21) نلاحظ أن 85% من العمال أجابوا ب "نعم" كون الإدارة توفر حقا حوافز مادية للعمال ما ي جعلهم راضين في تأدية عملهم و مسارهم المهني ، وتساهم الحوافز المادية في التغطية على عجز الأجر إذا كان ضعيف

الشكل رقم (2-21): يمثل تخصيص الادارة حوافز مادية للعامل



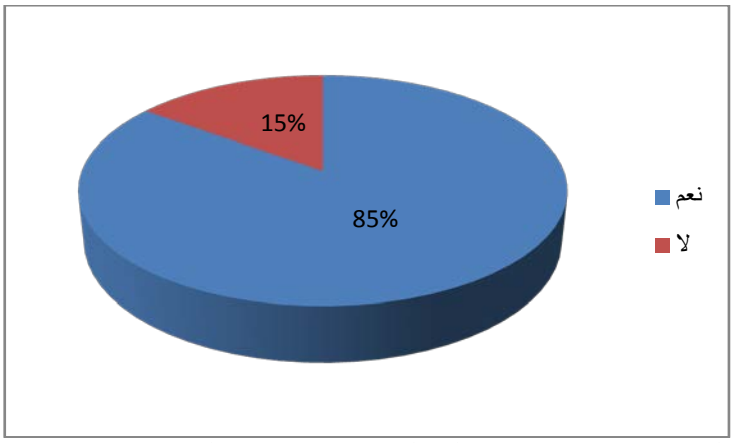
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-22) : يمثل مدى تلقى العمال ثناء من الرؤساء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (22) إن نسبة الغالبية المتمثلة ب 85% من العينة و التي عبرت ب "نعم" و هي نسبة عالية صرحت بأنها تلقى ثناء و شكر من رؤسائها على العمل المنجز و الجهد المبذول و هذا ما يعزز أواصر علاقة العمل بين الرئيس و مرؤوسه و يعتبر حافز معنوي جد مهم يزيد من العزيمة لبذل جهد أكثر ، مقارنة بالنسبة 15% من العينة التي عبرت ب " لا" مما يدل على أن المرؤوسين يتعاملون مع العمال في حدود العمل لا أكثر .

الشكل رقم (2-22): يمثل تلقي العمال ثناء من الرؤساء



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

رابعا: تحليل بيانات المحور الرابع الخاص بعلاقة الاتصال التنظيمي بالأداء

الإجابة على السؤال المفتوح رقم (23) : المتمثل في هل في رأيك للحصول على أداء جيد ما هي الطريقة التي يجب أن يتعامل بها الرئيس مع المرؤوسين

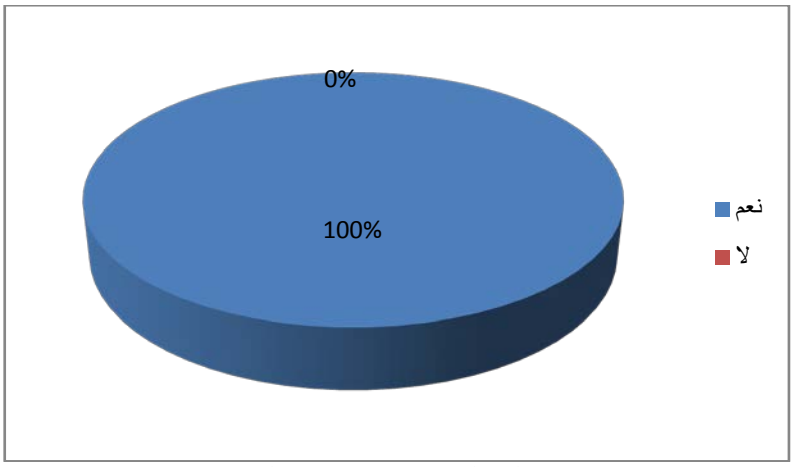
نلاحظ من خلال السؤال الفتوح رقم (23) تنوعت الإجابات التي قدمتها عينة البحث و أغلبية الإجابات تمحورت حول التعامل بالاحترام المتبادل و كذالك مبنية على الاحترافية في التعامل فإذا كان الرئيس صاحب حكمة و تصور مستقبلي يستطيع تسير المعاملات بينه و بين العمال بالمرونة كما جاءت في بعض الإجابات من العمال.

الجدول رقم (2-24): يمثل التعامل في إطار العمل في حالة نزاع بين العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (24) في حالة حدوث نزاع بين العمال فالأغلبية من العمال كانت إجابتهم ب "نعم" بنسبة 100% أي أن الروح الاحترافية موجودة داخل هذه المنظمة و يتجلى ذلك في الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة البحث .

الشكل رقم (2-24): يمثل التعامل في اطار العمل في حالة حدوث نزاع بين العمال



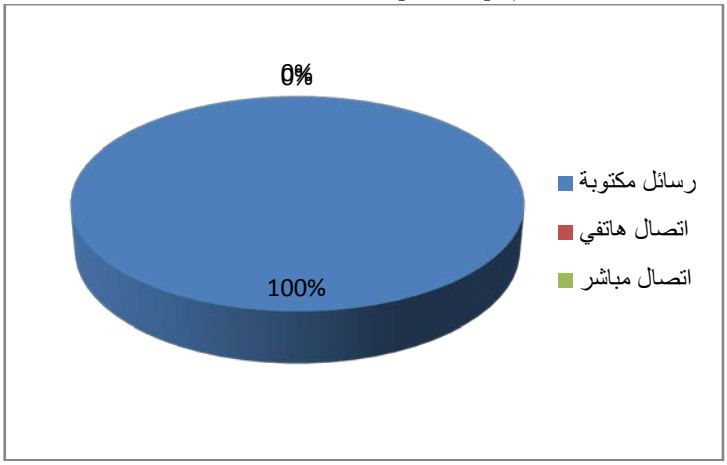
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-25): يمثل نوع الرسائل التي يفضلها العامل ويستعملها من رئيسه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رسائل مكتوبة	20	%100
اتصال هاتفي	0	%0
اتصال مباشر	0	%0
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن نسبة 100% من العينة تفضل الرسائل المكتوبة على الرسائل الأخرى و هذا ما يدل على الإنسان بطبعه يحب الاحتماء بسند يضمن له الدفاع عن نفسه في حالة حدوث مشكل فالرسائل الكتابية تعتبر كسند و إضافة إلى ذلك الرسائل الكتابية تسمح للقارئ الثاني في فهم مضمونها بكل راحة إضافة إلى ذلك في حالة ما وجود نزاع بين الرئيس و العامل الرسالة الكتابية تسمح بالتعامل فيما بينهم دون لقائهم. التي

الشكل رقم (2-25): يمثل الرسائل يعتمد عليها العمال في التواصل مع رئسهم



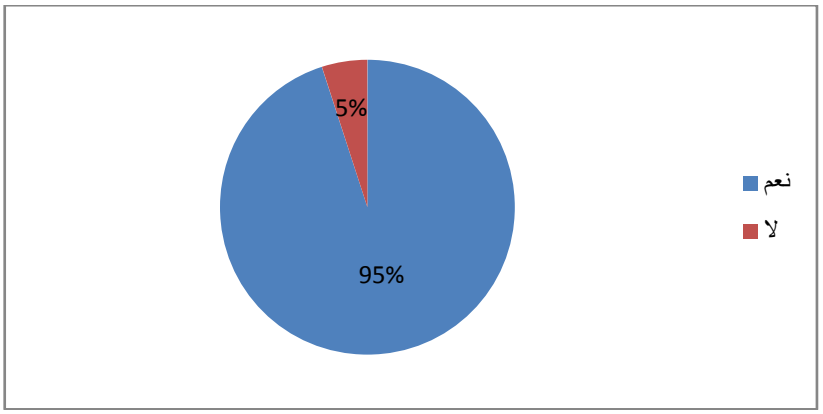
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-26): يمثل مدى مساعدة عامل الخبرة في فهم طبيعة العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم(26) إن أغلبية العينة تعتبر أن عامل الخبرة مهم في فهم طبيعة العمل دون الحاجة للاتصال بنسبة قدرة ب 95% و نسبة 05% التي ترى العكس الظاهر في الأمر أن الخبرة تكتسب بعد سنين من العمل في نفس المجال و في نفس المصلحة أين تصبح الأعمال المنجزة عبارة عن روتين عمل فالخبرة أمر مهم في أداء المورد البشري من ناحية جودة الإنتاج و الزمن المنجز أيضا كما العامل الذي له خبرة لا يحتاج ان يستعين بزميل له أو رئيسه لإيجاد الحلول فخبرته تساعده على ذلك.

الشكل رقم (2-26): يمثل مساعدة عامل الخبرة في فهم طبيعة العمل



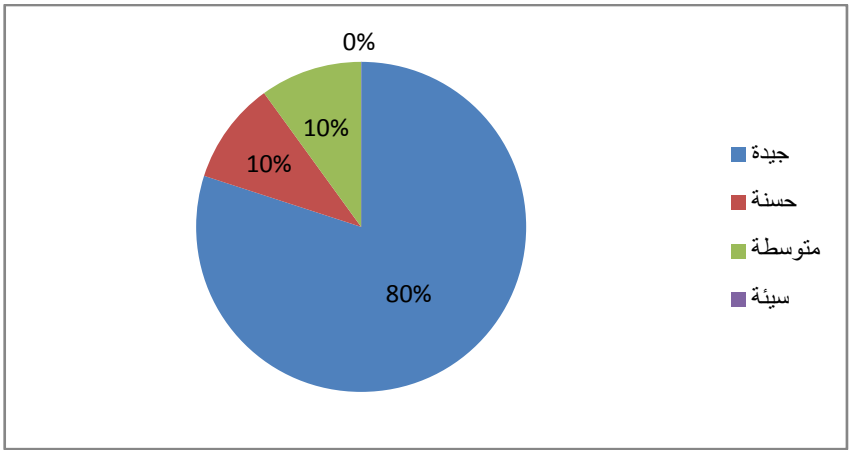
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-27): يمثل تقييم العمال مستوى أداء المصلحة التي يعمل فيها بالموازاة مع طريقة الاتصال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
جيدة	16	%80
حسنة	02	%10
متوسطة	02	%10
سيئة	0	%0
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن 80% من العينة صرحت إن مستوى أداء المنظمة التي يعمل فيها جيدة ن و النسبة التي ترى أن مستوى أداء المنظمة حسنة هي 02 %وهي نفس النسبة للذين يرون إنها حسنة من الجدول يمكن استنتاج أن العمال راضين بمستوى الذي تحققه المنظمة من أداء و يتلخص ذلك في النسب المتحصل عليها من العينة.

الشكل رقم (2-27): يمثل مستوى أداء المصلحة التي تعمل فيها العامل بالموازاة مع طريقة الاتصال



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: توزيع بيانات الاستبيان الخاص بالإطارات:

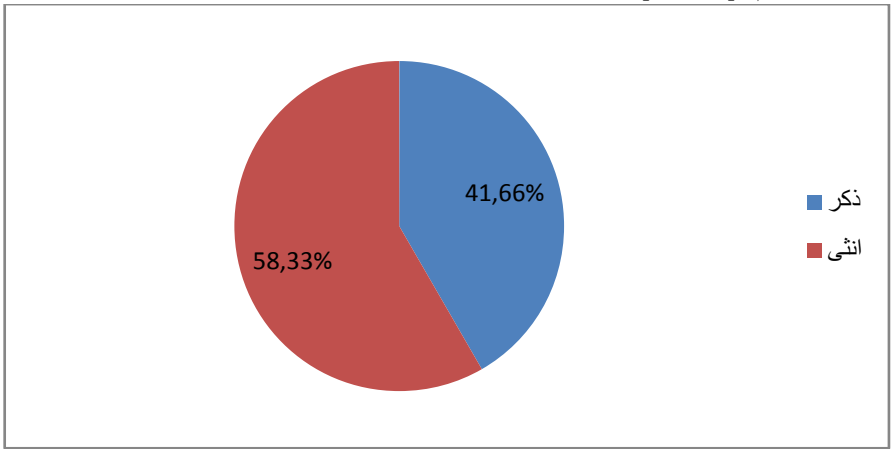
اولا: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (2-28) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	05	%41.66
أنثى	07	%58.33
المجموع	12	%100

يبين لنا الجدول رقم (01) إن أغلبية العاملين في الإدارات المنظمة من الجنس السنوي بنسبة58.33% ، بينما تقدر نسبة الذكور ب 41.66% و هذا ما يبين أن المنظمة تفضل توظيف الجنس السنوي على ألذكوري .

الشكل رقم (2-28): يمثل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

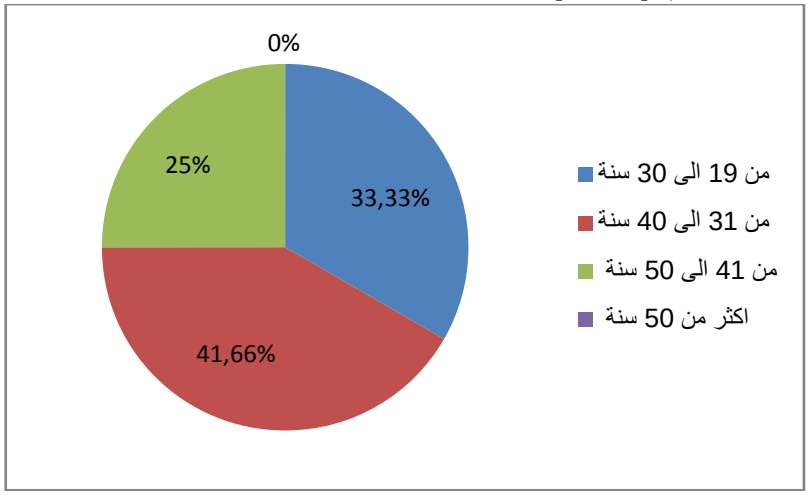
الجدول رقم (2-29): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 إلى 30 سنة	04	%33.33
من 31 إلى 40 سنة	05	%41.66
من 41 إلى 50 سنة	03	%25
أكثر من 50 سنة	0	%0
المجموع	12	%100

من الجدول رقم (02) يتبين لنا أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 31 إلى 40 سنة هي الأكثر وجودا بنسبة 41.66 %، ثم تليها الفئة العمرية ما بين 19 إلى 30 سنة بنسبة 33.33 %و في الدرجة الأخير الفئة العمرية ما بين 41الى 50 سنة بنسبة 25% بينما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة منعدمة تماما ب 0%.

من هنا نستنتج أن الإطارات الذين تعتمد عليهم المنظمة في التسيير أغلبيتهم من الشباب و الكهول أين نلاحظ متوسط العمري للمنظمة اقل من 40 سنة و هو مؤشر ايجابي إن المنظمة تقوم بعملية الدوران الوظيفي في المنظمة من ترقية العمال و استقطاب عمال جدد .

الشكل رقم (2-29): يمثل أفراد العينة حسب متغير السن



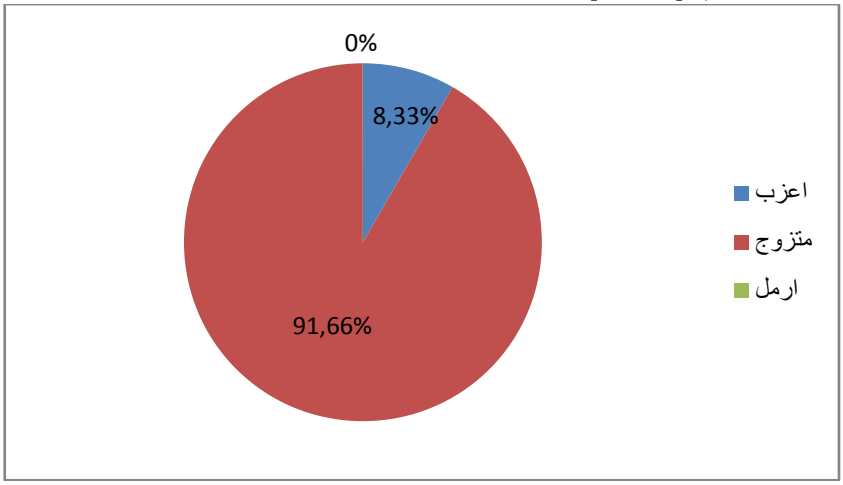
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-30) : يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	01	%8.33
متزوج	11	%91.66
أرمل	0	%0
المجموع	12	%100

يبين الجدول رقم (03) إن نسبة الإطارات أصحاب الحالة المدنية متزوج تقدر ب 91.66 %ثم تليها نسبة العزب ب 8.33 %و في الأخير أرمل و هذه منعدمة نستنتج أن اغلب الإطارات لهم مسؤوليات عائلية ما يزيد حرصهم على الوظيفة التي يشغلونها

الشكل رقم (2-30): يمثل أفراد العينة حسب الحالة المدنية



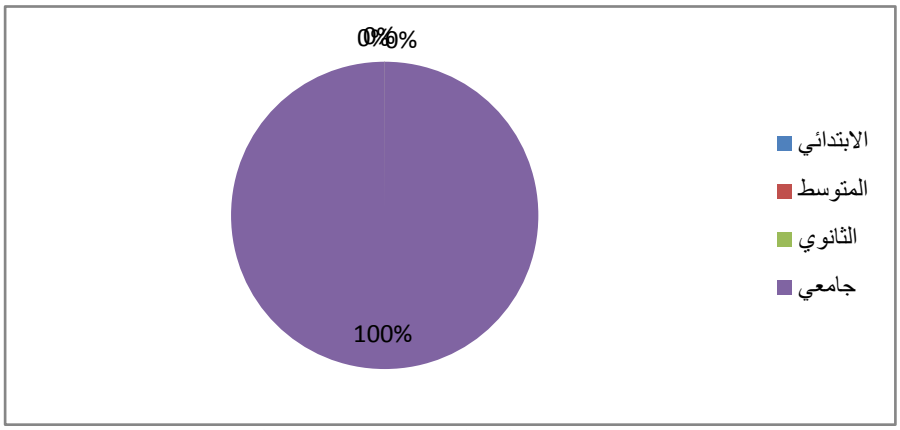
المصدر:من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم(2-31): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
الابتدائي	0	%0
المتوسط	0	%0
الثانوي	0	%0
الجامعي	12	%100
المجموع	12	%100

يبين الجدول رقم (04) إن المؤهل العلمي الذي يتمتع به إطارات المنظمة هو الجامعي بنسبة 100%، و هذا يدل على أن الإطارات المنظمة مؤهلة لشغل الوظيفة التي يشغلونها و امتلاكهم للمعلومات اللازمة لتسير و اتخاذ المسؤوليات.

الشكل رقم (2-31): يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



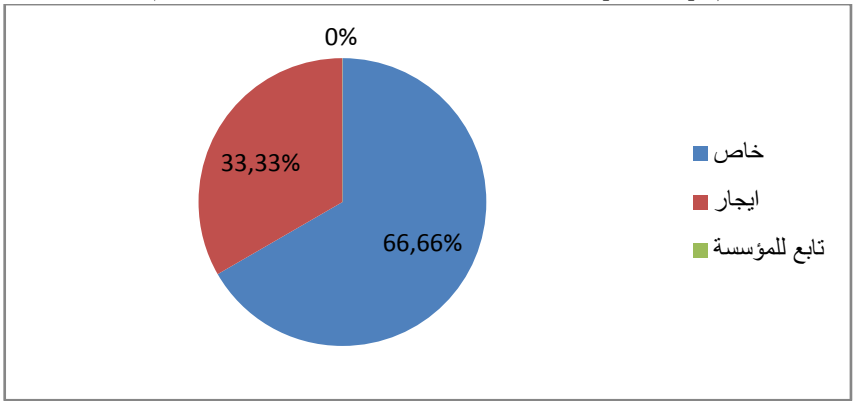
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-32): يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السكن

طبيعة السكن	التكرارات	النسبة المئوية
خاص	08	%66.66
إيجار	04	%33.33
تابع للمؤسسة	0	%0
المجموع	12	%100

الجدول رقم (05) يبين لنا أن أغلبية الإطارات يقطنون في بيوت خاصة بهم بنسبة 66.66 %ثم تليها في الدرجة الثانية الإيجار بنسبة 33.33% و الأمر الذي يمكن ان نقول في هذا الشأن أن ليس جميع الإطارات يتمتعون بمنازل خاصة بهم لاختلاف مستواهم المعيشي.

الشكل رقم (2-32): يمثل أفراد العينة وطبيعة سكنهم



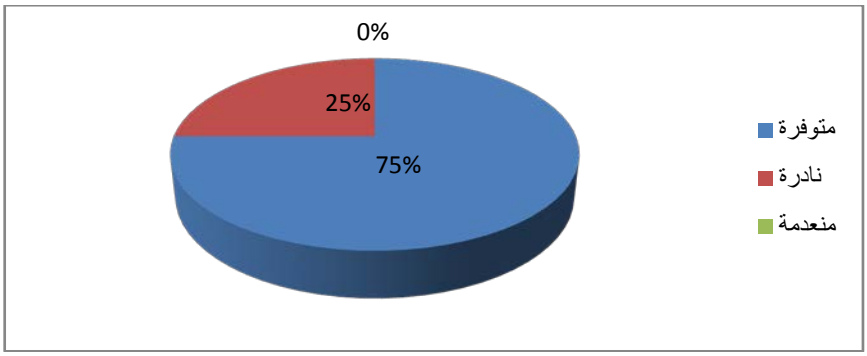
المصدر: من اعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-33): يمثل مدى توفر المؤسسة على وسائل النقل

وسائل نقل المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
متوفرة	09	%75
نادرة	03	%25
منعدمة	0	%0
المجموع	12	%100

يبين لنا الجدول رقم (33) إن نسبة الإطارات الذين يرون أن نسبة المواصلات متوفرة قدرت ب 75 %و هي نسبة عالية مقارنة بالفئة التي ترى عكس ذلك بنسبة 25 %.
نستنتج أن اختلاف المواصلات المتوفرة و الغير متوفرة بالنسبة للإطارات على حسب مكان سكنهم و طبيعة فكل واحد منهم تدخل عدة عوامل التي تحدد هل النقل قد يكون متوفر أو العكس.

الشكل رقم (2-33): يمثل توفر المؤسسة على وسائل النقل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

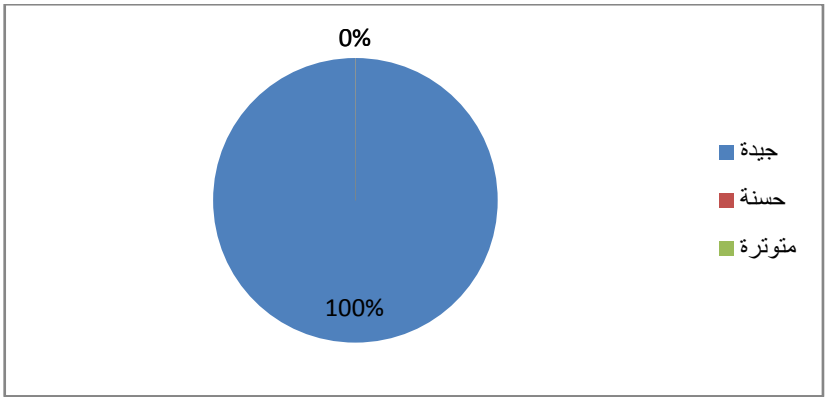
ثانيا: تحليل المحور الثاني الخاص بالاتصال التنظيمي

الجدول رقم (2-34) : يمثل طبيعة العلاقة بين الإطارات والعمال داخل المنظمة

العلاقة بين العمال	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	12	%100
حسنة	0	%0
متوترة	0	%0
المجموع	12	%100

يمثل الجدول رقم (34) أن جميع الإطارات علاقتهم جيدة مع مرؤوسيهم (العمال) و هذا بنسبة 100 % ما يبين أن البيئة السائدة في العمل بيئة سليمة تسمح لأداء جيد و ظروف هادئة تعطي الراحة النفسية للعامل من اجل تقديم مردود جيد .

الشكل رقم (2-34): يمثل طبيعة العلاقة بين الاطارات والعمال



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

السؤال رقم (09) يمثل ما هي القنوات الاتصالية الفعالة في إيصال الرسالة
بعد الاطلاع على إجابات عينة البحث لوحظ أن أغلبية الإطارات يفضلون قنوات اتصالية كتابية كالملصقات و هذا ما يبين طبيعة الاتصال السائد في المنظمة.

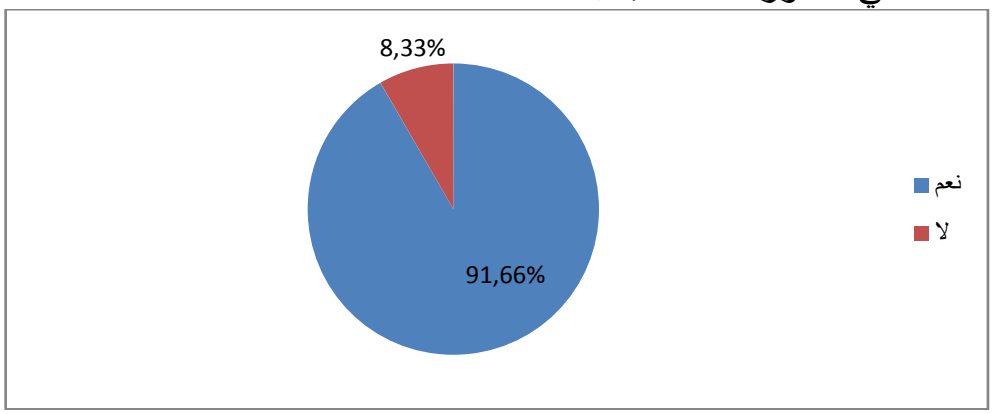
السؤال رقم (08) يمثل ماهية الرسائل الاتصالية التي تعتمدها في الاتصال مع العمال
و الإجابة على السؤال المفتوح كانت متنوعة ،بين رسائل مكتوبة و اتصال مباشر و لكن ما لحظناه من الاستبيان و دراسة عينة البحث أن أغلبية الإطارات يفضلون الرسائل المكتوبة على باقي الرسائل الأخرى .

الجدول رقم (2-34) يمثل مدى اعتماد الاطارات على القنوات غير الرسمية لمعرفة رد فعل العمال في الأمور التي تتعلق بمجال العمل

استعمال القنوت الغير رسمية في الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	%91.66
لا	01	%8.33
المجموع	12	%100

يمثل الجدول رقم (10) نسبة الإطارات الذين يعتبرون أن الاتصال الغير رسمي فعال تقدر ب 91.66 %و هي النسبة الأكبر مقارنة بالإطارات الذين يعتبرون عكس ذلك بنسبة 8.33% و نستنتج من ذلك أن الاتصال الغير رسمي له دور كبير في المنظمة و يعتمد عليه العمال في اتخاذ القرارات .

الشكل رقم(2-34): يمثل اعتماد الاطارات على القنوات غير الرسمية لمعرفة ردة فعل العمال في الامور المتعلقة بمجال العمل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تحليل السؤال رقم (11) يمثل هل الاتصال الغير رسمي فعال خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات التنظيمية ما لوحظ من إجابات عينة البحث على هذا السؤال كان موجزا رغم طرح السؤال مفتوحا نلاحظ أن كانت الإجابات ب نعم و ما يمكن قوله أن الاتصال الغير رسمي فعال لاتخاذ القرارات.

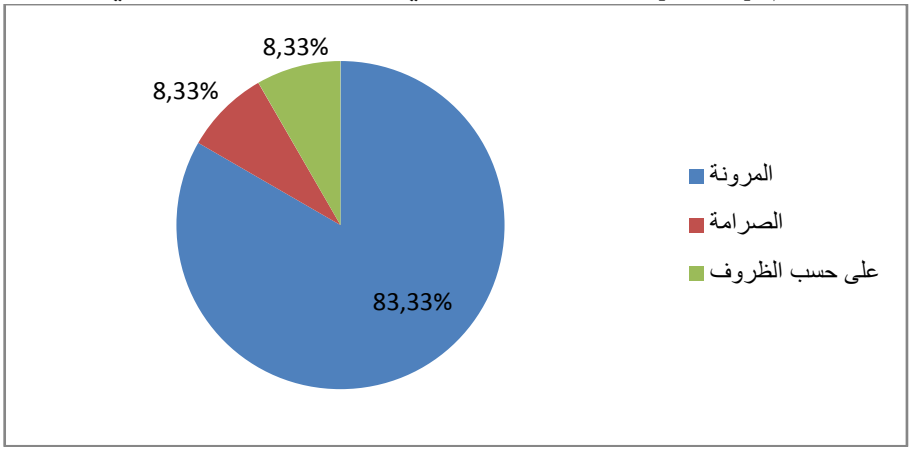
الجدول رقم (2-35): يمثل أهم الطرق التي يستعملها الاطارات في التواصل مع العاملين

طريقة الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
المرونة	10	%83.33
الصرامة	01	%8.33
على حسب الظروف	01	%8.33
المجموع	12	%100

و منه نستنتج أن أغلبية الإطارات يستعملون أسلوب سهل في المعاملة مع العمال و ذلك عبر سلوكيات لا تضع العمال تحت الضغط و الخوف مما يجعل تنفيذ العمل بشكل جيد و مبدع دون الخوف من الرئيس.

يمثل الجدول رقم (35) الطريقة التي يستعملها الإطارات في تواصلهم مع العاملين و كانت أعلى نسبة المرونة ب 83.33% ثم تليهم الصرامة و حسب الظروف بنفس النسبة التي كانت ب 8.33%.

الشكل رقم (2-35): يمثل الطرق التي يعتمدها الاطارات في التواصل مع العمال



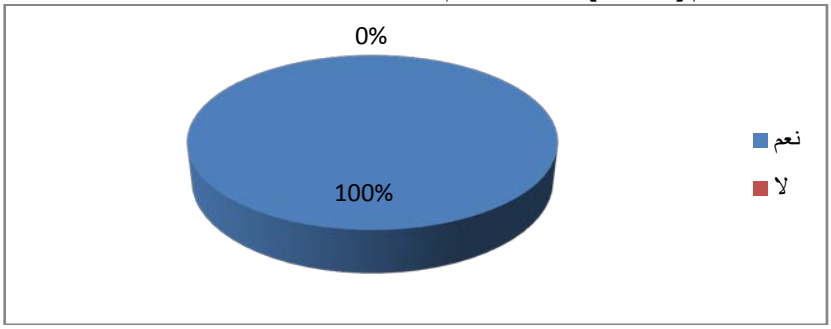
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-36): يمثل مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الاتصالية التي يقدمها الاطارات

فهم الرسائل الموجهة للعمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

يمثل الجدول رقم (13) عينة بحث حول ما مدى فهم العمال للرسائل الاتصالية التي يبعثونها أهم و كانت نسبة 100 %تدل على فهم هذه الرسائل و ذلك بالاستجابة لهذه الرسائل عبر تأدية عملهم بالطريقة المخطط لها من طرف المنظمة.

الشكل رقم(2-36): يمثل فهم العمال للرسالة الاتصالية



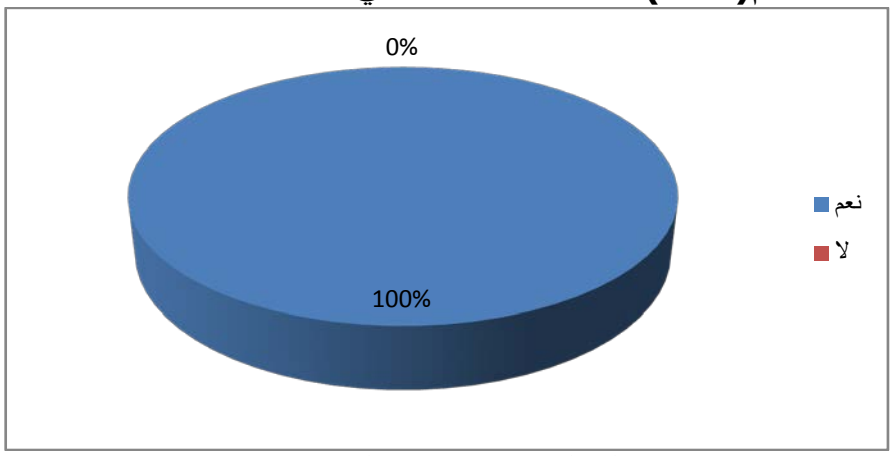
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-36) يمثل مدى اهمية اللغة في العملية الاتصالية

اللغة أمر مهم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

الجدول رقم (36) يمثل أهمية اللغة في العملية الاتصالية في المنظمة و بذلك من عينة البحث تبين لنا أن جميع العينة كانت إجابتهم بنعم و ذلك بنسبة 100%.
و نستنتج من ذلك أن اللغة هي أمر مهم بالنسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية و المنظمة تقوم بالاعتماد على اللغة التي يفهمها جميع العمال من اجل تحقيق توافق بين الإدارة و العمال

الشكل رقم(2-63): يمثل اهمية اللغة في عملية الاتصال



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

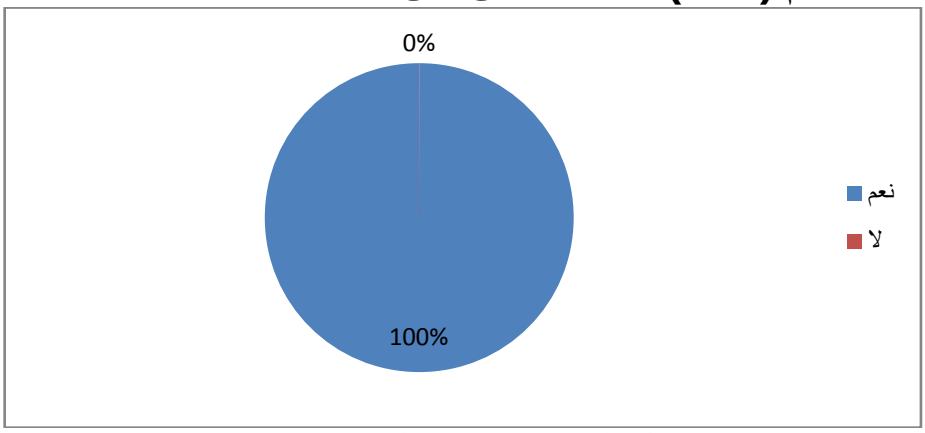
ثلثا: تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بالأداء

الجدول رقم(2-64): يمثل مدى راضى الاطارات على مستوى أداء المنظمة

راضي على أداء المنظمة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

يمثل الجدول رقم (64) رضا الإطارات على مستوى أداء المنظمة و كانت جميع عينة البحث إجابتها توحي بالرضا من النتائج المحققة من طرف المنظمة بنسبة 100% نستنتج من ذلك أن المنظمة تحقق أرباح جيدة و إن الإطارات قد حققوا أهداف المنظمة المسطرة من البداية .

الشكل رقم (2-64): يمثل الرضى على اداء المنظمة



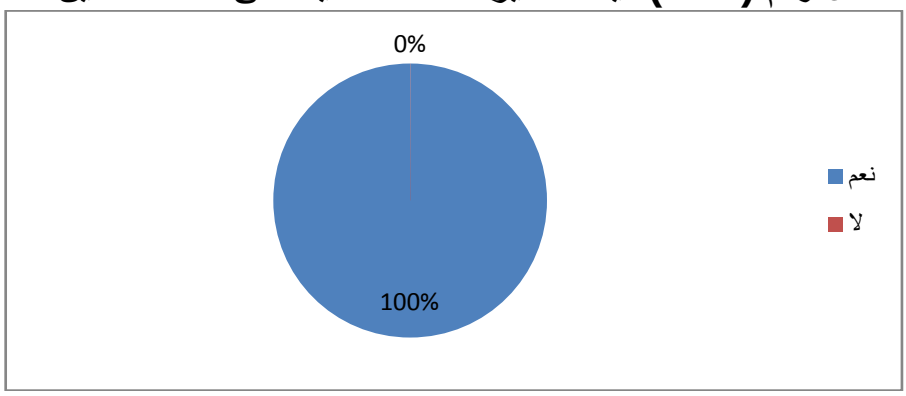
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-65) : يمثل مدى تاثير الحالة النفسية على مستوى أداء العامل

الحالة النفسية تلعب دور على الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

من الجدول رقم (65) يتبين لنا أن كل عينة البحث تهتم بالحالة النفسية لعمالها بالإجابة بنعم و ذلك بنسبة 100% و هذا أمر كان متوقع لان الحالة النفسية للعامل تظهر على مردود و أدائه فالنفسية هي أساس كل عمل يقوم به الإنسان .

الشكل رقم (2-65): يمثل ثاثير الحالة النفسية على اداء العاملين

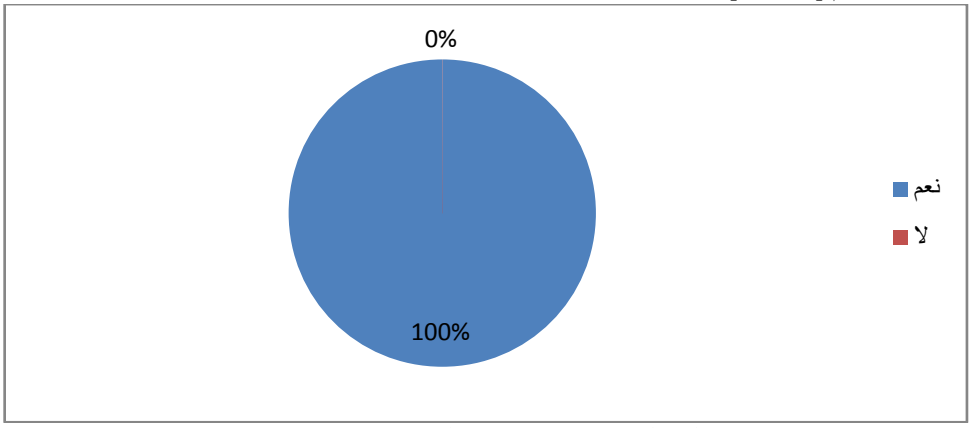


الجدول رقم (2-66) يمثل مدى تخصص المنظمة تحفيزا للعمال لتشجيعهم

المنظمة تخصص تحفيزا	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

من الجدول رقم (66) يتبين لنا أن نسبة العينة التي تعتبر أن المنظمة تخصص تحفيزا للعمال لتشجيعهم تقدر بنسبة 100% ومن ذلك نستنتج أن المنظمة تهتم بجانب التحفيز و هو أمر مهم لتحسين الأداء أين العامل يهتم بالجانب المادي كهدف يريد الحصول عليه بينما ترى المنظمة العامل كوسيلة لتحقيق أهدافها فهي علاقة مصلحة بين الطرفين.

الشكل رقم(2-67): يمثل تخصص المنظمة تحفيزا للعمال



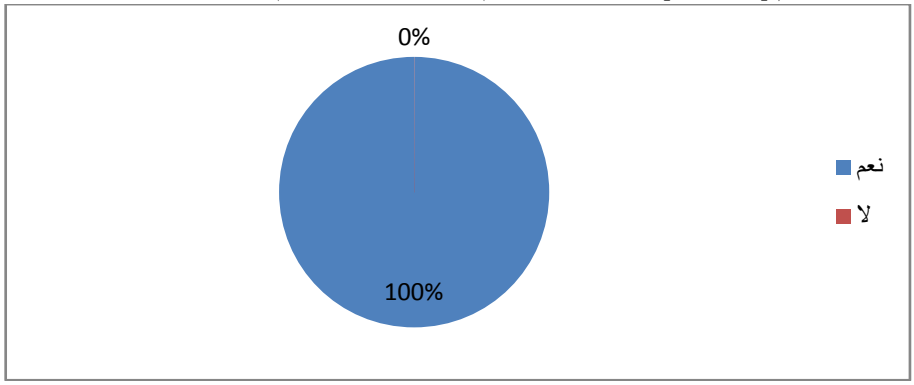
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-68) : يمثل مدى اهتمام المنظمة بتنظم دورات تكوينية للعمال لتحسين الأداء

المنظمة تنظم دورات تكوينية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%12

الجدول رقم (68) يمثل اهتمام المنظمة بتنظيم دورات تكوينية للعمال و كانت إجابة عينة البحث بنعم قدرت ب 100% و الأمر الذي نلاحظه أن المنظمة تواكب ألعصرنا و الأمور الجديدة من خبرات تريد الاستفادة منها و ذلك بتخصيص ميزانية لتكوين عمالها على الخبرات و المعارف الجديدة التي لا تملكها.

الشكل رقم(2-68): يمثل اهتمام المنظمة بتنظيم دورات تكوينية للعمال



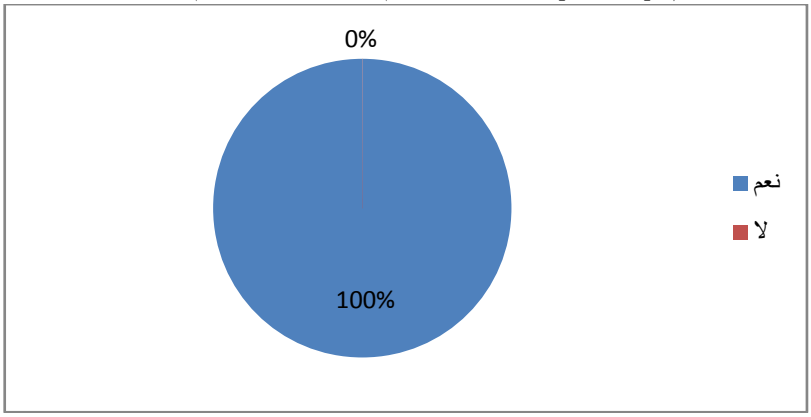
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-69) : يمثل مدى التزام العمال بعملهم

العمال يلتزمون بعملهم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

يمثل الجدول رقم (20) التزام العمال بعملهم و من إجابات التي تحصلنا عليها كانت نسبة 100% قد اعتبرت أن العمال يقومون بعملهم على ابعد الحدود و هذا اعتراف على أن العمال يشكلون فريق عمل متكامل و متناغم.

الشكل رقم (2-69): يمثل التزام العمال بعملهم



المصدر: من اعداد الطالب بلاعتماد على نتائج الاستبيان

تحليل السؤال رقم (21) كيف يجب أن تكون العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه للحصول على أداء جيد من الملاحظة على الأجوبة المتحصل عليها من طرف عينة البحث نستنتج أن أغلبية الأجوبة تمحورت على أن العلاقة يجب أن تكون مبنية على الاحترام و الاحترافية و في اطر العمل و هذا ما يسمح بتقديم أداء جيد و تطوير أهداف المنظمة.

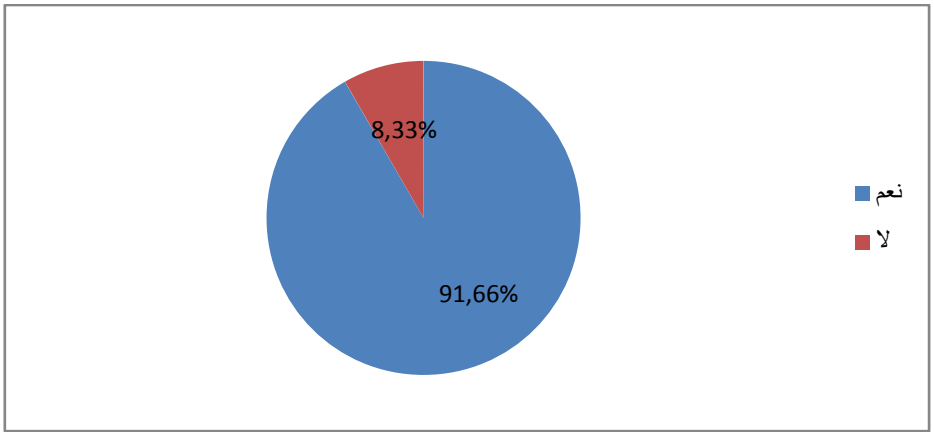
رابعا: تحليل المحور الرابع الخاص بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء المورد البشري

الجدول رقم (2-70): يمثل مدى مساعدة إشراك العمال في بعض القرارات على تطوير عملية الإنتاج و الأداء

يساعد في تطوير الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	%91.66
لا	01	%8.33
المجموع	12	%100

الجدول رقم (70) يمثل هل القرارات إشراك العمال في بعض الأعمال يساعد على تطوير عملية الإنتاج و الأداء و كانت نسبة 91.66 %من عينة البحث كانت إجابتهم بنعم و 8.33% كانت إجابتهم ب لا و من هذه المعطيات نستنتج أن المنظمة تعمل بأسلوب التمكين و هذا ما يسمح بتقسيم العمل و منح مسؤوليات جديدة للعمال في اتخاذ قرارات تخص العمل حسب ما يخول لهم القانون.

الشكل رقم (2-70): يمثل مساعدة اشراك العمال على تطويرعملية الانتاج والاداء

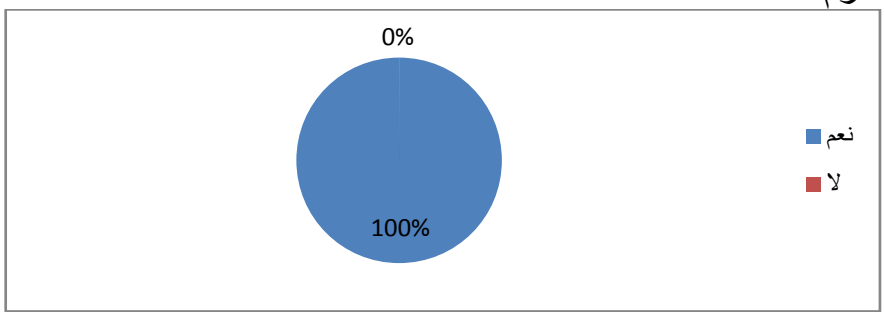


المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

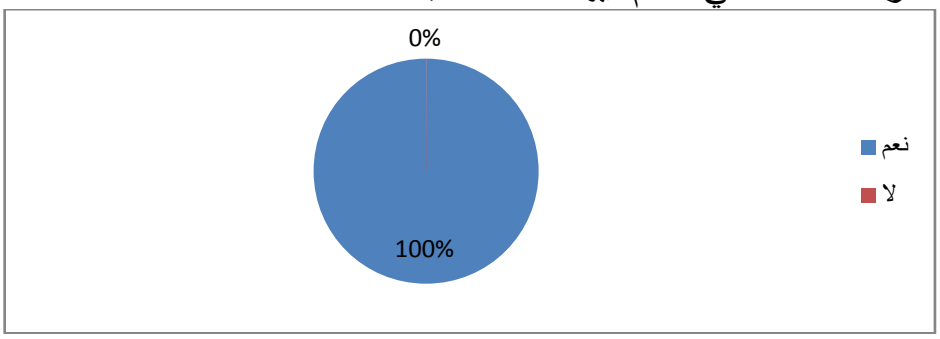
الجدول رقم(2-71) : يمثل هل الحافز المعنوي من (شكر و ثناء) يزيد المردود يا في الأداء

يزيد من المرد ودية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

الجدول رقم (23) يمثل جميع عينة العمل التي تعتبر بان الحافز المعنوي يزيدمن مرد ودية الأداء بنسبة 100 %و هذا ما يسمح بالتأثير الايجابي على معنوية العمال و إعطائهم نفس جديد للعمل كل ما كان العرفان بالجهود المبذولة من طرف الرئيس كلما زادا من عزم العامل .



الجدول رقم (24) يمثل هل تنظم المنظمة مناسبات تجمع فيها كل العمال و الإطارات مع ذكر الحالات التي تنظم فيها هذه المنسبات



الجدول رقم (24) يمثل مجمل عينة البحث التي كانت على رأي واحد فيما يخص تنظيم المنظمة لمناسبات تجمع فيها كل العمال و الإطارات بنسبة 100% و نستنتج من ذلك وجود نوع من البساطة في التعامل، وإضفاء روح الجو العائلي والأخوي بين العمال والإطارات

تنظم حفلات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100

تنظم هذه الاحتفالات في الأعياد الوطنية مثل عيد الاستقلال و الأعياد الدينية مثل المولد النبوي الشريف و المناسبات المتعلقة بالت كريمات مثل تكريم العمال المتقاعدين.

تأثير الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري :

فالعامل يعتمد على الرسائل الاتصالية التي تصله من طرف رئيسه لمعرفة نوعية العمل المراد القيام به ، و المسؤوليات الموجهة له و بفهم تلك الرسالة يكون تنفيذها سهلا و يبقى فقط الاعتماد على مهاراته ، و الخبرة لتأدية العمل على أحسن وجه فبتوفر هذه العوامل يكون أداء المورد البشري عالي و الإنتاج جيد و تأدية العمل يكون في الوقت المناسب و بالتكاليف المناسبة أيضا ،و تحقيق أهداف المنظمة المسطرة على المدى القريب المتوسط و البعيد .

من خلال البحث نلاحظ أن للاتصال التنظيمي له تأثير كبير على أداء المورد البشري بمختلف أنواعه، النازل ،الصاعد، و الأفقي و كذلك الرسمي ،و الغير رسمي

خلاصة الدراسة :

مما سبق تناولت دراسة البحث تأثير الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري ،من ناحية العوامل التي تساعد ، و تسمح بتحسين و تطوير الأداء، و أنواع الاتصال من اتصال رسمي و غير رسمي و كيف يؤثر ذلك من الجانب الرسمي للعمل .
يعتبر المورد البشري الاهتمام الأول الذي توليه المنظمة، في استراتجيات العمل و تخصص له ميزانية كبيرة من تكوين، و إرساله لحضور ملتقيات و محضرات للحصول على خبرات جديدة تساعده في تأدية العمل و تستفيد المنظمة منه ،و توفر المنظمة أيضا كل الظروف المادية و المعنوية لعمالها و إطاراتها من نقل و ووجبات الأكل و السكن في بعض الأحيان .
و من خلال الدراسة التي قمت بها على المنظمة (شركة الحليب) استنتج وجود بعض التناقضات فيما يخص ظروف الاجتماعية للعمال مقارنة بالإطارات أين نجد العامل و الإطار لهم نفس المشاكل الاجتماعية من عدم توفر النقل أي عدم قدرت العامل و الإطار من اقتناء سيارة خاصة به أي القدرة الشرائية منخفضة ، و كذلك في السكن عدم تمتع إطار المنظمة بسكن خاص به و هذا ينطبق على العامل أيضا فالحالة الاجتماعية لعمال المنظمة ليست بالجيدة
و نلاحظ أيضا ، أن نسبة الإطارات من العنصر النسائي أكثر من ألذكوري ،و العكس صحيح بالنسبة للعمال و هذا من مخلفات السياسات الوظيفية التي تعتمد على إبراز دور الجانب النسائي في الحياة الوظيفية .
و نلاحظ أيضا معظم العمال و الإطارات من فئة الشباب ، أي أن المنظمة تقوم بعملية الدوران الوظيفي من ترقيات و استقطاب موارد بشرية جديدة، و بعث العمال للتقاعد و هذا ما يدل على أن المنظمة في صحة عمرية جيدة ، لماذا لان الشاب يتمتع بالحيوية و الأفكار الجديدة المبتكرة ما يجعل المنظمة تواكب الحداثة تنافس المنظمات الأخرى .
و نلاحظ أيضا تفضيل العمال للرسائل الكتابية على الرسائل الشفهية ،و الهاتفية فهذا راجع لسهولة فهمها ، و اخذ الوقت في قراءتها و اتخاذ القرار المناسب في تأدية العمل بدون أي ضغط و أيضا يسمح بعدم وجود احتكاك مباشر بين المرسل و المرسل إليه

الخاتمة :
على ذلك يتوقف نجاح الاتصال التنظيمي بالفهم العميق لطرفيها (المرسل و المرسل إليه) ، باستخدام الأساليب المناسبة إضافة إلى تعامل الإدارة الجيد مع عمالها .و من الدراسة السابقة أصبح الاتصال دور جديد فعال داخل المنظمة في العمل على تشكيل ثقافة خاصة ،تؤدي بها الوظائف الحيوية تتعلق بنسقها الداخلي للعمال ، و تناسق سلوكهم من اجل تحسين أدائهم إضافة إعطاء المنظمة هوية خاصة بها في محيطها ، تساعدها على التكيف مع بيئتها .
فمن خلال الاتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر و التحفيز ، و تبعث رسائل التقييم و التوجيه و رسائل التكوين ... كما تتلقى غيرها ، سواء أكانت هذه الرسائل لفظية أو شفهية أو كتابية أو رمزية ، مباشرة أو غير مباشرة ، و كيفما كان اتجاهها أفقية ، صاعدة ، نازلة ، فالإحساس بالتواصل بين العمال و الإطارات من شانه أن يعزز الثقة

بالنفس و الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه ، فتنموا مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل و بالتالي يعيش هذا الأخير بكل مشاعره و أفكاره و سلوكياته ، و من دون شك فانه سيبحث عن كل ما من شانه أن يطور من مستواه الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة .

و عماليا تناولت دراستنا موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحسين أداء المورد البشري من خلال الدراسة الميدانية لمنظمة الحليب (الطاسيلي) لمدينة ذراع بن خدة ، بهدف معرفة تأثير الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه على أداء المورد البشري ، و إحاطة الموضوع من الجانب النظري و الميداني ، و انطلاقا من الفرضيات المحتملة ، و اختبارها قمنا بتصميم استمارة استبيان التي اعتمدت كأداة بحث ، حيث خلصت نتائج الدراسة على النحو التالي :

-للاتصال علاقة وثيقة بالأداء من حيث تحسين الأداء و رفع الإنتاج و تطوير المورد البشري من الناحية الفنية ، و العملية و كذلك اكتسابه الخبرة و النظرة الدقيقة في العمل

و يمتد اثر الاتصال التنظيمي ليشمل جميع الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و يتعدى لمجرد تبادل للمعلومات و الأفكار و انسياب البيانات ، فهي وظيفة تساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية تسيير المنظمة و ذلك بإبقاء العلاقات بين العمال و الهياكل المختلفة للمنظمة ، إضافة لذلك لتعديل مختلف تسيير التنظيم ، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أداء المورد البشري ذلك لأنه به يدرك العامل ما الذي عليه عمله و لماذا يقوم بذلك العمل

-و نستخلص أيضا أن المورد البشري له أهمية كبيرة لأية منظمة تحاول تحقيق أهدافها، باعتباره الممثل الرئيسي لتأدية العمل و يحدد أهداف المنظمة و يجعل منها منظمة منافسة في الأسواق ، و يحقق لها الاستقرار و البقاء و يميزها عن باقي المنظمات المنافسة .

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ) الكتب

1 -حجاب محمد منير ، " **المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي"** الطبعة الثانية ، دار الفجر لنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص 49

2 -حجازي هيثم ، **"العمل الجماعي"** ، دار الخليج للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015 ، ص 110-111

3 -ديليو فضيل ، " **الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله"** ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر ، ،القاهرة ، 2003 ، ص 16

4-السكارنة بلال خلف ، " **أخلاقية العمل"** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 419

5 -السلمي علي ، " **إدارة الموارد البشرية"** ، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر ، ، القاهرة ، 1997 ، ص 375

6 -شلبي محمد ، **"المنهجية في التحليل السياسي** ": المفاهيم، المناهج، والادوات، الجزائر: دار هومة 2002، ص71.

7 -عبد النور ناجي، " **منهجية البحث السياسي** "، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2011، ص ص80-81.

8 -العيسوي عبد الرحمان ، **"سيكولوجية الإدارة"** ، الدار الجامعية لنشر ، مصر ، 2000 ، ص 178

9 -غربي علي و قيرة إسماعيل و سلاطنية بالقاسم ، " **تنمية الموارد البشرية"** ، دار الفجر للنشر ، مصر ، 2007 ، ص 129-130

10 - القريوتي محمد ، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي و المنظمات الإدارية** ، دار النشر وائل ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2003 ، ص 28 29

11 - محمد السادات وأخرون، **"منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات"**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص73.

1 -الرسائل و المذكرات

2- M C gregor , the human sid of entreprise , new york , M C grow hill book company , 1960 , p 51

3- Sekiou et Al , gestion des ressourece humaine , de boeck université , canada , 2001 , p 414

1 -أمبارك عبد العالي ، **دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة المستر في العلوم الاقتصادية ،جامعة أبي بكر بالقايد ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المارد البشرية ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 38-39

2 -بن رحمون سهام ، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي** ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاجتماعية تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، بسكرة ، 2014/2013 ، ص 78

3 -بن محمد بن عقيل ناصر ، **العلاقات الإنسانية و علاقاتها بالأداء الوظيفي** ، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2016 ، ص 50

4 -بنت عليان السفياتي فاطمة ، **الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع** ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، السعودية ، 2009 ، ص 19

5 -بنوة علي ، **العلاقات الإنسانية و أثارها على الرضا الوظيفي** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية ، بسكرة ، 2016/2015 ، ص 89

6 -بوعطيط جلال الدين ، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمد ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 33

7 -بوعقال وسام ، **دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين أداء المنظمات** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية ، أم البواقي ، 2016/2015 ، ص 10

8 -بوقطاف محمود ، التكوين **أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية** ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2014/2013 ، ص 63

9 -حليمة سلام ، **مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي** ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة المستر ، جامعة أكلي محند و الحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ، البويرة ، ص 07

10 - كفان سليم ، **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الإخوة المنتوري ، كلية العلوم الإنسانية و علوم الاجتماع ، قسنطينة ، 2005/2004 ، ص 3

11 - مالك فاطمة ، **تأثير و أهمية المعلومات و الاتصال على رفع أداء العاملين** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة المستر في علوم التسيير ، جامعة آكلي محند اواحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، البويرة ، 2015/2014 ، ص 24

12 - مجغوم رزيقة ، **دور الاتصال التنظيمي الفعال للأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصاد**ية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة مستر ، جامعة أم لبواقي ، كلية العلوم الإنسانية ، 2004 ، ص 07

13 - محجوبي مصطفى ، **دور التكنولوجيا في المعلومات و الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، بسكرة ، 2015 ، ص 50

14 - محمد محمدي ، **دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات** ، مذكرة مقدمة لاستكمال إجراءات الحصول على شهادة المستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة زيان عاشور ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، الجلفة ، 2017/2016 ، ص 22

1 -المجلات :

1 -بدري الابراهيم عدنان ، **العلاقة بين المدارس الإدارية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية** ، جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الرابع ، 2010 ، ص 255-256

2 -علي نزار محمد ، **التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية** ، جامعة زاخو ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق ، 2017 ، 1117

الفهرس

شكر و تقدير و الإهداء	
مقدمة عامة	01
الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي و تأثيره على أداء المورد البشري	06
المبحث الأول : الاتصال التنظيمي (أساليبه و صعوباته)	09
المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي و أهميته	09
أولا : مفهوم الاتصال التنظيمي	10
ثانيا : أهمية الاتصال التنظيمي	11
المطلب الثاني : طرق و أساليب الاتصال التنظيمي	20
أولا : أساليب الاتصال التنظيمي	20
ثانيا : طرق الاتصال التنظيمي	22
ثالثا : صعوبات الاتصال التنظيمي	24
المبحث الثاني : أداء المورد البشري خصائصه و العوامل المؤثرة فيه	26
المطلب الأول : ماهية أداء المورد البشري	26
أولا : تعريف أداء المورد البشري	27

ثانيا : خصائص أداء المورد البشري	28
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في عملية الأداء	29
أولا : العوامل الداخلية	30
ثانيا : العوامل الخارجية	34
ثالثا : العوامل الاجتماعية و الثقافية	37
المطلب الثالث : قياس أداء المورد البشري	39
أولا : أساليب قياس الأداء	40
ثانيا أدوات قياس الأداء	43
ثالثا : متطلبات قياس الأداء	45
المبحث الثالث : تأثير الاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري	47
المطلب الأول : التأثير الايجابي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري	48
أولا : تأثير شبكة الاتصال على أداء المورد البشري	48
ثانيا : الأثر الايجابي للهيكل التنظيمي على الاتصال و الأداء	52
المطلب الثاني : الأثر السلبي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري	56
أولا : اثر تكنولوجيا الاتصال على أداء المورد البشري	57
ثانيا : الأثر السلبي للاتصال المشوه على أداء المورد البشري	59
المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	60

المطلب الأول : التعريف بشركة الحليب لبلدية ذراع بن خدة	60
المطلب الثاني : أهداف شركة الحليب لبلدية ذراع بن خدة	61
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الحليب لبلدية ذراع بن خدة	62
المبحث الثاني : تفريغ البيانات والتعليق عليها	63
المطلب الأول : توزيع بيانات الاستبيان الخاص بالعمال	64
المطلب الثاني : توزيع بيانات الاستبيان الخاص بالإطارات	89
المطلب الثالث : خلاصة الدراسة	109
قائمة المراجع	118
قائمة الجداول **الأشكال**	121 122
الملاحق	127

.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات العملية الاتصالية	11
02	طريقة العملية الاتصالية في المنظمة	31
03	عناصر العملية الاتصالية	14
04	القناة الاتصالية الناجعة لتوصيل المعلومات	15
05	استقبال الطرف الأخر لرسالة	16
06	تحليل مستقبل الرسالة لرموز و المحتوى	17
07	التسلسل التنظيمي للرسالة الاتصالية	19
08	المشاكل المتعلقة بالمرسل	24
09	المشاكل المتعلقة بالمستقبل	25
10	المشاكل المتعلقة بقناة الاتصال	26
11	خصائص المورد البشري	29
12	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	30
13	الأساليب المؤثرة في قياس الأداء	40
14	دور الدوران الوظيفي في تحسين أداء المورد البشري	42
15	تأثير الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري	49
16	الهيكل التنظيمي للمنظمة	53
17	التشويش على العملية الاتصالية	59
18-02	الهيكل التنظيمي لمنظمة إنتاج الحليب (الطاسيلي)	62

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	أوجه الهيكل التنظيمي	53
02-02	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	63/89
03-02	توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية	64/90
04-02	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	65/91
05-02	توزيع عينة البحث وفق الحالة المدنية	66/92
06-02	توزيع عينة البحث وفق طبيعة السكن	67/93
07-02	توزيع عينة البحث وفق وسائل النقل	91/68
08-02	توزيع عينة البحث وفق العلاقة بين العمال داخل المنظمة	92/69
09-02	توزيع عينة الدراسة وفق علاقة العمال بالرئيس	93/70
10-02	توزيع عينة البحث حسب وضوح الرسائل التي تصل العمال من رؤسائهم	94/71

11-02	توزيع عينة الدراسة وفق نوعية الرسائل النازلة و مدى فهم العمال للرسائل النازلة	72/ 95
12-02	توزيع عينة البحث وفق نوعية المعاملة بين الرئيس و مرؤوسه و اهمية اللغة	73-96
13-02	توزيع عينة الدراسة وفق بيئة العمل و مدى رضى الاطارات بمستوى الاداء	97/74
14-02	توزيع عينة الدراسة وفق استفسار الإدارة على ظروف العمل و تاثير الحالة النفسية	98/75
15-02	توزيع عينة البحث وفق تواصل الإدارة بالعمال	99/ 76
16-02	توزيع عينة الدراسة وفق تحمس العامل للعمل	100/ 77
17-02	توزيع عينة الدراسة وفق الظروف الاجتماعية	101/78
18-02	توزيع عينة الدراسة وفق نظام العمل	102/79
19-02	توزيع عينة الدراسة وفق القوانين العقابية	103/80
20-02	توزيع عينة الدراسة وفق النشاطات الترفيهية	104/81
21-02	توزيع عينة الدراسة وفق الأجر	105/82
22-02	توزيع عينة الدراسة وفق الحوافز	106/83
23-02	توزيع عينة الدراسة وفق التحفيز المعنوي	107/84
24-02	توزيع عينة الدراسة وفق نزاعات العمل	108 /85
25-02	توزيع عينة الدراسة وفق نوعية الرسائل	109 /86

25-02	توزيع عينة الدراسة وفق عامل الخبرة	110/87
27-02	توزيع عينة الدراسة وفق تقييم مستوى المنظمة	111/88

قائمة الملاحق

الملاحق المستعملة للدراسة
جامعة ملود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية
تخصص ادارة الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان الاتصال التنظيمي و تاثيره على اداء المورد البشري
سيدي سيدتي .
هذا الاستبيان هو جزء من البحث الذي نقوم به ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في ادارة الموارد البشرية .

و لقد استعملنا استبيانين للعمال و استبيان خاص بالاطارات من اجل الحصول على اراء مختلفة و متنوعة و معرفت ايضا طريقة تسيير المنظمة .

Abstract

Because of the various challenges which face presently the Algerian economic enterprise, it become necessary for the managers to make more efforts to limit problems from which suffer the enterprise, and develop its competitive advantage, by using the appropriate methods and ways of management to achieve its objectives.

Organizational communication is a new management concept , It is considered as a process containing a set of practices and skills used by the superiors in the hierarchy for the improvement of the performance and the motivation of the subordinates , and the orientation of their efforts towards the realization of the enterprise objectives. It is also a shared and continuous process rather than an action which takes place one or two times a year.

This process requires in its first phase (performance planning) the collaboration of the subordinates with their superiors to set and clarify the performance expectations, and the method by which the results will be appraised. These are aimed to improve their understandings, and maintaining their engagements while developing the feeling of membership. Secondly, the process requires the phase of continuous performance monitoring and coaching, which necessitate the maintaining of a permanent touch between the superiors and the subordinates, the conducting progress reviews, providing ongoing feedback, and making the corrective measures or the changes if necessary. This process ends by the formal appraisal of the performance, whether about the obtained results or about the observed behaviours during the period of evaluation. The aim of this research study is to see to what extent the superiors of the Algerian

economic enterprises are interested in scientific practices related to Organizational communication, and to verify the availability of the necessary means for the success of this process, To achieve this aim, an empirical study has taken place in “the milk company lonali draa ben khedda” by means of an investigation using questionnaires directed to the superiors and to the subordinates at the executive level. The main results of this study are the following:

* The company does not possess a formal and global system of Organizational communication, and does not have the sufficient means to build such a system, such as forms of appraisal available the necessary requirements for an objective appraisal.

Key words:
Performance, job performance management, human resource, performance planning, performance monitoring and coaching, performance appraisal.

ملخص

سبب التحديات المختلفة التي أصبحت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حاليا، صار لزاما على أي مسؤول أو مسير بذل مزيد من الجهد و العمل للحد من المشكلات التي تعانيها، و تنمية قدرتها التنافسية، من خلال استخدام الطرق و الأساليب التسييرية المناسبة و الكفيلة بتحقيق أهدافها.

يعد الاتصال التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة باعتباره عملية تجمع بين مجموعة من الممارسات و المهارات، التي يضطلع بها الرؤساء المباشرين، و التي أثبتت العديد من الدراسات فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، تحفيزهم، و توجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل عملية مشتركة و مستمرة

يقتضي التواصل المستمر بين الرؤساء المباشرين و المرؤوسين لمتابعة التقدم في الأداء، تحسين توقعات الأداء، و تقديم التغذية المرتدة و التوجيهات و الإرشادات اللازمة بغرض تحسين قدرتهم على الأداء و حل المشكلات. لتنتهي العملية في الأخير بالتقييم الرسمي الذي يشكل حوصلة لما حققه الفرد من نتائج و أبداه من سلوك)الكفاءات(طوال فترة التقييم .

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى نجاعة عملية الاتصال بكل أنواعه في تحقيق أداء جيد و مستمر و يهدف إلى معرفة العلاقة بين مختلف العاملين التي تسود في المنظمة و علاقة الرئيس بالمرؤوس .

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي

-من خلال الاتصال تستطيع المنظمة من بعث رسائل التوجيه و التقديم و التكوين

- تعزيز الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه مما يعطي جو من الراحة في العمل

- تحسين المستوى الوظيفي في المنظمة من خلال خلق جو من التنافس و الحصول على ترقيات و منح

- بالاتصال يصل العامل إلى اعلى مستوى من الأداء من حيث تحسين الأداء و رفع الإنتاج و تطوير المورد البشري من الناحية الفنية و العملية .

الكلمات الدالة

الاتصال **,**الاتصال التنظيمي , الأداء , تحسين الأداء ,متابعة و توجيه الأداء ,تقييم الأداء .