

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني

لدى عمال مؤسسة نفضال

دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال بمنطقة واد عيسي . تيزي وزو.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذة:

. بلحسين رحوي عباسية

من إعداد الطالبان:

. تلاقضي غانية

. طالحي صبرينة

السنة الجامعية: 2015/2014







# كلمة شكر

قال تعالى: (وفوق كل ذي علم عليم)

صدق الله العظيم.

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كن معلما فإن لم تستطيع فكن متعلما فإن لم تستطيع فأحب العلماء، فإن لم تستطيع فلا تبغضهم".

أتقدم الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة، إلى من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا علم الاجتماع وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة التي كانت نعم المعلمة ونعم المرشدة، وكان لنا شرف إشرافها على مذكرتنا الأستاذة بلحسين رحوي عباسية على كل ما قدمته لنا من توجيهات ونصائح.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء مؤسسة نفضال، الذين ساهموا بفعالية في بحثنا، إطارات كانوا أم عمال، كما نتقدم بالشكر الغالي لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من بعيد أو من قريب.

بغانية، صبرينة

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح أمي الكريمة وارجوا الله سبحانه وتعالى أن يرحمها ويسكنها فسيح جنانه ويجعلها من أهل الجنة.

و إلى والدي أطال الله في عمره.

و إلى إخوتي وأخي صغيرهم وكبيرهم.

و إلى كل الأحباب والأصدقاء، كما اهدي هذا العمل الى جميع طلبة وأساتذة قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم.

و الى كل من تسعهم ذاكرتي

و لا تسعهم مذكرتي.

بغانية

# الإهداء

بعد إتمامنا لهذا العمل لا يسعنا إلا أن نحمد الله الذي وفقنا في انجازه فبقدرته التي  
أوصلتنا إلى ما نحن عليه.

كما اهدي عملي هذا إلى كل من ساعدني وشجعني: إلى عائلتي أبي وأمي

حفظهما الله لنا

إلى إخوتي وأخواتي، إلى زملائي في العمل إلى كل زميلاتي في الحي الجامعي

صبرينة

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

الاهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

أ.....مقدمة

### الفصل الأول: الاطار العام للإشكالية

1-الإشكالية.....5

2- تحديد فرضيات البحث.....7

3. أسباب اختيار الموضوع.....7

4- الهدف من البحث .....8

5-التعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية.....8

6 . الدراسات السابقة.....9

6-1- الدراسات الجزائرية.....9

6-2-دراسات عربية.....10

6-3- الدراسات الأجنبية: .....12

7- المقاربة السوسيولوجية: .....15

7-1- نظرية العلاقات الإنسانية أو (الكلاسيكية المعدلة). .....15

7-2- نظرية الإدارة العلمية: .....16

7-3-نظرية المعلومات.....16

## الجانب النظري

### الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

20	تمهيد.....
21	1-الاتصال .....
21	1-1- لغة: .....
21	1-2-إِصطلاحا .....
22	2-عناصر عملية الاتصال .....
22	2-1-المصدر (المرسل).....
26	3-1-نموذج لاسويل Lasswel .....
27	3-2- نموذج شانون وويفر Shannon and Weaver .....
28	3-3- نموذج بيرلو Berlot 1965 .....
29	3-4- نموذج وليبورشرام 1954 Shramm .....
30	4-الاتصال التنظيمي.....
31	5-هيكل الاتصال التنظيمي.....
32	5-1-الاتصال التنظيمي الرسمي .....
41	5-2- الاتصال التنظيمي الغير الرسمي: .....
43	6-وظائف الاتصال التنظيمي.....
43	6-1-وظيفية الإنتاج: .....
43	6-2-وظيفة الإبداع .....
44	6-3-وظيفة الصيانة .....
45	7-أهداف الاتصال التنظيمي .....
45	7-1-الأهداف الداخلية للاتصال.....

46	7-2- الأهداف الخارجية للاتصال.....
47	8- معوقات الاتصال التنظيمي .....
47	8-1- معوقات شخصية.....
49	8-2- المعوقات التنظيمية.....
50	8-3- المعوقات التقنية.....
50	8-4- المعوقات الثقافية - الاجتماعية.....
52	8-5- معوقات بيئية.....
53	9- إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي .....
55	..... خلاصة الفصل

## الفصل الثالث:

### الأداء المهني

57	تمهيد.....
58	1- مفهوم الأداء .....
58	1-1- التعريف اللغوي.....
58	1-2- التعريف الاصطلاحي.....
60	2- محددات الأداء .....
60	2-1- الجهد .....
60	2-2- القدرات .....
61	2-3- الإدراك والدور.....
62	3- عناصر الأداء المهني .....
64	4- تقييم الأداء .....
66	5- أهمية تقييم الأداء المهني.....

- 6- طرق تقييم الأداء المهني..... 67
- 6-1- الطريقة التقليدية ..... 67
- 6-2- طريقة المقارنة الثنائية(المقارنة بين العاملين) ..... 67
- 6-3- طريقة التوزيع الإجباري ..... 69
- 6-4- طريقة المقابلة: ..... 69
- 7-5- الطريقة الحديثة..... 70
- 6-8- طريقة تحديد ووضع الأهداف ..... 71
- 7-أهداف تقييم الأداء المهني ..... 72
- 7-1- أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية ..... 72
- 7-2- أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية ..... 73
- 7-3- أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة..... 74
- 8- مراحل تقييم أداء المؤسسة ..... 76
- 9-العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المهني ..... 76
- 10- خطوات تقييم الأداء المهني وتحديد معاييرها ..... 78
- 10-1- تحديد معايير الأداء..... 79
- 10-2- توقعات الأداء للأفراد العاملين..... 80
- 10-3- قياس الأداء ..... 80
- 10-4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري ..... 80
- 10-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين ..... 81
- 10-6- الإجراءات التصحيحية ..... 81
- 11- مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية والسلبية في التنظيم الصناعي ..... 81
- 11-1- مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية في التنظيم الصناعي ..... 81
- 11-2- مؤشرات الأداء الاجتماعية السلبية في التنظيم الصناعي ..... 83

84	12- عوائق الأداء .....
84	13-العوامل المؤثرة على الأداء .....
84	13-1- غياب الأهداف المحددة.....
84	13-2- عدم المشاركة الإدارية .....
85	13-3-اختلاف مستويات الأداء .....
85	13-4- الموظف والوظيفة.....
85	13-5-الموقف والهدف:.....
85	14-طرق تحسين الأداء .....
86	14-1- التدريب .....
86	14-2-التوجيه والإرشاد .....
86	14-3- المستوى المستهدف للأداء .....
86	14-4- الأداء الفعلي .....
87	14-5-فجوة محددة .....
87	14-6- إنشاء برنامج عمل .....
87	15- مقترحات لتطوير تقييم الأداء .....
89	خلاصة .....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع:

#### الاجراءات المنهجية للبحث الميداني

92	1- الدراسة الاستطلاعية .....
92	2-المنهج العلمي للدراسة .....
93	3- العينة .....

100	.....	4- مكان وزمان إجراء الدراسة
100	.....	4-1- المجال الزمني
100	.....	4-2- المجال المكاني
102	.....	5- تقنيات البحث الميداني
102	.....	5-1- الاستمارة
103	.....	5-2- الملاحظة
104	.....	6- المعالجة الإحصائية

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

106	.....	1- التذكير بالفرضيات
107	.....	2- عرض وتحليل نتائج الفرضيات:
144	.....	3- مناقشة نتائج الفرضيات
148	.....	الاستنتاج العام
150	.....	خلاصة عامة
<b>151</b>	.....	<b>قائمة المراجع</b>

الملاحق

## فهرس الجداول

- الجدولرقم 1: توزيع أفرادالعينةحسب الجنس ..... 95
- الجدولرقم 2: توزيع المبحوثين حسب السن ..... 96
- الجدولرقم 3: توزيع المبحوثين حسب الحالةالعائلية..... 97
- الجدولرقم 4: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي ..... 98
- الجدولرقم 5: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة..... 99
- الجدولرقم 6: توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب. .... 100
- الجدولرقم 7: وجودوسائل اتصال فيالمؤسسة ..... 107
- الجدولرقم 8: نوعالاتصال الأكثر استعمال افي المؤسسة. .... 108
- الجدولرقم 9: رأي العمال في نوع الاتصال الذي حدوده. .... 109
- الجدولرقم 10: يمثل اللغة المستخدمة في الاتصال الشفهي داخل المؤسسة. .... 110
- الجدولرقم 11: الوسيلة المفضلة للعمال للاتصال بالمسؤول. .... 111
- الجدولرقم 12: يوضح اتصال الإدارة بالعمال بهدف تنفيذ القرارات والأوامر فقط..... 112
- الجدولرقم 13: فترات اتصال الإدارة بالعمال. .... 113
- الجدولرقم 14: وصول المعلومات في الوقت المناسب ..... 114
- الجدولرقم 15: الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات للعمال بسرعة. 115
- الجدولرقم 16: شعور العمال بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي..... 116
- الجدولرقم 17: تأثير الاتصال المباشر و المنظم على الأداء المهني..... 117
- الجدولرقم 18: سهولة فهم المعلومات المقدمة للعمال بسهولة. .... 118
- الجدولرقم 19: تلقي الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصال العمال بها..... 119
- الجدولرقم 20: وجودعوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة..... 119
- الجدولرقم 21: يوضح الاتصال التنظيمي الجيد يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة و العمال داخل المؤسسة. .... 120
- الجدولرقم 22: اهتمام الإدارة بالعمال..... 125

- الجدول رقم 23: يمثل اهتمامات الإدارة بالعامل زاد من إخلاصه في العمل ..... 126
- الجدول رقم 24: سهولة أداء العامل أثناء اتصال المشرف به. .... 127
- الجدول رقم 25: التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف..... 127
- الجدول رقم 26: اعتماد المشرف على العمال في أداء بعض الأعمال الصعبة..... 128
- الجدول رقم 27: يمثل دور الاتصالات الإدارية في تقييم الأداء..... 129
- الجدول رقم 28: الحكم على الاتصال بين العمال ورؤسائهم في المؤسسة . .... 130
- الجدول رقم 29: أخذ المشرف بعين الاعتبار شكاي العمال ..... 131
- الجدول رقم 30: يمثل الاستفادة من رصيد ماتعلمه العامل وما اكتسبه من خبرات ..... 132
- الجدول رقم 31: يمثل إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها العامل أثناء أدائه لعمله ..... 133
- الجدول رقم 32: يمثل تلقي التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامك ..... 134
- الجدول رقم 33: الوسيلة المفضلة لاتصال العامل بالمسؤول ومدى تأثيرها على تلقي توجيهات الإدارة أثناء أداء مهامهم..... 121
- الجدول رقم 34: تأثير الاتصال المباشر والمنظم على سهولة الأداء المهني..... 123
- الجدول رقم 35: نوع الاتصال وتأثيره على اهتمام الإدارة بالعمال..... 135
- الجدول رقم 36: نوع الاتصال وتأثيره على ترحيب المشرف المباشر باقتراح العمال حول العمال..... 136
- الجدول رقم 37: اتصال الإدارة بالعمال وتأثيرها على تقييم أدائهم المهني..... 138
- الجدول رقم 38: نوع الاتصال وتأثيره على وصول المعلومات في الوقت المناسب ..... 139
- الجدول رقم 39: نوع الاتصال وتأثيره على نظرة العمال للمشرف المباشر..... 141
- الجدول رقم 40: نوع الاتصال وتأثيره على التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف..... 142

## فهرس الأشكال

- الشكر رقم 1: عناصر عملية الاتصال ..... 25
- الشكر رقم 2 : يمثل نموذج شانون و ويفر ..... 28
- الشكر رقم 3: يوضح نموذج بيرلو ..... 28
- الشكر رقم 4: يوضح نموذج شرام ..... 29
- الشكر رقم 5 : يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته ..... 32
- الشكر رقم 6: يوضح الاتصال الرسمي النازل ..... 35
- الشكر رقم 7: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد ..... 37
- الشكر رقم 8: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي ..... 40
- الشكر رقم 9: يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري. .... 68
- الشكر رقم 10: كيفية تأثير القدرة و التحفيز و البيئة على الأداء المهني . ..... 77

## مقدمة

الإنسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم المجتمعات الإنسانية دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرط من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار الصناعية التي يمكن رصدها متوازية مع تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا التي تربط بين الأفراد والجماعات. فالاتصال ادن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع جنسه والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

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

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها على الأداء المهني في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

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

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العالقة في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تنتجه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء المهني للموظفين.

ولذلك نتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء المهني في أحد مؤسساتنا، وهي مؤسسة نفضال بتيزي وزو للوقوف أو التعرف على تأثير هذا النوع من الاتصال على الأداء المهني من وجهة نظر العاملين المنفذين، وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري واخر ميداني.

**الإطار المفاهيمي :** وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى حملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر الفرضيات، إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث، **القسم النظري** للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين، تناولنا فيه مايلي:

**الفصل الثاني:** وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي، تطرقنا فيها إلى مفهوم الاتصال، عملية الاتصال، الاتصال التنظيمي وتطرقنا من خلاله إلى هيكله الرسمي واللا رسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم، وحاولنا ان نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير الى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال .

**الفصل الثالث :** كان عنوانه الأداء المهني، وقد تضمن على مفهوم الأداء المهني، محدداته، عناصره، أنواعه، كذلك التطرق الى تقييم الأداء ،أهدافه والعوامل المؤثرة فيها، كما حاولنا إن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء وتقييم طرق ومقترحات لتحسين وتطوير تقييم الأداء.

أما فيما يخص **القسم التطبيقي** فقد شمل كذلك على فصلين، **الفصل الرابع:** وقد تضمن على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتعريف بالمؤسسة البحث ،و ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ذكر الأداة التي تستخدم في هذه الدراسة، ذكر الأداة التي تستخدم في هذه الدراسة وهي الاستمارة بالمقابلة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكومين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة .

**الفصل الخامس:**تطرقنا الى عرضنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وأخيرا عرضنا الاستنتاج العام وخلاصة البحث ثم قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل التمهيدي

## الإطار العام للإشكالية

1- إشكالية البحث

2- تحديد فرضيات البحث

3- أسباب اختيار الموضوع

4. الهدف من البحث

5- التعريف الإجرائي للدراسة

6- الدراسات السابقة

7- المقاربة السوسيولوجية

### 1-الإشكالية

تعتبر المؤسسة تنظيم تسلسلي للأفراد يأخذ بعين الاعتبار المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ويتمتع بالاستقلال الذاتي في صنع القرار الذي يعتمد على الفعالية الاتصالية التي تضمن للمؤسسة تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتحسين سيرورة المؤسسة.

يعد الاتصال الركيزة الأساسية التي يتم على أساسها ربط أجزاء التنظيم فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً في المؤسسة ودفع عجلة التنمية نحو الأمام، ويتعدد الاتصال في المؤسسة بتعدد الوسائل والأهداف المرسومة له، من بينها الاتصال التنظيمي الذي يعتبر عملية يتم عن طريقها إيصال وتوصيل مختلف الرسائل والمعلومات بين أعضاء المؤسسة في إطار هيكل تنظيمي ينظم السير الحسن لشؤون المؤسسة وهذا ما تؤكدته دراسة الباحث بوعطيط جلال الدين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي أنه يمكن أن نلاحظ اهتمام شركة ما بقيمة الاتصال التنظيمي من خلال جعل اتصال الإدارة بالعمال يتم عن طريق الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية<sup>1</sup>، حيث أدركت المؤسسة أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق لتحسين الصورة أمام المنافسين، بل عنصر أساسياً في تخطيطها الاستراتيجي .

يلعب الاتصال بصفة عامة دوراً هاماً في تفعيل الأداء الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً، قام ببدله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين بهدف الوصول إلى أهداف موضوعة سلفاً، وهو مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وتحقيق إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل وهنا نجد دراسة التون

---

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، ص.139.

مايو في مصنع هاوثورن تؤكد على أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمو الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المؤسسة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز<sup>1</sup>، فهذا الوضع يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق مما يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة. كما يؤدي الاتصال التنظيمي أيضا إلى تفعيل الأداء الجماعي لدى العمال في المؤسسة حيث تتكاتف جهود العاملين بها من أجل ضمان ديمومة وسير نشاط المؤسسة ضمن محيطها التنافسي وهو ما أكدته دراسة منال طلعت محمود أن من خلال الاتصال يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أنه أداة لإحداث التغيير في السلوك البشري للعامل<sup>2</sup>.

وبما أن الاتصال والأداء المهني عنصران ضروريان في أي تنظيم للمؤسسة، فمن الصعب أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة. لذلك تم التركيز في هذا البحث على تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نפטال التي تعتبر شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك.

ومن خلال هذا الإطار النظري نطرح السؤال السوسولوجي التالي ما هو تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني لعمال مؤسسة نפטال بتيزي وزو؟

ومن هنا يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. هل طبيعة الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة يؤثر على الأداء المهني للعمال

داخل المؤسسة؟

2. هل الاتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نפטال؟

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص.42.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص.83.

## 2- تحديد فرضيات البحث

الفرضية العامة:

- الاتصال التنظيمي يؤثر على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفطال بتييزي وزو.

الفرضية الجزئية الأولى:

- الاتصال التنظيمي يؤثر ايجابيا على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفطال.

الفرضية الجزئية الأولى:

- الاتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نفطال

## 3. أسباب اختيار الموضوع

لكل بحث علمي دوافع وحوافز تجعل صاحبه يلجأ إلى دراسة والكشف عن خباياه لأجل التوضيح ولإعطاء ما كان في السابق مبهما يشكل إشكالا في ذهن الباحث، وتتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

• أسباب ذاتية:

- ميولنا إلى هذا النوع من الدراسات.
- رغبتنا في التعمق في هذا الجانب الأكاديمي الذي يفتح لنا مجالا للتخصص في علم الاجتماع بصفة عامة والعمل والتنظيم بصفة خاصة.
- الرغبة في استكشاف جوانب من هذا الموضوع وذلك لأهمية موضوع الاتصال في زمن التطور التكنولوجي والمعلوماتية.

• أسباب موضوعية:

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للعمال في مؤسسة نفطال.
- كون عملية الاتصال مهمة في تسيير المؤسسة الاقتصادية.

- معرفة ما إذا كان الاتصال له دور في خلق جو تنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.

### 4- الهدف من البحث

- التحقق من صحة الفرضيات التي افترضناها حول موضوع الاتصالات التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسة.

- التقرب من واقع المؤسسات الاقتصادية ومعرفة كيفية سير الأعمال فيها والظروف المحيطة بها.

- محاولة إيجاد حلول واقتراحات للمشاكل التي تصادف العامل أثناء اتصاله بالإدارة وكيف تأثر على أدائه.

### 5-التعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية

✓ **الاتصال:** هو العلاقة التي تربط بين عمال وإطارات مؤسسة نفضال في ميدان العمل من خلال تبادل الأفكار ومدى التحاور في مختلف المواضيع الخاصة بالعمل داخل المؤسسة.

✓ **الاتصال التنظيمي:** يتمثل في الإتصال النازل والصاعد (العمال والإدارة) فيما يخص العمل داخل مؤسسة نفضال.

✓ **الأداء المهني:** هو الدرجة التي يتحصل عليها العمال في مؤسسة نفضال على مدى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم، والمجهودات التي يبذلونها لرفع الإنتاج، بالإضافة إلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ومن خلال تقييم المشرف في مختلف جوانب العمل.

✓ **مؤسسة نفضال:** هي مؤسسة اقتصادية، تتكفل بالتجارة وتسويق المواد البتروكيمياوية الواقعة بالمنطقة الصناعية بواد عيسي بولاية تيزي وزو.

## 6 . الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة عاملا أساسيا في اختيار موضوع الدراسة الراهنة نظرا لما لها من أهمية بالغة تتمثل في تدعيم الدراسة الحالية والاعتماد على نتائجها وبالتالي فهي تترك الأثر أو الصفة العلمية عليها، والمعروف أيضا أنها دراسات علمية تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما وهي قد أجريت من طرف باحثين آخرين، كما تعرف بالمتشابهة وهي التي تكتسي أهمية بالنسبة للبحث لأنها تفيد في الكثير من الجوانب والمراحل التي يمر بها<sup>1</sup>.

نجد في هذا الجانب بحوث توجه اهتماماتها للعلاقات الإنسانية المنبثقة من ظروف العمل مباشرة ومن ذلك طبيعة العلاقة الاجتماعية بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة وتقف هذه البحوث على أنسب الظروف المعنوية لدى العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن بين هذه الدراسات أو البحوث ما هو أجنبي وما هو محلي.

### 6-1- الدراسات الجزائرية

- دراسة صالح بن نوار (2005):

<sup>1</sup>-فضيل دليو، علي غريب، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطبعة البحث، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص59.

<sup>2</sup>- بشانية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص38.

قام الباحث الجزائري صالح بن نوار بدراسة سنة 2005 في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول ظاهرة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر) وذلك من وجهة نظر المديرين والمشرفين. فكان منطلق سؤاله حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية واعتمد على الفرضيات التالية أن : العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة تلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف. والثانية: أن الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الطرف الآخر والرفع من معنوياته. وتوصل من خلال دراسته هذه إلى النتيجة التالية: أنه من الضروري اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة وهذا الجو يؤثر على مستقبله الوظيفي لكي يتمكن من بذل الجهد لأجل نجاح هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

### 6-2-دراسات عربية

#### • دراسة المانع (2006):

قام الباحث العربي المانع بدراسة أجراها سنة 2006، فهي دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في جهات الأمن العام في السعودية، حول موضوع تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. قام ببناء الفرضية التالية: أن توظيف تقنيات الاتصال يؤثر بدرجات كبيرة على فعالية الأداء المهني لمنسوبي الأمن العام. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة هي الإستبانة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تقنيات الاتصال متدني ومتأخر في جهاز الأمن العام، وأما بخصوص المعوقات فإن أفراد عينة الدراسة أفادوا بدرجة كبيرة

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 09.

أنها كانت في قلة عدد أجهزة الاتصال وقدم الأجهزة المتوفرة منها (غير حديثة) وانخفاض تدريب العاملين في الأمن العام عليها وكذلك عدم صيانتها الوقائية .

### • دراسة شهري:

قام الباحث شهري بدراسة حول موضوع الاتصالات ودورها في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء المهني فيتكون مجتمع الدراسة من 122 ضابطا ممن يعملون في الأمن الجنائي في عاصمة الرياض، واعتمد الباحث في تحليله على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الإستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد<sup>1</sup>.

### • دراسة محمد علي محمد (1978):

قام محمد علي محمد بدراسة حول موضوع الاتصال باعتبار جانب من جوانب العمليات التنظيمية سنة 1978 في شركة الأصواف والمنسوجات الممتازة لنساء بمدينة الإسكندرية، وكان الهدف من الدراسة محاولة الكشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوار وعناصر لجمع البيانات: الملاحظة المباشرة للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع دراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

<sup>1</sup>– Friedman ;G.Industrial society; the emergence of human Relation of Automation Free ; Press PaperbackOFclenoco ;1964.p305.

المقابلة الحرة: وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آراءهم ووجهات نظرهم الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال وتوصل محمد علي محمد في دراسته هذه إلى النتيجة التالية على إن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

كما توصل إلى نتيجة سسيولوجية أخرى ناتجة عن تجربة جدول الأعمال، التي مفادها إن التنظيم والتنظيم الإنساني يرتبطان ببعضهما ويعتمدان على بعضهما كما أثبتت التجارب<sup>1</sup> أيضا الرجوع إلى متغيرين في الصناعة هما : العلاقات بين الأشخاص داخل مقر العمل والمواقف الشخصية<sup>2</sup>.

### ➤ خلاصة الدراسات السابقة المحلية والعربية:

نستنتج من خلال هذه الدراسات والتي تناولت موضوع الاتصال والأداء المهني سواء داخل المؤسسة الصناعية الاقتصادية أو خارجها، واعتمد كل الباحثين على نفس المنهج في تحليل معطياتهم وهو المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستمارة، وتوصلوا إلى نتيجة واحدة: "أن الاتصال يؤثر على الأداء المهني بصورة إيجابية".

### 6-3- الدراسات الأجنبية:

- دراسة بيم ولوماي (le May et Byme) (2006):،

<sup>1</sup>-Friedman ;G.Industrial society; the emergence of human Relation of Automation Free ; Press Paperback ;OFclenoco ;1964.p305.

<sup>2</sup>- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، ص22.

قام الباحث بيم ولوماي (May Le و Byme) سنة 2006 بدراسة حول موضوع رضا العاملين عن نوعية المعلومات المدركة في الشركة ووحداتها الإدارية وكذلك نوعية الأخبار الصالحة المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة واعتمد في تحليله على منهج التحليل الوصفي وأداة الإستبانة، وكشفت نتائج الدراسة من خلال الموظفين (المبحوثين) والذين كان عددهم 598. إن وسائل الاتصال مثل الاتصال وجها لوجه، أكثر هذه الوسائل رضا بالنسبة للعاملين في نقل نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا، أما وسائل الاتصال المتوسطة مثل البريد الإلكتروني، الوحيدة التي كانت ذات علاقة ايجابية لرضا العاملين المحرك بالنسبة للأخبار الملحقة والضرورية .

### • دراسة كاتركوبي وموريس (katerkoby et moris)، (1950):

قام الباحثان كاتركوبي وموريس بدراسة سنة 1950 حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في الإنتاجية، خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت وكان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال 15 السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر وإقناع<sup>1</sup>.

### • دراسة "غالوب" (galoub)(1998):

<sup>1</sup> - كيت ديفبر، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص 50

قام الباحث غالباً بدراسة مسح حول دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل سنة 1998، لقد توصل المسح الذي أجراه في معهد غالب في تموز في الو.م.أ على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمالهم عن 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن يهتم حقيقة الوحدات التي كان العاملون فيها العاملون يشعرون بالرضا، كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحاً، ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين، وكيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم والجواب واضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال، وكذلك إيجاد آراء رفيعة المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له<sup>1</sup>.

### • دراسة التون مايو (1927):

قام الباحث التون مايو بدراسة حول موضوع تأثير ظروف العمل الفيزيائية على الكفاية الإنتاجية، قام بها سنة 1927 حيث أجريت هذه الدراسة بمصانع الهاوثرن ب و.م.أ وكان الغرض منها اختبار العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والكفاية الإنتاجية<sup>2</sup>، وقد اعتمد على المنهج التجريبي على سلوك الأفراد كطريقة جديدة لتعليم الإداري، وتوصل التون مايو من خلال التجارب التي قام بها إلى مالي:

تعتبر الاتصالات وشبكة الاتصالات من المتغيرات الرسمية المؤثرة في السلوك التنظيمي لما توفره من معلومات ضرورية لاستمرار المنظمة، وتوجد إلى جانب شبكة

<sup>1</sup> - برب غارت، اثنا عشر مقدره تنظيمية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 2004، ص، 105.

<sup>2</sup> - برون، علم النفس الصناعي، ترجمة محمد خيرى، دار المعارف، القاهرة، 1968، ص83.

الاتصالات الرسمية، شبكة أخرى للاتصالات غير الرسمية، وإن لها اثر فعال على سلوك الأفراد داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### ➤ خلاصة لدراسات الأجنبية :

نستنتج من خلال النتائج التي توصل إليها كل من علماء الاجتماع الأجبيين حول موضوع تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني هو أن هناك تأثير ايجابي على الأداء المهني للعمال، كما أن الاتصال التنظيمي يعمل على تشجيعهم على تقوية العلاقات بينهم وبين مسئوليتهم إضافة إلى اشتراكهم في تطبيق التقنيات المستعملة من استمارة ومنهج تحليلي وصفي .

### ➤ الاستنتاج العام:

نلاحظ من خلال هذه الدراسات سواء العربية أو الأجنبية أنها توصلت إلى نفس النتائج في تحليلاتها لموضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني للعمال على أن الاتصال التنظيمي له تأثير ايجابي على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

## 7- المقاربة السوسيولوجية:

### 7-1- نظرية العلاقات الإنسانية أو (الكلاسيكية المعدلة).

فقد استطاعت هذه النظرية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من

---

<sup>1</sup>- سويس، عبد الوهاب، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة لنيل الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، 1994-1995، ص20.

كونه وسيلة اتصال من الأعلى الى الأسفل ويعرض اعطاء تعليمات العمل (كما في النظرية الكلاسيكية)، الى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة للإقناعهم بأدمتيهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه.

### 7-2- نظرية الإدارة العلمية:

ان المدرسة العلمية بقيادة فريدريك تايلور F.Taylor لم يتحدث عن الاتصال إلا كونه أسلوبا للاتصال في اتجاه محدد وراح يحدث من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العمال أي الاتصال النازل، دون أن يكون للفئات الدنيا حق المناقشة أو إبداء الرأي.

فالعلمية الاتصالية وفق النظرية العلمية تقوم على مبدأ أساسي وهو نقل رسالة محددة وواضحة لا تحمل إلا الأوامر الرسمية والتعليمات من طرف مرسل المعلومات والمتمثل في المنطق الرشيد في تصرفات الرئيس وانه لا وجود للمشاعر والعواطف ضمن هذا النوع من الاتصال، وهذا من أجل تحقيق هدف معين هو توجيه المرؤوسين وتحديد أفضل طريقة للأداء، كما يفترض أيضا خضوع العامل لرئيسه بناء على سلطة ونفوذ هذا الرئيس<sup>1</sup>.

### 7-3- نظرية المعلومات

بعض المساهمات في نظرية الاتصال، فهي أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها وعلى هذا فإن هناك اهتمامات خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث، أو تقارير أو غيره) إلى أكوام معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية، كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين

<sup>1</sup> - مريم يحيوي، علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص.30.

المعلومات. كما تهتم أيضا نظرية المعلومات بتحويل البيانات، محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع<sup>1</sup>.

ومن هذا كله تؤكد على أن هذه الدراسة والتي تناولت موضوع تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفضال في إطار المقاربة السوسولوجية للعلاقات الإنسانية التي أعطت أهمية كبيرة للعلاقة التي تربط الفرد العامل برئيسه لتشجيعه على العمل أكثر وتلبية حاجاته لرفع كفاءته في العمل ورضا المسؤول عنه من خلال التفاعلات والمقابلات التي تجمع بين العمال والإدارة.

---

<sup>1</sup> - فرحاتي لويذة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة - مطاحن الأوراس - باتنة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، فرع: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص19.

# الجانب النظري

# الفصل الأول:

## الاتصال التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الاتصال

2- عناصر الاتصال

3- نماذج الاتصال.

4- الإتصال التنظيمي (المفهوم)

5- هيكل الاتصال التنظيمي.

5-1-1- الإتصال التنظيمي الرسمي.

أ- تعريفه.

ب- أشكاله أو أنواعه.

5-2-2- الإتصال التنظيمي غير الرسمي .

أ- تعريفه.

ب- دوافع وجوده

6- نظريات الاتصال التنظيمي

7- وظائف الاتصال التنظيمي

8- أهداف الاتصال التنظيمي.

9- معوقات اتصال التنظيمي.

10- إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي.

-خلاصة

### تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، بحيث يعتبر عنصر مهم جدا داخل المنظمة، فكل العمليات في هذه الأخيرة تتم بواسطة عملية الاتصال، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء، فتتربى البعض منهم يعمل أمام الآلات والآخرين يعملون خلف المكاتب والبعض الآخر يتعامل مع العملاء والموظفين والموردين وفيهم من الأطراف الهامة لهذه المنظمات. كل هؤلاء الناس مشغولين باستمرار في استقبال معلومات، توجيهات وأوامر، وخطابات وتقارير وهم أيضا مشغولين بإرسال غيرها للآخرين سواء داخل المنظمة أو غيرها.

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

ونتناول في هذا الفصل المفهوم العام للاتصال مع إبراز عناصره والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل للاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكلين في التنظيم: الرسمي واللا رسمي مع ذكر أهدافه ومعوقاته.

### 1- الإتصال

#### 1-1- لغة:

"إن الأصل في كلمة الاتصال communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل communicate بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis وبالفرنسية commun بمعنى عامومشترك"<sup>1</sup> أي أنه اشتراك مع الغير سواء كان شخصا او مجموعة أشخاص في المعلومة أو الأفكار أو الاتجاهات.

كما يعرفه قاموس لاروس فيقول فاتصال هو نقل المعارف وإعطائه تقاسم، إقامة علاقة ارتباط.

في حين عرفها مختار القاموس بأنها وصل الشيء بالشيء وصلا "بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"<sup>2</sup>.

وفي قاموس أكسفورد "عرف الاتصال على أنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات"<sup>3</sup>.

#### 1-2- إصطلاحا

"هو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر(أو من مجموعة إلى مجموعة ) بقصد التأثير فيه(أو فيها) وإحداث الاستجابة المطلوبة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -أميرة منظور علي وسلوى عثمان الصديقي: الاتصال والخدمة اجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر: 2005، ص13.

<sup>2</sup> -سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 1999، ص10.

<sup>3</sup> -WILBUR Schram and DONALD.F.Roberts, **The process and effects pf mass communication**, Rvised.Edition wlbana university of illinois press, 1978, p12.

<sup>4</sup> -محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للمشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 16.

كما تعرف " على أنها عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة".<sup>1</sup>

كما أشار إليه ريشارد اركاند ونيكولاي وربو بأن الاتصال " هو نظام ديناميكي والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والعواطف والأحاسيس وذلك بواسطة اللغة الشفهية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات كالحركات والإيماءات أو الموسيقى وغيرهم".<sup>2</sup> أي بمعنى نقل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.

## 2- عناصر عملية الاتصال

### 2-1- المصدر (المرسل)

"هو الشخص الذي يود أو مجموعة من الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار، ويتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولاشك أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته الشخصية كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها"<sup>3</sup> أي هو الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها بالدقة إلى الجمهور المستهدف.

<sup>1</sup>-شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 5.

<sup>2</sup>-صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، مخبر علم اجتماع البحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 65.

<sup>3</sup>-صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 21.

والمرسل يقوم بوظيفتين أساسيتين هما:

1. 1- يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء واتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها<sup>1</sup>.
2. 2- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة مايلي<sup>2</sup>:
  - يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه فيكون الغالب عاجزا عن شرحها وإيصالها لأي شخص.
  - يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أم يحصل عليه من الرسالة.

**الرسالة:** "هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، ومن أشكال الرموز: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف والأرقام الصور والسكون وتعبيرات الوجه، الجسم والتلامس والمصافحة، الهمسات، "وتعني بشكل عام الأسلوب الذي نخرج به الفكرة أو المشاعر أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته"<sup>3</sup>، يقول عبد الباقي "ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة"<sup>4</sup> فهي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارات.

<sup>1</sup>- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص.176.

<sup>2</sup>- علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة، بيروت 1988، ص.31.

<sup>3</sup>- شعبان فرج: مرجع سابق الذكر، ص.104.

<sup>4</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق الذكر، ص.104.

**القناة أو الوسيلة :** وهي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المرسل والمستقبل أو المستقبلين، ولا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح.

وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- **القناة اللفظية :** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهت لوجه، أو مباشرة.
- **القناة الكتابية:** يتم فيها نقل المعلومات كتابة.
- **القناة التقنية :** الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو، ... الخ.
- **القناة التصويرية:** مثل الملصقات، لوحة الإعلانات <sup>1</sup>.

– الاتصال من خلال الاجتماعات.<sup>2</sup>

– تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

**فك الرموز:** من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على تفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكا ته نحو المرسل.

**المستقبل:** "و هو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الاتصال تكتمل، حيث يختار وينظم المعلومات ويحاول لن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعاني . إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية، والتعلم، تحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتعرف

---

<sup>1</sup>-مصطفى حجازي، الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1982، ص14.

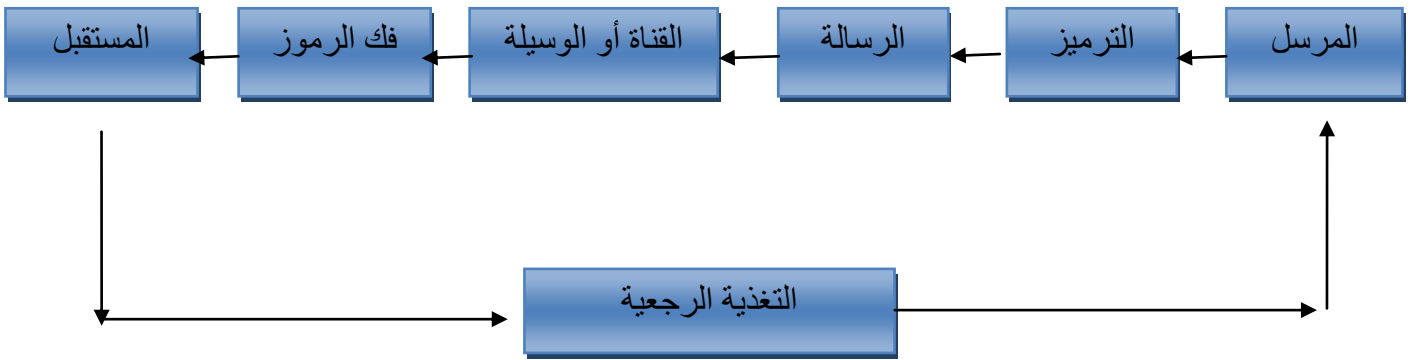
<sup>2</sup>-شعبان فرج: مرجع سابق الذكر، ص100.

## الفصل الأول

والسلوك"<sup>1</sup>. فالمستقبل هو الذي يقوم بفك رموز الرسالة، أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة، وبالتالي قبول أو رفض الرسالة.

**التغذية الرجعية:** "وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبيًا أو إيجابيًا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية Immediate - إعلامية Informative - تصحيحية Corrective وتعزيزية Renforcement"<sup>2</sup>، أي هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، مبينا هل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا.

### الشكل رقم 1: عناصر عملية الاتصال



المصدر: رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي:الاتصال والعلاقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 44.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص26.

<sup>2</sup>-جمال الدين لعوينات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص42.

يمثل الشكل عناصر عملية الاتصال التي تعتبر أحد الجوانب الأساسية في الإدارة التي تضع لنفسها نظام اتصالي الذي تراه مناسباً والذي يتلخص في فن ماذا يقول، عبر أي وسيلة، لمن، وبأي تأثير، والذي يوضح إيصال فكرة ما من المرسل إلى المستقبل وبعدها التغذية الراجعة.

### 3- نماذج الاتصال

سنقدم بعض المجالات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات، أول هذه النظريات والنماذج نجد:

- نموذج أرسطو للاتصال حيث يعتبره نشاط شفوي، يحاول فسه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها وهو يتكون من : المتحدث، القضية، الكلام، المستمع.

ويمكن توضيح أو عرض نماذج للاتصال بنوعين رئيسيين وهما :

- **النموذج اللفظي**: الذي يوضح لنا عناصر العملية من خلال الكلمات.

- **النموذج التصويري** : الذي يوضح لنا عناصر ومكونات النموذج ومن أقدم

النماذج، النماذج اللفظية وأشهرها نموذج لاسويل.

### 3-1- نموذج لاسويل Lasswel

قدم هارولد لاسويل نموذجاً عاماً للاتصال مؤكداً عنصر التأثير في العملية الاتصالية، وبعض النموذج الذي قدمه من خلال عباراته المشهورة : من يقول ولماذا؟ وللمن؟ بأية وسيلة؟ وبأي تأثير؟<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل اتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 169.

من هو؟ ← المرسل

ماذا يقول؟ ← الرسالة

بأي قناة؟ ← القناة أو الوسيلة

لمن؟ ← المستقبل

وبأي تأثير؟ ← التأثير

أما برادوك فقد أضاف عنصرين إلى نموذج لاسويل وهما:

- تحت أي ظرف يتم إرسال الرسالة؟

- ماهو هدف المتصل من إرسال الرسالة؟

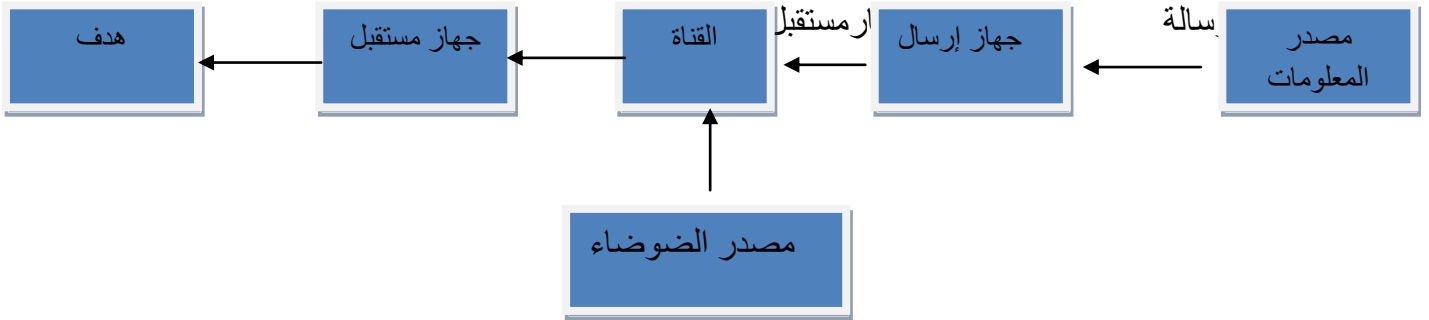
### 3-2- نموذج شانون وويفر Shannon and Weaver

في عام 1949 نشر شانون نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل هي أساس نموذجها وهي من النماذج التي كانت توضح عملية الاتصال بين فردين ويتكون نموذج شانون وويفر من العناصر الآتية: مصدر المعلومات - المرسل - القناة أو الوسيلة - المستقبل - الهدف - مصدر الضوضاء.

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها على رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الأنتروبي Entropy والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-محمود فتحي ومحمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1997، ص264.

الشكل رقم 2: يمثل نموذج شانون وويفر

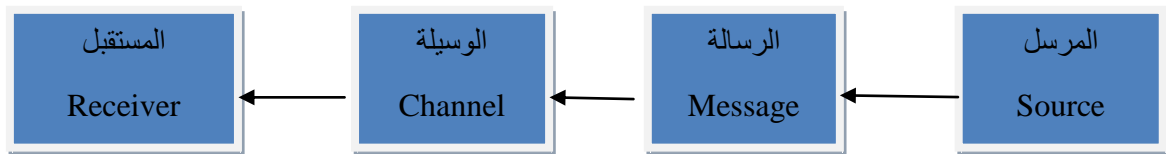


يوضح هذا الشكل نموذج لعملية الاتصال بين فردين، بحيث نلاحظ أنها بنت هذه النظرية حول المعلومات وبالتالي أشار إلى إمكانية حدوث التشويش الضوضاء الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.

3-3- نموذج بيرلو Berlot 1965

"نموذج بيرلو يتكون من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل. بالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نحدد بداية الاتصال من المصدر، لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة منها مهارات الاتصال المعرفة والميول والنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر، لذلك يعد اتصال المرسل حيلة لهذه المؤثرات وتفاعلها مع بعضها البعض"<sup>1</sup>، أي أنه يرى أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بدون هدف، ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا.

الشكل رقم 3: يوضح نموذج بيرلو<sup>2</sup>



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>1</sup> -راكان عبد الكريم، ليلى حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، البلد، 1998، ص 38.

<sup>2</sup> -ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

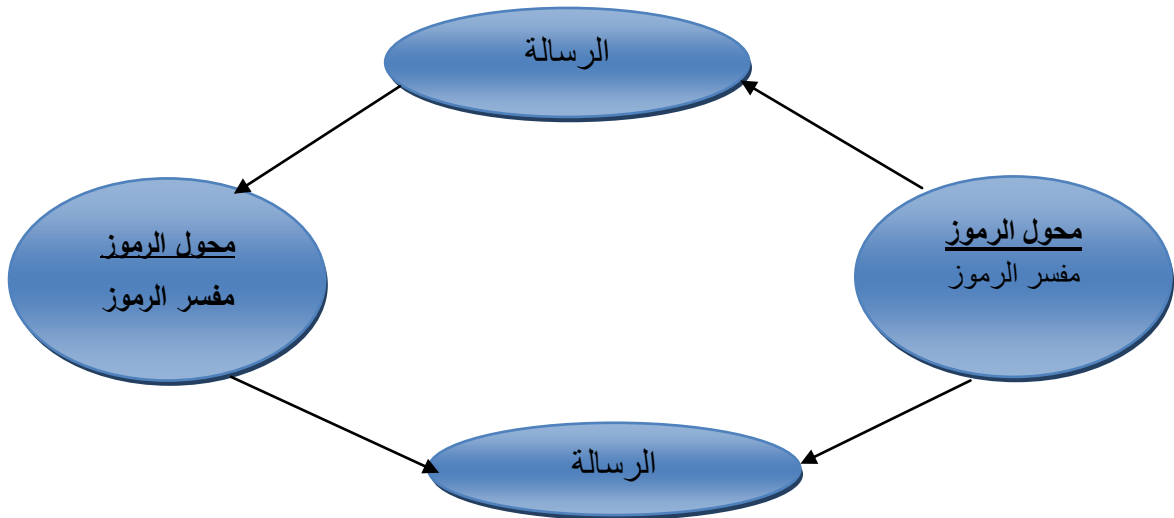
## الفصل الأول

ان نموذج بيرلو يوضح على أن الإتصال عملية تسلسلية، فهو يقوم على المعاني الموجودة في الإنسان بشكل رئيسي وليس في الكلمات، أي أن تفسير الرسالة تعتمد على المرسل والمستقبل معا.

### 4.3 نموذج ولبورشرام 1954 Shramm

في عام 1954 نشر شرام موضوعا بعنوان كيف يعمل الاتصال؟ قدم فيه عن نماذج ديناميكية عملية الاتصال، وقال شرام في وصفه لنموذجه : يمكن أن يكون المصدر فردا يتحدث أو يكتب أو يشير، ويمكن هيئة كجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي، وتكون الرسالة على شكل حبر على ورق أو موجات صوتية في الهواء أو أية إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، والهدف قد يكون عضوا في مجموعة يشترك في مناقشة أو مستمعا في محاضرة أو جمهورا ،مثل قارئ الجريدة أو مشاهد التلفزيون<sup>1</sup>، أي أنه ركز على كل فرد لديه إطار من المراجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر.

#### الشكل رقم 4: يوضح نموذج شرام



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: مرجع سابق، ص 72.

<sup>1</sup> -محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص42.

إن شرام وضع النموذج الدائري للاتصال والذي يوضح أهمية فك الرموز ودور ميدان الخبرة يعني أن هذه الأدوار بالنسبة للمرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدد.

### 4-الاتصال التنظيمي

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "اتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة".<sup>1</sup>

كما يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى<sup>2</sup>، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

"والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعيته والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"<sup>3</sup> أي أنه يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيهه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المؤسسة.

<sup>1</sup>-منى مؤتمن وآخرون: دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التربية والتعليم، 2001، ص25.

<sup>2</sup>-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> -Alex MUCHIELLI:Les Sciences de l'information et de la communication, Edition Hachette, 2001, p67.

"والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها ونشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"<sup>1</sup> أي أنه وسيلة أساسية لإنجاز مهام ووظائف وكل أنشطة المنظمة المختلفة.

### 5- هيكل الاتصال التنظيمي

يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، ويمكن التعبير عنها داخل التنظيم بوحدات ومستويات تشكل هيكله ونظامه الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانه ودور كل فاعل داخله ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة لأنها هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، لكن تسارع وتعدد التكنولوجيا واختلاف التنظيمات، إضافة إلى التغيير الذي يمس البيئة يوميا وهو ما يجعل التنظيم رهن قدرته على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع القائم شجع على ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي والذي أصبح كوسيلة للقيادة والسلطة<sup>2</sup>، وكنتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

وبهذا يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي رسمي يرتبط بالتنظيم الرسمي، وكذا اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتعرض لكل نوع بشكل مفصل كما يلي:

<sup>1</sup>-صالح خليل أبو الأصبح: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار أرام للدراسات والنشر، ط1، عمان، 1995، ص 51.

<sup>2</sup> -Fanelly N., ThonkM: La Communication, une stratégie au service de l'entreprise, Ed. Economica, Paris, P07.

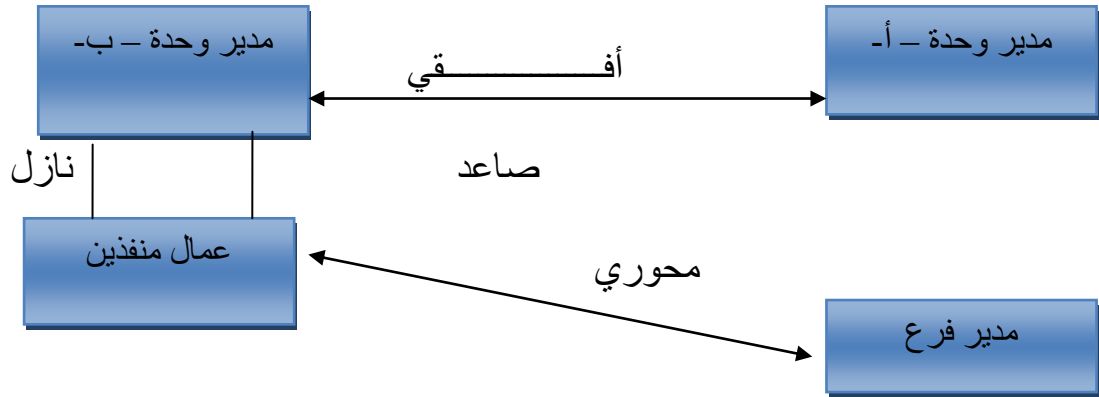
### 5-1-الاتصال التنظيمي الرسمي

"هو الاتصال الذي يتم يتبع خطوط السلطة ويكون على أنواع"<sup>1</sup>.

كما يقصد به "اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المؤسسة، أو ما بين المؤسسات بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، كأن يعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير وعروض الحال، ويتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"<sup>2</sup>.

وقد عرفه كيث ديفير "العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي: الإدارة، العاملون، الأخصائيون، النقابات العمالية، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى العاملين"<sup>3</sup>. وتتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية أربعة (04) أنواع وهي كالتالي:

#### الشكل رقم 5: يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته



المصدر: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 547.

<sup>1</sup> -شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 160.

<sup>2</sup> -فهد سعود عبد العزيز العثيمين: الاتصالات الإدارية، ماهيتها، أهميتها، أساليبها، مطابع الشركة الذهبية، ط2، السعودية، 1993، ص 24.

<sup>3</sup> -كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، 1974، ص 554.

**1.1.5. الاتصال النازل أو الهابط:** "وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً، ويشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى"<sup>1</sup>.

ويمكننا القول بأنها اتصالات من الأعلى نحو الأسفل لنقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل كإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق تنفيذه.

وللاتصال الهابط هدفان :

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقي للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين<sup>2</sup>.

➤ **مزايا الاتصال النازل:**

- يلعب دوراً هاماً في انجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة ونظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال.
- يعتبر الأكثر اتصالات سرعة في تنظيمات العمل.
- ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبت في الأمور<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص45-46.

<sup>2</sup>-محمد يسري دعبس:الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاس سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص183.

<sup>3</sup>-عبد الكريم درويش وليلا تكللا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص476.

- يقوم بنقل القرارات والتوجهات الخاصة، ونقل المعلومات من القمة واستقبالها في القاعدة ويلعب دورا في النقل الجيد والسليم لكل ما سبق.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

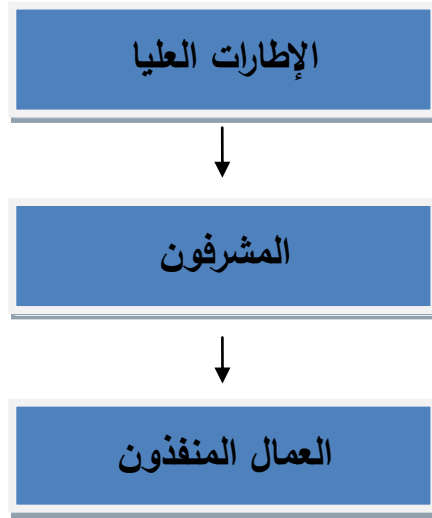
### ➤ عيوب الاتصال النازل:

- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح.
- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الوسائل الشفهية والكتابية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الغرلة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الآثار المرغوبة للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص224.

<sup>2</sup>- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكات، 1997، ص43.

### الشكل رقم 6: يوضح الاتصال الرسمي النازل.



يشمل هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين فهي رسائل يبعثها الرؤساء إلى المرؤوسين تحمل عادة تعليمات وتوصيات وتوجيهات، قرارات خاصة بالأداء المهني أو معلومات تشرح سياسية المؤسسة والإجراءات التنظيمية للمؤسسة أو معلومات تساعد على الفهم والتنسيق بين واجبات العمل المختلفة ومعظم الاتصالات الرسمية المتجهة إلى الأسفل.

#### 2.1.5. الاتصال الصاعد: "هو الاتصال من أسفل للأعلى أي من الإدارة الدنيا للعليا

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها"<sup>1</sup>.

ويقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بهدف التفتح في الإنجاز، ومشاكل العمل، وغيرها عادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى، ومن الأسئلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup>-أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 1998، ص 48.

– نظم الاقتراحات.

– صندوق الشكاوي.

– الاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين يجمع بيانات عن ذلك).

– مشاهدات (ملاحظات يبيدها أشخاص مدربين على ذلك).

### ➤ مزايا الاتصال الصاعد:

– يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

– يؤدي الى تحفيز العمال على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير.

– تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

– المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال

المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه يدرك المرؤوس بأنه جزء هام من

المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي

ظل الظروف الدافعة للعمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### ➤ عيوب الاتصال الصاعد:

– محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك

كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات الأزمة في محتوى

الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.<sup>2</sup>

– البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup>– عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص.224.

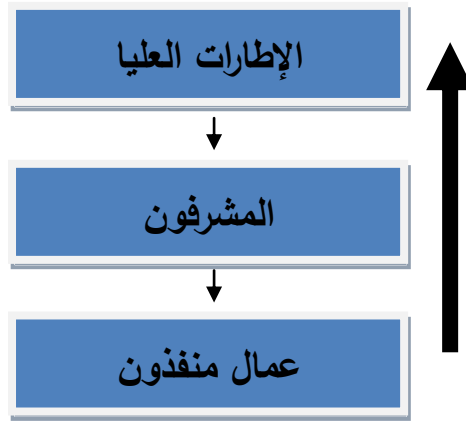
<sup>2</sup>– خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

1999، ص.283.

## الفصل الأول

- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويأخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة بصورة دائمة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 7: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



يوضح هذا الشكل الرسائل والمعلومات التي تتمحور حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وتقدم الخطة للمستقبل ومشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جمل الشكاوي، حقوق، استفسارات، اقتراحات التي يعاني منها العامل لتحسين سبل العمل، ولهذا النوع من الاتصال له أهمية بالغة لأنه يعطي للمرؤوسين حرية أو فرصة المشاركة في إتخاذ القرار وبصفة عامة في توجيه العمل.

<sup>1</sup> محمد يسرى ابراهيم دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

**3.1.5. الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>1</sup> وإضافة إلى دوره في إحداث التنسيق داخل التنظيم، فإن هذا النوع من الاتصال يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد حتى خارج التنظيم، ويرى **هنري فايول** ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السلمية<sup>2</sup>، لكن مع مراعاة شرطين أساسيين:

- وجوب الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ويمكن ضبط هذه العملية ووضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
  - ضرورة إعلام الموظف رئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.
- لكن رغم المزايا والفوائد التي يقدمها هذا النوع من الاتصال إلا أنه كثيرا ما يغيب خاصة في التنظيمات الكبيرة (المؤسسات المعقدة هيكليا).
- ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:
- التنسيق للقيام بمهمة.
  - حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل المشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.
  - تبادل المعلومات (المشاركة).

<sup>1</sup>-لوكيا الهاشم، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص.219.

<sup>2</sup>-عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة والتنظيم، العربية للعلوم، جامعة الدول العربية، 1973، ص.36.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليتناقشا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينها.<sup>1</sup>

### ➤ مزايا الاتصال الأفقي

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

- يساعد على الروح المعنوية للموظفين وإبرازهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.<sup>2</sup>

### ➤ عيوب الاتصال الأفقي:

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

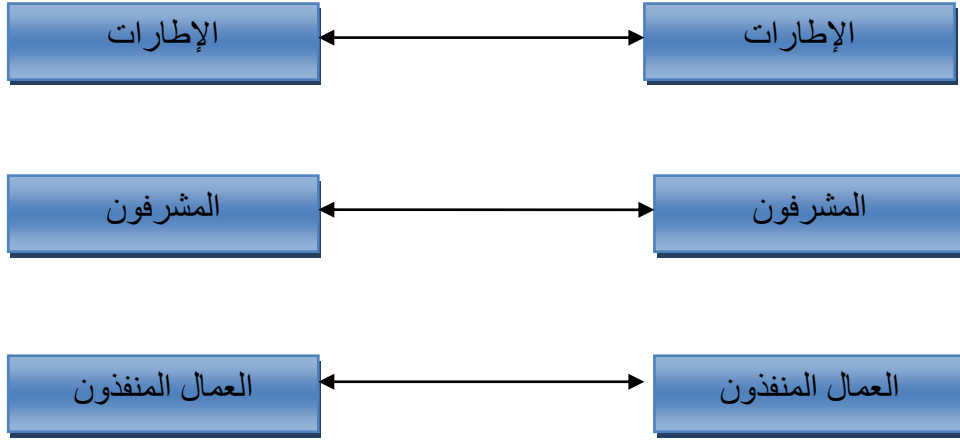
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومراد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد يسري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص188.

<sup>2</sup>- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص.225.

<sup>3</sup>- محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص.190.

### الشكل رقم 8: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي



هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر، الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم للعمال لاتخاذ قراراتهم بالاستياء إلى معلومات كافية، يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة. فهذه الرسائل تنتقل بين الأقسام والأقسام الفرعية في نفس المستوى التنظيمي وغالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيدا للغاية خصوصا عند الحاجة إلى التنسيق.

#### 4.1.5. الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها

تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص244.

### 5-2-الاتصال التنظيمي الغير الرسمي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات " العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي"<sup>1</sup> أي هذا الاتصال يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ويعتمد أساساً على مدة قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

"وهو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حين تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية"<sup>2</sup> أي أنها تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.

### ❖ دوافع وجوده:

هناك عوامل أدت بالأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ونذكر منها :

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

<sup>1</sup>-شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص162.

<sup>2</sup>-عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص537.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

ومن بين أهم مميزاته نجد:

- "يمتاز الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال، ويكون انتقال المعلومات في هذا الاتصال أسرع من الاتصال الرسمي. فهو تعبير تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الرسمي"<sup>2</sup>.

- ويظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفتح المجال أما التأويل والتفسير الشخصي.

- ويرى الباحث أري أبرافنال Harry ABRAVANEL أن الاتصال الغير الرسمي هام جدا بالنسبة للتنظيم وبدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم والحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن نحتويها ضمن هيكل رسمي فالفاعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل، وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية والاتصال التنظيمي الغير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في :

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع وهذا خارج الإطار الرسمي.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي قد تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (ظاهرة الإشاعة).

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص250.

<sup>2</sup>-مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، الجزائر، بن عكنون، بدون تاريخ، ص100.

### 6-وظائف الاتصال التنظيمي

#### 6-1-وظيفة الإنتاج:

يرى **كيث ديفير** "أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل والأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم لكن الأهم في هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب فالمؤسسات التي تسير بصفة سيئة هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها"<sup>1</sup>، وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلم المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته<sup>2</sup>.

#### 6-2-وظيفة الإبداع

عرف الإبداع على أنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل جميع الأطراف للتغيير (التجديد) لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالروتين، التقنين، النمطية كميزات لأداء العمل) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت بذل مجهود إضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأقوى، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

<sup>1</sup> - كيث ديفير، مرجع سابق، ص 522.

<sup>2</sup> - لوكي الهاشمي، مرجع سابق، ص 21.

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

في هذا الصدد يرى "جاندر": "أن المنشآت تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي من تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسة والأشخاص"<sup>1</sup>.

ومن هنا يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاء طرح الأفكار الجديدة والإبداعات.

### 6-3-وظيفة الصيانة

يلعب أُنصال التنظيمي دورا هاما كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المؤسسة وتكيفها مع البيئة، وتبرز دوره في المهام التالية:

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: "إن تواجد نسق اتصال فعال ومحكم داخلي المؤسسة من خلال السلوكات الاتصالية يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن، روح الإنتماء، التقدير هذا المتعددة التي تقوم الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح أو الزيارات الميدانية، أو لوحات التقدير، وقد أكد R. Waterman ،T.Peter على أهمية الاتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Octave GELENEIR :Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes,Ed Home et technique,1984,P294.

<sup>2</sup> -T.Peter,R.Waterman :la prise de l'excellence :les secrets des meilleurs entreprises,Ed.inter 2dition.Paris,1983 ;P207.

– تغير موقف الفاعلين للتفاعل الذي يحدث بينهم: "يرى كورت لوين أن سلوك الفاعلين هو محصلة لتفاعله ( أي خصائصه ) مع البيئة المتواجدة فيها، أما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل في التنظيم".<sup>1</sup>

لهذا فإن غياب الاتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكننا التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال، إنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالإتصال التنظيمي يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المؤسسة.

### 7- أهداف الإتصال التنظيمي

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ويعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الإتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة، فمن الصعب أن نجد مجالا أو نشاطا إداريا يخلو من الإتصال وهذا نظرا للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المؤسسة.

#### 7-1- الأهداف الداخلية للاتصال

– تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.<sup>2</sup>

– تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

<sup>1</sup>– أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص278.

<sup>2</sup>– محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة "النظريات، العمليات، الوظائف"، ط2، دتر وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص313.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ونواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- التفاوض مع الزملاء حول أمور العمل.
- التوجيه للموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- "وسيلة حفز للعمال"<sup>1</sup>.

### 7-2- الأهداف الخارجية للاتصال

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا.
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.
- التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي<sup>2</sup>.
- التهيئة بمناخ تنظيمي جيد لتحقيق الرضا في العمل، ورفع الروح المعنوية واتخاذ القرارات اللازمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -D.Etrie P.Broyor C : **la Communication interne au service du management** .Edition Liaison Paris.2001 ,P 47.

<sup>2</sup>-محمد يسري دعبيس، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>3</sup>-PU.Jeol M.D.**Ressources Humaines ,la boite d'outils de l'entrepreneur**,Edition d'organisation Paris,2000,p178.

### 8- معوقات الاتصال التنظيمي

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات إذ قد تتعرض عملية اتصال لبعض المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة . وإن إدراك المديرين لمعوقات فاتصالات الإدارية يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتم الاتصال الفعال، ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

#### 8-1- معوقات شخصية

"ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومدركاتهم العقلية، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها"<sup>1</sup>، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه.

#### معوقات الاتصال من قبل المرسل:

كثيرا ما تتمحور الصعوبات التي تواجهها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل حول

الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- عجز المرسل عن صياغته رسالة واضحة.

<sup>1</sup>-شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup>-محمد أحمد النابلسي: الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991، ص 43.

- تركيز تفكير المرسل حول ذاته.
- التشويش الذاتي.
- تكوين المرسل للأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليها هو.

### ➤ معوقات الاتصال من قبل المستقبل:<sup>1</sup>

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

### ➤ معوقات في الرسالة:

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة .
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

### ➤ معوقات في وسيلة الاتصال

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال .
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم أتناع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

<sup>1</sup>-شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 44.

### 8-2-المعوقات التنظيمية

"إن المؤسسات الاقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى، التي تعرفها البلاد نحو ديناميكية اقتصاد السوق، وما يرافقه من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع العاملين، كما بقيت الذهنيات التي لا تبالي بالاعتبارات الإنسانية وفي مقدمتها الاتصال التنظيمي، تقف حجر عثرة أمام أي طموح تنظيمي في اللحاق بالركب العالمي المتقدم وفي هذا السياق، فإن وجود نقائص تنظيمية عديدة ومتراكمة، سوف تعرقل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وتزيد من العفن التنظيمي المعيق لأي تطور أو تحسن من ذلك وعلى سبيل المثال:

- إن المصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصل عليها غالبية العاملين، لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، ولا وسائل إعلام المؤسسة، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء"<sup>1</sup>.

- "عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة"<sup>2</sup>.

- وقد يكون التخصص -وهو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم- من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ( Jargon ) ولأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

<sup>1</sup>-جمال سالمى: تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة،

الملتقى الوطني الرابع حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، ص14.

<sup>2</sup>-شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2009، ص 189.

-عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

### 8-3-المعوقات التقنية

ويقصد بها تلك المعوقات<sup>2</sup> المتعلقة بالآلات والاتصالات، بحيث أن أغلب الأفراد يفضلون استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية محبذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات وهي:

- عدم كفاية الأتنية سواء لجهة نقص قدرتها أو لعدم تنظيمها وكفايتها.
- تشويش الأتنية: كمثل أشكال الخطوط الهاتفية أو عدم وضوح الصوت.
- توظيف أتنية غير مناسبة: من واجب المرسل أن يحسن انتقاء القناة المناسبة لرسالته (كمثل اللجوء إلى مناقشة الأمور المحرجة بين الزوجين مثلاً عن طريق الكتابة في حين أن المخاطبة الشفهية تكون القناة الأفضل لنقل النواحي الإنسانية والحميمية).

### 8-4-المعوقات الثقافية - الاجتماعية

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم، وهذه المعوقات هي الأصعب والأكثر احتمالاً للأشكال واللبس والغموض. وتتفرع هذه المعوقات عن التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة في مجتمع ما والمختلفة عن باقي المجتمعات ومن أهمها نجد:

<sup>1</sup> شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> محمد أحمد النابلسي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

-التباعد الاجتماعي: ونفصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين والذي يقصد به انتماء طرفي الاتصال إلى منطقتين مختلفتين، بحث "يزداد أثر هذا التباعد على عملية الاتصال، مع ازدياد الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والمذهبية والفكرية والسياسية،..."<sup>1</sup> وهي من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي خاصة التنظيمات الكبيرة الحجم، التي تتعقد الاتصالات فيه.

-الاختلافات الثقافية: إن الاختلاف في الثقافات الأصلية للفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة أثناء الاتصال ومن ثمة انعدام الاتصال فيما بينهم عملية صعبة، " فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها"<sup>2</sup> وهناك من يرى أن الاتصال، فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم،...) فإنه يكون صعباً جداً."<sup>3</sup>

-الانحياز الاجتماعي: وعنه ينشأ التعصب العرقي والديني والإقليمي والفئوي،...إلخ.

- سيمياء الاتصال: وهو علم بحد ذاته ( يشبه مبدأ تحليل الشيفرة) يهتم بدراسة الدلالات اللغوية للمعاني وللکلمات. فكل مجتمع شيفرته الخاصة به، حتى المجتمعات التي تتكلم ذات اللغة فإنها لا تستخدم نفس السيمياء فكلمة "بسو" تعني السرور في بعض البلدان العربية في حين أنها تعني " الضرب" في بلدان عربية أخرى.

<sup>1</sup>- محمد أحمد النابلسي، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup>-كامل محمد المغزي: السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط3، الأردن، 2004، ص 242.

<sup>3</sup> -PCasse.MJ/Couccharer :Les outils de la communication efficace,Chotoard et associe,Edteur,1984,P51.

### 8-5- معوقات بيئية

"ونقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء (الأصوات، المسافة البعيدة،...)<sup>1</sup>.

- "إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة، وتعدد مواقع العمل يؤدي على مشاكل في الاتصال التنظيمي، مشكلاً معيقاً بيئياً له.
- ينتج عن اختلاف القيم والأفكار والمرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقة عمليات الاتصال التنظيمي وتحقيق فجوات اتصالية بين العاملين.
- تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حالياً في البلاد، ورمت الأزمة بظلالها على عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة فقد تأثرت أحاديث العاملين واتصالاتهم، -حسب إجاباتهم - تأثراً كبيراً للغاية بيوميات الوضع الأمني المأسوي وبالتقلبات والأحداث، وكذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر بوتيرة سريعة.
- «يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات والإدارات دون المستوى بل سيئة وهو ما يزيد من القيود والعراقيل التي يسببها المحيط والتي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية»<sup>2</sup>.
- وبالجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

<sup>1</sup>-شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>2</sup>-جمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص15.

-عدم وجود نشاط اجتماعي.

- اللغة المستخدمة والقين والعادات والتقاليد .

-المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

-عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.

### 9-إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي

للحصول على اتصالات فعالة وناجحة داخل التنظيم ،يلزم مراعاة الاعتبارات التالية:

-أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.<sup>1</sup> أي يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها.

-ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة، مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل، أي أن تكون كمية المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

-إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

-ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر

<sup>1</sup>-شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 183.

المستطاع، حتى يمكن المشتركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون".<sup>1</sup> أي يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

-إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار وتسهيل انتشارها.

-يمكن الالتجاء إلى استشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الاتصالات داخل التنظيم، وتقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لإصلاح الخلل وتنمية التنظيم".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>-محمد يسري دعبيس، مرجع سبق ذكره، ص 29-292.

<sup>2</sup>- غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 45.

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الاتصال التنظيمي من حيث تعاريفه وعناصره ووظائفه وأشكاله، وبذلك فإن من واجبات الإدارة داخل المؤسسات الاقتصادية العمل على خلق مناخ اتصالي فعال وذلك بوضع سياسات حكيمة وواضحة له تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وتلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لمواردها البشرية حتى يكونوا على علم تام بنشاط المؤسسة الاقتصادية وأهدافها وخططها وبرامجها.

فمن ذلك يظهر الاتصال التنظيمي على أنه عنصر مهم داخل المنظمة بواسطته يتم التواصل بين العاملين وبين الإدارة والعمال، ما يؤدي إلى تحسين وضعيات العمل والتعرف على مشاكل العمال والقيام بحلها، وكل هذا يؤدي إلى الرفع من الإنتاجية وحل الصراع في العمل.

فلاذلك نجد المؤسسات المختلفة تعطي أهمية لهذا العنصر (الاتصال التنظيمي) وإلى جانبه تهتم أيضا بعامل آخر وهو الأداء المهني الذي سنتعرض إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني:

## الأداء المهني

تمهيد

1. مفهوم الأداء .
2. محددات الأداء .
3. عناصر الأداء المهني
4. تقييم الأداء المهني.
5. أهمية تقييم الأداء المهني.
6. طرق تقييم الأداء المهني.
7. أهداف تقييم الأداء المهني .
8. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المهني.
9. خطوات تقييم الأداء المهني وتحديد معاييرهِ
10. تحديد المعايير .
11. مؤشرات الأداء الاجتماعية الايجابية والسلبية في التنظيم الصناعي
12. عوائق الأداء
13. العوامل المؤثرة على تقييم الأداء.
14. طرق تحسين الأداء..
- 15 - مقترحات لتطوير تقييم الأداء .

خلاصة.

### تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ونجد الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة. ومعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان الضعف والقوة في انجاز الأعمال الموكلة لكل فرد في المنظمة، من أجل وضع إستراتيجية فعالة القوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية، كالأجور والترقية والتحفيز أم حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

## 1- مفهوم الأداء

### 1-1- التعريف اللغوي

من أدى شيء، أي أوصله، أدى إليه الخبر، الأداء إيصال الشيء إلى المرسل إليه<sup>1</sup>.

### 1-2- التعريف الاصطلاحي

الأثر الصافي لجهود الفرد، تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما نعني أيضا بالأداء أي أداء الفرد لأعماله وقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>2</sup>.

كما تناوله بالتعريف العديد من الباحثين وقد اصطلحوا على أنه:

✓ نجد تعريف الباحث حمدي علي فيعرفه على أنه:

يختلف من فرد لآخر ومن فئة إلى أخرى، حسب موقع هذه الفئة، وهدفها الأساسي بالنسبة لمدير المنشأة، يعني المردودية لهذه الأخيرة وقدرتها على المنافسة، والموظف يعني مناخ العمل، أما الزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة<sup>3</sup>.

✓ تعريف حسب رواية حسن:

الأداء المهني يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع الفرد من متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرف العربي، بيروت، ط38، 2000، ص451.

<sup>2</sup>- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2001، ص130.

<sup>3</sup>. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة للأصول والعلمية، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص38.

<sup>4</sup>. حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص216.

✓ وأما علي السلمييري:

أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى المطلوب في الأداء<sup>1</sup>. لذلك يعتبر الأداء مجمل النشاطات والأعمال التي يقود بها الفرد في إطار مهمة أو هدف معين في ظل إدراكه لكافة متطلبات هذا العمل.

وجاء في تعريف آخر للأداء: "أنه يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات ويستحسن لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات المنظمات وزيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للتغيير والتطوير<sup>2</sup>.

### مفهوم المؤسسة الصناعية

حيث يعرفها شتسر برنارد "أنها أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني و يتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل<sup>3</sup>.

كما عرفها عمر الصخري: أنها تنظيم إنتاجي الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة.

ويعرفها أيضا بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنساني والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق التي وجدت من أجلها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> . رواية حسن، المرجع السابق، ص 209.

<sup>2</sup> - بومخم عبد النفاح، تحليل الأداء في المنشأة الصناعية، دكتوراه دولة، جامعة منشوري، قسنطينة، ص 90.

<sup>3</sup> - باكر واخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي وآخرون، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب.سنة، ص 11.

<sup>4</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1983، ص 24.

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على نشاط المؤسسة الصناعية الذي يقتصر على النشاط الإنتاجي مفعّل التركيبة الاجتماعية للمؤسسة هذا الأخير ركز عليه فريفيش من خلال تعريفه للمؤسسة الصناعية على أنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية ونوعية<sup>1</sup>.

## 2- محددات الأداء

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي: الجهد، القدرات، الإدراك والدور.

### 2-1- الجهد

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته، والجهد يختلف من مهنة لأخرى ومن عمل لآخر، حيث يكون بنسب متفاوتة أما ضعيفة أو متوسطة، كبيرة والجهد عادة ما يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل، وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أدائه لعمل معين.

### 2-2- القدرات

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، والقدرة تكون مقرونة بالكفاءات والمهارة وهي تختلف من فرد لآخر ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعّالا في تحسينها وتقريبها والرفع منها، وتشمل أيضا السرعة والدقة في أداء العمل، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والمكتسبة وتعني

---

<sup>1</sup> - محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكتاب الجامعية، القاهرة، 1975، ص 221.

قدرة الفرد على قيامه بعمل ما دون الحاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة والرسم .

"ويمكن التمييز بين القدرات العقلية وغير العقلية"<sup>1</sup> حيث ترتبط الأولى بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصوير الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.

**أما الثانية:** فتشمل على القدرات الحواس مثل: حدة البصر، السمع، وتمييز المسافات والألوان، وكذا بين المثيرات الصوتية المختلفة بالإضافة إلى القدرات الحركية من اللياقة والكفاءة والجسمانية التي تتضمن بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها.

### 2-3- الإدراك والدور

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤشرات تأتيه في صور معلومات رئيسية، ومن مرؤوسيه، ومن المنظمة ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤشرات يقوم الأفراد ببنائها وتنظيمها وتفسيرها، فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة وأيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

لذلك نجد الأفراد يختلفون في فهم وإدراكهم لظروف والواقع الذي يتعاملون معه، فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوسين من رئيسه، قد يعتبره الفرد تدخلاً لازم له في العمل، ويعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس وعليه: "فإن الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تقوم

---

<sup>1</sup> - عقري زكية، نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002/2003، ص 59.

بانتهاء وتنظيم وتعديل وتغيير أو تفسير المعلومات التي تصل الفرد عن طريق الحواس وذلك حسب معايير وانطباعاته<sup>1</sup>.

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

بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، لذا فإن العلاقة بين المحددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر، ولكن يكون العمل متكاملًا لابد من توفير كل هذه المكونات.

### 3- عناصر الأداء المهني

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء المهني يمكنه حصرها فيما يلي:

أ\_ **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية البارعة والقدرة

على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب\_ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف

العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

ج\_ **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل أو انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف الإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - عبد الباري محمد درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

<sup>2</sup> - العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة الماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 52.

- تقييم الأداء المهني

يثار التساؤل دائما حول ضرورة تقييم أداء العاملين طالما كان اختيارهم للعمل قد تم بدأ وفقا لخطة رشيدة للقوى العاملة، روعي فيها اختيار أفضل العناصر المؤهلة لشغل وظائف المنظمة، وتم بالفعل إلحاقهم في أنسب الوظائف لمؤهلاتهم، هذا مع افتراض توفر المقدرة لديهم على أداء العمل والرغبة فيه، ويرد على ذلك أنه مع افتراض سلامة الاختيار فإن ذلك ليس دليلا كافيا على أن هؤلاء الأفراد سوف يؤديون مهامهم بالمستوى والكفاءة المطلوبة ومن ثمة ينبغي ألا تتم عملية تقييم أداء الأفراد في محاولة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، وحتى يمكن اتخاذ نتائج التقييم أساسا للحكم على كفاءة سياسات الاختيار والتنصيب والتدريب، وأساسا لاتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالأجور والمكافآت والترقيات والنقل والإجراءات، وفي نفس الوقت فإن تقييم الأداء أو بالأحرى أداء الفرد سوف يتيح له معرفة مدى نجاحه في عمله الحالي وإمكانيات النمو والتقدم بالنسبة له<sup>1</sup>، ويرى بعض الباحثين في هذا المجال أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معايير الأداء الجيد، وينبغي تحديد تلك المعايير قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحفيز<sup>2</sup>.

والمؤكد أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أية منظمة هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، وأية منظمة في سبيل ذلك تقوم بتوفير الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المطلوبة، كما تقوم بتوفير الجو الصالح الذي يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة سواء فيما يتعلق بمكان العمل أو نظم الأجور والحوافز وساعات العمل ... الخ.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 1968، ص44.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص237.

إلا أنه ومع ذلك فإن أية منظمة مهما اختلفت نوعيتها لا تضمن أن الأفراد سوف يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلا، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم الأداء الشخصي في محاولة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف، ويمكننا القول أن هناك بعض الوظائف كوظائف الإنتاج أو البيع المباشر يسهل وضع معدلات الأداء لها. وبالتالي قياس الأداء الفصلي للأفراد الذين يشغلونها وذلك على عكس الوظائف التي لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها في شكل كمي يمكن قياسه، وبالتالي يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها، ومثالها للأعمال الفكرية وبعض الأعمال الإدارية والإشرافية، ومع التقدم المستمر وازدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية، بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التركيز هو صفات الفرد، بل أصبح منصبا على نتائج الأداء، والنتيجة الأساسية التي أن بها هي أنه يمكن تقييم أداء أي فرد بغض النظر عن نوع العمل الذي يمارسه وإن اختلفت أساليب وطرق التقييم<sup>1</sup>.

### 4. تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقية لوظيفة أخرى وأعلى:

نلاحظ أن هذا المفهوم الخاص بتقييم الأداء قد يركز على نقطتين:

. **النقطة الأولى:** إن التقييم ينصب على الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، أو على سلوكه وتصرفاته من ناحية ثانية.

<sup>1</sup> - عمر وغنايم وعلي الشراقوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت، 1982، ص ص 606-607.

. **النقطة الثانية:** إن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي الوقت الراهن) من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إذن يمكن النظر من تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طوال الوقت، أما من وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء أو أدائه يحقق له هدفين:

- تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالي

- "تحديد إمكانيات النمو والتقدم والترقية بالنسبة للفرد"<sup>1</sup>.

كما وصف تقييم الأداء على أنه مرحلة من مراحل الرقابة للإدارة التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطة أو برنامج ذهني لتحقيق هذه الأهداف، ثم يوضع تنظيم شامل لهذه المؤسسة تجزأً بموجبة الخطة العامة إلى خطط فرعية، يكلف كل قسم من أقسام المصنع الإنتاجية بتنفيذه وتأتي بعد ذلك عملية الرقابة على تنفيذ هذه الخطط والتي تركز على عملية تقييم الأداء<sup>2</sup>.

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعية مسبقاً مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات لذلك لاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة. وحتى تكون عملية التقييم فعالة لابد من التعرف الإلمام بسائر العمليات الإنتاجية والوقوف مع العلاقات الاقتصادية التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوصل إلى تحديد خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه المؤسسات وكذلك التعرف على مستويات العاملين في مراحل التشغيل المختلفة تمهيداً للوصول إلى

<sup>1</sup>- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>2</sup>- حسن جهاد فليح، تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، مصر، 1980، ص 16.

إجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي النقص والقصور في الأداء، ومن ثم العمل إلى الوصول إلى الأمتثل كطريق لاستمرار نجاح المؤسسة في المستقبل.

ويقصد بتقييم الأداء في المفهوم الحديث: لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة وإبداء الرأي في قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمتثل أي يصبح اليوم "وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من ناحية وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، وتبدو أهمية هذه الوسيلة في إجراء الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسهم، حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم إلى العمل أكثر"<sup>1</sup>.

### 5- أهمية تقييم الأداء المهني

يعد تقييم الأداء المهني وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة العاملين من ناحية، وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد العامل.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه.
- زيادة مستوى الرضا المهني.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يربط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأدية لعمله بخلق مناخ تنظيمي.

<sup>1</sup> - علي غربي، بالقاسم إبراهيم إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985، ص138.

ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.

- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.

### 6- طرق تقييم الأداء المهني

رغم تعدد وتبيان طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على ان هناك طريقتين أساسيتين هما:

#### 6-1- الطريقة التقليدية

يشكل الحجم أو التقدير الشخصي لرؤساء على أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعى إلى جمع بيانات أو معلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهتم بتنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين أو مقارنة انجاز العامل مع معدل الانجاز العام، وتسعى هذه أيضا للكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدئها العام، "انجاز الرجل البسيط" وتتكون هذه الطريقة التقليدية من طرق فرعية منها:

#### 6-2- طريقة المقارنة الثنائية (المقارنة بين العاملين)

مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم، وتكون هذه المقارنة زوجية بتجميع هذه المقارنات<sup>2</sup> يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين، فمثلا إذا كان لدينا خمسة عمال (د)

<sup>1</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص139-140.

<sup>2</sup>- علي غربي، بالقاسم إسماعيل، مرجع سابق، ص143

يشكلون قسم الإنتاج وأردنا أن نقيم لديهم صفة التقييد بأوقات الدوام المدرسي فأنا نحصل على 10 ثنائيات أو ثنائيات أو علاقة أو قرارات .

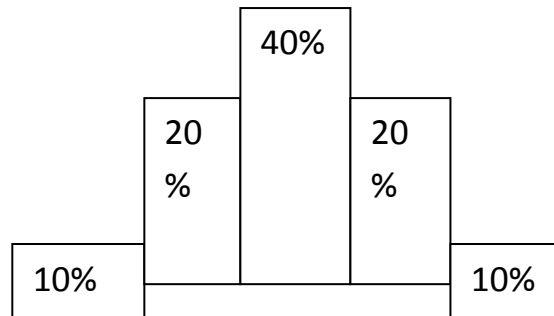
بمعني أن المقيم عليه يتخذ 10 قرارات حتى يصل إلى العامل الأفضل، فان كان (ا) أكثر تقيدا من (ب)،(ج)،(د)،(هـ) فانه ينبغي أن نكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بان العامل (ا) هو الأفضل.

20% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة (ضعيفة)

10% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة (ضعيفة جدا)<sup>1</sup>.

كما يسمى هذا التوزيع عند بعض الكتاب بالتوزيع الطبيعي وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقاييس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن درجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض، كما يبينه الشكل:

الشكل رقم 9: يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.



هي عدم القدرة على تطبيق التوزيع الاعتنالي أو الطبيعي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم، لأن بعض الأفراد لن يقيم أدائهم بطريقة دقيقة لذلك تلجأ بعض المنظمات

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 303.

لحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بالشكل التقريبي واعتبارها وسيلة للاسترشاد لا غير<sup>1</sup>.

لكن من عيوب هذه الطريقة هو أن فعاليتها محددة إلى حد كبير بعدد من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، فإذا كان هذا العدد 25 عاملاً مثلاً لكان على المقيم (المشرف) القيام بـ 300 مقارنة، وإذا كان العدد 30 لأصبح عدد المقارنات 435 مقارنة، أي زيادة 5 أفراد فقط تتطلب 135 من عدد المقارنات وهكذا. لذلك فإن أهمية هذه الطريقة لا تظهر إلا في المؤسسات قليلة العدد<sup>2</sup>.

### 6-3- طريقة التوزيع الإجباري

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية تقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوس معين دون وجه حق معين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء بتوزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسبة مواءمة<sup>3</sup>:

10% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جيداً.

40% من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة (مقبولة).

### 6-4- طريقة المقابلة:

تتم هذه الطريقة بالشكل التالي:

<sup>1</sup> - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 228.

<sup>2</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 303.

- كتابة تقارير تفصيلية (من طرف المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء، المهارات.
- وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.
- "في هذا الإطار نشير إلى أن المقاييس العامة تركز على طريقة المقابلة، التقارير الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية، علمية، أو نظرية"<sup>1</sup>.

### 7-5- الطريقة الحديثة

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة<sup>2</sup>، التي تحاول قياس مستوى أداء العاملين بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق على مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالي، ومن أهم هذه الطرق:

#### • طريقة قياس الملاحظات السلوكية:

- التركيز على السلوك الملاحظ.
- مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين
- تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة بالأهداف المخططة)، بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الأفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل وزن بعد.

#### • طريقة مراكز التقييم:

- قياس مهارات ووصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية..... الخ

<sup>1</sup>- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004، ص211.

<sup>2</sup>- زهير ثابت، كيف تتم أداء الشركات والعاملين، الجزء الثاني، دهر قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص60.

- تحديد مقياس معين هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، تحديد العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة خاصة للأفراد المترشحين للإدارة العليا.

ومن لافتة النظر في هذا السياق هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما ظهرت مداخل جديدة لوصفه وقياسه في مجالات النشاط والتسويق الإنتاجي، التمويلي وكذلك تقييم الأداء، وتحليل النظم والإدارة بالأهداف والمراجعة الإدارية.

والى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتأثير تحسين الأداء من خلال عدة عوامل مثل: الإدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، القياس المقارن<sup>1</sup>.

### 6-8- طريقة تحديد ووضع الأهداف

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات كثيرة تطلق على هذا المدخل، و"ومنها الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو تخطيط العمل أو برنامج المراجعة"<sup>2</sup>.

كما تعتمد على أساس أن العبرة بالنتائج، وهذا يعني أن الذي يقوم بعملية التقييم (وغالبا ما يكون الرئيس مباشرة أو المشرف) لا تلتفت أي سلوك الأفراد، ولا أي صفاتهم الشخصية بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوا من نتائج في فترة زمنية محددة وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها:

<sup>1</sup>- توفيق عبد الحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص240.

<sup>2</sup>- رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص213.

- تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس من كل مرؤوس لوضع الأهداف أو الاتفاق عليها وتحديد المدة التي ستحقق فيها.
- إعطاء الفرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية، وعند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية، أي التي تم تحقيقها فعلا بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إتمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل.
- تحديد ووضع أهداف جيدة للمستقبل<sup>1</sup>.

### 7- أهداف تقييم الأداء المهني

إن عملية تقييم الأداء المهني تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات هي:

1. على مستوى المؤسسة
2. على مستوى الموارد البشرية.

#### 7-1- أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية

بالإضافة إلى كون هذه العملية ضرورية إذا أرادت المؤسسات بلوغ أهدافها وعدم ترك المجال للغموض الذي يلفها فهي أيضا عملية أساسية للتنمية الشاملة ليس فقط للمؤسسة وحدها بل والمجتمع ككل. "لأن الالتزام بهذا المبدأ في كل المؤسسات يعني نجاحها في مهامها التي أقيمت من أجلها ونجاح هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها وأدوارها مترابطة

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص302.

تؤثر ومرتبطة ببعضها البعض، فكل واحدة تؤثر على الأخرى، وكلها تؤثر في التنمية الاجتماعية الشاملة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى هذا وذلك أيضا، فإن عملية تقييم وتقويم الأداء ترتبط أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم وتقويم الأداء. على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف المسؤولين عن المؤسسات ومدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أبعد وأكبر من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالا أمثالا. كما أن عملية التقييم يمكن النظر إليها على أن لها فوائد كثيرة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة ككل.

### 7-2- أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية

يساعد التقييم تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.

المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة) خلق

فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

- على مستوى المديرين: تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم موضوعي لأداء تابعيهم<sup>1</sup>.

### 7-3- أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة

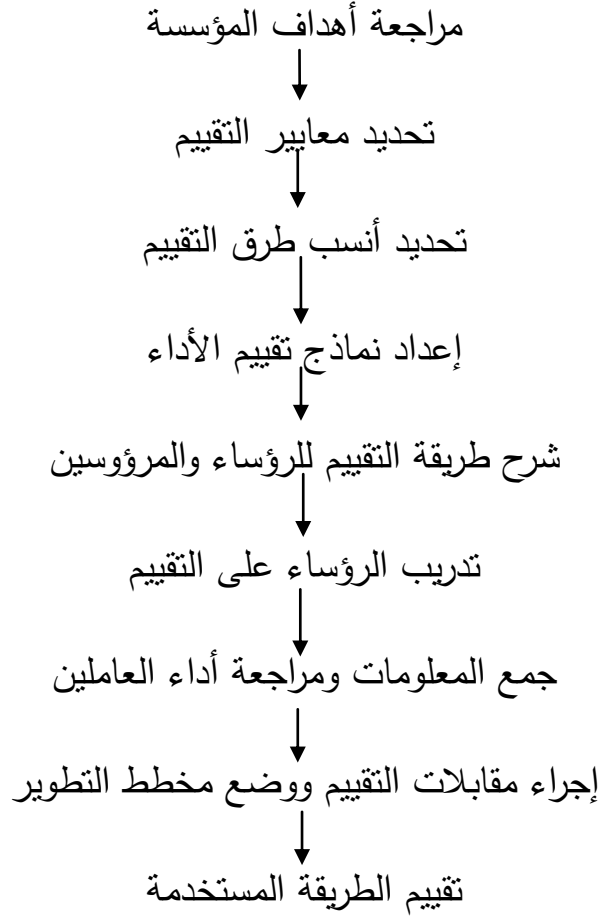
- أما فيما يخص المؤسسة فإن للتقييم فوائد كثيرة يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك:
  - يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
  - يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتنصيب والحكم على سلامتها، فمن المفروض أن سياسة الاختيار والتنصيب الناجحة هي التي توفر للشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين لم تكن سليمة أو موفقة، لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
  - يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيراً على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً وحرصاً على قواعد العمل الموضوعية.
  - وفي المقابل نشير إلى أن تقييم الأداء يتطلب تحديد المعايير وعناصر التقييم بالنظر إلى تعدد الكتابات حول مراحل وخطوات.

<sup>1</sup> - الصرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص209.

- تقييم الأداء: يمكننا اختصار هذه المراحل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تحديد معايير الأداء ← متغيرات نقيس في ضوءها معدلات الأداء مثل السرعة، كمية الإنتاج، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل، العلاقة مع الرؤساء...إلخ، يتطلب هذا جانبين: موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية للعمل وذاتي وسلوكي يكشف عن الصفات الفردية للفرد.
- شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين
- قياس الأداء ( الملاحظة، التقارير الإحصائية والشفوية والمكتوبة).
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين ( الإجراءات التصحيحية) مما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى:
  - قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم.
  - تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.
- قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور، وهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية ( تخطيط قوى عاملة)، الترقية وكذلك توفير المعلومات للعاملين مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان، 2002، ص212.

## 8- مراحل تقييم أداء المؤسسة<sup>1</sup>

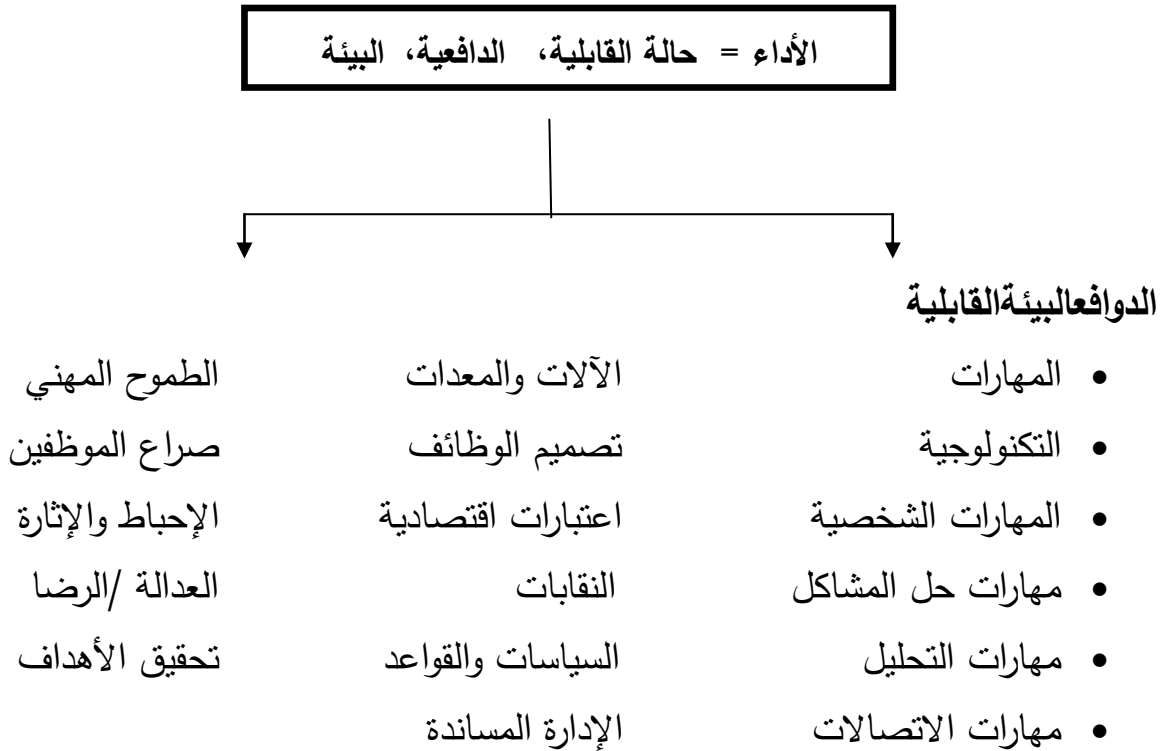


## 9-العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المهني

يعتبر الأداء وظيفة لبعض العوامل إلا أنه يهتم بثلاثة عوامل أساسية هي: القدرة، التحفيز والبيئة، فكل فرد يمتلك نمط خاص به من القوة أو الضعف. إن هذه العوامل تؤثر على الأداء بصورة إيجابية أو سلبية ويعطينا الشكل الموالي صورة واضحة لكيفية تأثير هذه العوامل الثلاث على الأداء.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف تتم اداء الشركات والعاملين، الجزء الثاني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص88.

الشكل رقم 10: كيفية تأثير القدرة والتحفيز والبيئة على الأداء المهني .



ومن الجدير بالذكر بأن عدوى أداء الموظف الضعيف يؤثر على هذه العناصر المتداخلة فعلى سبيل المثال إذا لم يرتفع أداء الموظف بين هذه المعايير فإن النتيجة ستسبب مشكلة مهارة (كالمعرفة والقدرات، والكفاءات الفنية) أو يمكن أن تكون مشكلة جهد مثل (التحفيز لإنجاز الوظيفة) ومشاكل أخرى تتعلق بحالات خارجية عن العمل (كحالات الاقتصاد الضعيفة، عيوب التجهيز، وصعوبة المبيعات) فكل هذه المشاكل تتسبب في ضعف الأداء<sup>1</sup>.

إضافة إلى ارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والعاملين.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- **على مستوى العاملين** : تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين:<sup>1</sup>
  - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الآخر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبون العقوبات.
  - تساهم عملية التقويم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير بيئتهم المهنية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة<sup>2</sup>.
  - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
  - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم<sup>3</sup>.

### 10- خطوات تقييم الأداء المهني وتحديد معاييرها

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك يمكن توضيح هذه الخطوات في الفقرات التالية:

<sup>1</sup>- عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، طبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2006، ص104

<sup>2</sup>- عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>3</sup>- الصرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص209.

## 10-1- تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة، لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء سيشير إلى أي عامل أو متغير كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد والمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعالين يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء، ومن هذه المواصفات والشروط:<sup>1</sup>

- **الثبات:** ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوازن، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية مع شخص آخر ومن طريقة لأخرى.
- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة عن هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجر والرواتب في ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.
- **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - صافي محمد، مرجع سابق، ص 253.

### 10-2- توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسه ويتم مناقشتها معهم والتأكيد من فهمها، وبالتالي لا بد من أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

### 10-3- قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة، إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

### 10-4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هي خطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية التحقيق الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها العمال تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد من وأن نتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي ما يسمى بمناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 244-246.

### 10-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا زال الكثير من المديرين في وطننا العربي يترددون في مناقشة نتائج التقييم مع العمال وهذا شيء لا يجب أن يحدث، من حق العامل أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة<sup>1</sup>.

### 10-6- الإجراءات التصحيحية

من الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر وسريع إلا أنه لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو للوقت، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>2</sup>.

## 11- مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية والسلبية في التنظيم الصناعي

### 11-1- مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية في التنظيم الصناعي

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة على سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم توافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار الكتاب العالمي، عمان 2006، ص108.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص108.

● **رضا العامل عن عمله:** الرضا عن العمل هو عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه<sup>1</sup> كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان<sup>2</sup>. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلتمس آثارها في السلوك، يجب ملاحظة ذلك العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإتياع والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل ورضا العامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.

● **معدل الإنتاج:** نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشتركت إدارة العمال في أرباح المؤسسة. في هذه الحالة وحتى يتحقق العمال من الزيادة فيما يتقاضون من أجور، عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في

● **التعامل مع الزملاء:** نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض، وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

● **الرضا الجماعي:** إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحققت المنظمة أو المؤسسة الأداء الجيد فالرضا يعمل على تماسك وترابط أعضائه.

<sup>1</sup> - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص46.

<sup>2</sup> - محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص116.

## 11-2- مؤشرات الأداء الاجتماعية السلبية في التنظيم الصناعي

• ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي عن العمل في المنظمة، حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب وقد قدرت هذه الكلفة في الو.م.أ بما يقارب 1500 دولار للعامل الواحد كما أن زيادة معدلات دوران العمل يمكن أن يؤثر على كفاءة المنظمة حينها يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة ويجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.

• الغياب: هو الانقطاع عن العمل وقد تم تقدير كلفة الغيابات في المنظمات الأمريكية بحوالي 40 مليار دولار للمنشأة الكندية سنويا، وفي ألمانيا كلفت الغيابات للمنشأة الصناعية أكثر من 355 مليار، وعلى مستوى العمل ومن الواضح أنه يصعب على المنظمة العمل بسهولة لتحقيق أهدافها ما انقطع عن العمل ذلك يؤدي إلى تخريب مجرى العمل. وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة، وفي المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن الغياب يكون له تأثير كبير في التفكيك، إذ يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات وفي بعض الأحيان قد يؤدي إلى غلق المصنع، ولكن مستويات الغيابات إلى ما دون المعدل الاعتيادي في أية منظمة يؤثر مباشرة على الكفاءة القبلية للمنظمة بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التأخر عن العمل، وارتفاع معدل حوادث العمل، هذه الأخيرة بسبب ظروف العمل الفيزيائية السيئة، نقص وسائل الأمن والوقاية... إلخ<sup>1</sup>.

مما سبق نستنتج أنه في حالة ارتفاع هذه المؤشرات داخل المؤسسة أو المنشأة الصناعية يؤدي هذا إلى انخفاض الأداء المهني، أما إذا انخفضت تلك المؤشرات فإن الأداء يكون على أكمل وجه.

<sup>1</sup> - محمد العديلي، مرجع سابق، ص 125.

## 12-عوائق الأداء

من بين عوائق الأداء نجد:

- نقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف.
- الظروف الفيزيائية كالحرارة، الإضاءة والضوضاء.
- السياسات الغير الواضحة والإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وكذا نقص عملية الاتصال.
- النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاشتغال للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

## 13-العوامل المؤثرة على الأداء

### 13-1- غياب الأهداف المحددة

إن غياب أو محدودية استخدام معايير الأداء في المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات النجاح، وعلى الرغم من وجود تقارير الأداء، فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها للكثير من الحالات<sup>1</sup>.

### 13-2- عدم المشاركة الإدارية

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

<sup>1</sup> - زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجد لاوي لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1994، ص85.

### 13-3- اختلاف مستويات الأداء

الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر من العمل في الأداء، فالمنظمة التي تعادل حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه، لديها حجم أقل من نفس العمل.

### 13-4- الموظف والوظيفة

"يؤثر الموظف على الأداء بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، وتؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات ورغبات القائمين بها"<sup>1</sup>.

### 13-5- الموقف والهدف:

وهو ما تتصف به المنظمة من مناخ عمل وإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى والتي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة.

## 14- طرق تحسين الأداء

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، ويجب أن تكون بداية تحسين التي تسعى إليه المنظمات بهدف رفع مستوى الأداء لعاملها وتحقيق الأهداف التي من أجلها هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Frédéric Livia: **organisation théorie et pratique**, Duodi , 2<sup>ème</sup> édition, Paris ,2001 ,P68.

<sup>2</sup> - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، دون طبعة، 1995، ص257

#### 14-1- التدريب

يجب تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملها.

#### 14-2- التوجيه والإرشاد

كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا يوجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أنّ الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، وأقرت أهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه والإنتاجية، فالتوجيه والإرشاد عملية واجبة ومستمرقوبناءة ومخططة، تهدف إلى مساعدة ودفع وتشجيع للفرد لكي يعرف نفسه ويفهم خبراته ويحدد مكانته وحاجاته، ويعرف الفرص المتاحة له، وأن ينمي إمكاناته إلى أقصى حد مستطاع وأن يحدد اختياراته ويتخذ قراراته ويحل مشكلاته في ضوء معرفته بنفسه بالإضافة إلى التعليم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه ومرشديه سواء في المنظمة أو في مراكز التوجيه والإرشاد المختصة لكي يصل إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بكفاءة أداء عالية.

#### 14-3- المستوى المستهدف للأداء

لضمان تحقيق الأهداف لا بد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها للوجهة الصحيحة لهذا الغرض<sup>1</sup>.

#### 14-4- الأداء الفعلي

هناك أيضا الأداء الذي تم تحقيقه فعلا، ويكون ذلك نتيجة تضافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 257-258.

#### 14-5- فجوة محددة

في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء تلك الفجوة تمثل قصورا في العوامل التنظيمية، وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثم يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء الفعلي للمنظمة للوصول إلى الأداء المستهدف.

#### 14-6- إنشاء برنامج عمل

يأتي العنصر الأخير، وهو إنشاء برنامج عمل لوضوح المدخل العلاجي وضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف أصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد استمرار التحسن أو استمرار دورة التنظيم في حالة عدم النجاح.

ولمعرفة مدى نجاح الدورات التنظيمية والتكوينية أو لمعرفة مستوى الأداء يتم استعمال ما يعرف تعتبر من بعملية تقييم الأداء التي تعتبر من أهم الوظائف المسندة إلى إدارة الموارد البشرية وسيتم التطرق إليها في العنصر الموالي:

#### 15- مقترحات لتطوير تقييم الأداء

لتحسين مستوى عملية الأداء بالمؤسسة، هناك عدة اقتراحات منها:

- استخدام نظام القوائم السلوكية: إن المقاييس المبنية على الأسس السلوكية فهي في الغالب ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب للقيام بالعمل.

- التقييم الاختياري: "الاستعانة بأكثر من مقوم واحد حيث كلما زاد عدد المقومين كلما قلت الأخطاء الناجمة من اللاموضوعية أو التحيز الذاتي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، 1997، ص 134.

"تحديد ووضع نظام المكافآت والحوافز التشجيعية للموقعين عندما يثبت بأن تقويمهم كان صحيحا ولم يتجنبوا الطرق السريعة لأداء هذه العملية"<sup>1</sup>.

- **تدريب المقيمين** : حيث أن تدريب المقيمين يزيد من صدق عملية التقييم ويخفف من التحيز الشخصي فيها.

- **الاقتراحات التي نعتبرها هامة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الإنتاج كما ونوعا** فنتمثل فيما يلي:

● تحقيق مطالب العمال من تحسين ظروف العمل الفيزيائية وزيادة في الأجور وهذا ما يصبو العامل إلى تحقيقه، وبالتالي تحقيق رضاه عن العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، وبالتالي العمل أكثر.

● تعاون الإدارة مع العمال وتحسين علاقتها معهم، وبهذا تحافظ المؤسسة على توازنها والتخلص من التوترات والصراعات داخل وسط العمل.

● منح فرص الترقية للعمال الأكفاء، وبذلك تكون عادلة بين العامل العادي والعامل الكفاء فهذا الأخير يترك أثر إيجابي للعامل، ويحفز العامل العادي ويدفعه للعمل أكثر.

● مساعدة العمال في تطوير قدراتهم عن طريق الدورات التكوينية والتدريبية.

● وضع العامل في المكان المناسب دون استعمال طرق واتجاهات أخرى.

<sup>1</sup> - سهلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 65

### خلاصة

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء المهني من عدة جوانب شملت مفهومه، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، محدداته والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تطرقنا إلى المعايير التي تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكاناتها في استشارة الطاقات البشرية الفعلية، لقد تناولنا عملية تقييم الأداء المهني تطرقنا من خلاله تعريفه، أهميته، أهدافه، خطوات تقييمه أو بعض الطرق المعتمدة في هذه العملية.

الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث:

## الاجراءات المنهجية للبحث الميداني

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- المنهج العلمي

3. العينة (حجمها، كيفية اختيارها).

-خصائصها.

4-مكان وزمان اجراء الدراسة.

4-1-المجال الزمني.

4-2-المجال المكاني.

5- تقنيات البحث الميداني.

6-المعالجة الإحصائية.

## 1- الدراسة الاستطلاعية

قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية نفطال، المتواجدة في مقاطعة واد عيسي بتيزي وزو، وكان نزولنا إلى ميدان الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 10 فيفري إلى 10 ماي 2015 وذلك بهدف تكوين فئة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها وجمع المعلومات حولها، ومن خلالها تم إجراء مقابلة مع المشرف المباشر حيث تم الاستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا، ومن بين ما تم النقاش فيه، طرق الاتصال المتبعة داخل المؤسسة، كيفية تأدية العمل، طرق الإدارة في تقييم أداء العمال، والعلاقة بين الإدارة وعمالها، وجاءت هذه الدراسة بهدف استقصاء الواقع وإمكانية تطبيق أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة التي تم إجرائها مع المشرف حول موضوع الدراسة فكان الحوار على نوع وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة وكيفية استخدامها وإيصال المعلومات، برامج، أوامر من الإدارة إلى العمال أو العكس من العمال إلى الإدارة وذلك حتى نتضح لنا معالم الاستبيان.

## 2- المنهج العلمي للدراسة

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي فهو الأنسب في كثير من الدراسات الاجتماعية والإنسانية، لهذا نجده من بين المناهج الأكثر انتشارا، حيث ساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع.

وبما أن الدراسة الراهنة تبحث في طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني في المؤسسة الاقتصادية، فالدراسة وصفية وهي وصف والكشف عن الارتباطات بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

وبالتالي يمكن تعريف المنهج الوصفي "أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقنعة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>1</sup>.

كما يعرفه مجدي عزيز إبراهيم المنهج الوصفي أنه "جمع الشواهد الخاصة بالوضع الراهن، حيث يحاول الباحث من خلاله الكشف عن العلاقات والتأثيرات التي تربط بين المتغيرات"<sup>2</sup>.

ولذلك تم اختيارنا لهذا المنهج لأنه الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع بحثنا، حيث يمكننا من جمع المعلومات الخاصة بدراستنا التي نهدف من خلالها الكشف عن أحد المواضيع الهامة المتعلقة بعملية الاتصال وتأثيره على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الجزائرية.

### 3- العينة

تعتبر العينة من بين الدعائم الأساسية التي يبني عليها البحث الميداني، حيث يستعمل أسلوب العينة عند استحالة دراسة كل أفراد المجتمع الأصلي، أو جمع كل ما يتعلق بكل الأفراد الممثلين للمجتمع الكلي في إطار موضوع الدراسة، فلقد أصبح من أساسيات البحث الاجتماعي لدراسة أي مشكلة أو جمع كل ما يتعلق بها من معلومات وتسمى العناصر المتعلقة بتلك المشكلة للمجتمع الإحصائي ومن هنا تبدأ أي دراسة إحصائية بالبيانات الخاصة المتوفرة على الدراسة، والتي يتم جمعها بطريقة المسح الشامل أو طريقة العينة التي

<sup>1</sup>- محمد شفيق، المنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 1989، ص 04.

<sup>2</sup>- اسماعيل شعبان، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2005، ص 39.

ترتكز على جزء من مجتمع البحث ويرتب استخدام هذه الطريقة بتمثيل المجتمع الإحصائي وتحديده تحديدا دقيقا<sup>1</sup>.

تم اختيار عينة بحثنا على الطريقة الطبقيّة» و فيها يقسم المجتمع الى طبقات معينة بموجب مواصفات معروفة تؤخذ وحدات من كل طبقة للحصول على عينة مؤلفة من مجموع هذه الأجزاء. و هذه العينة تمثل المجتمع بجميع طوائفه و طبقاتهم و يتم إختيارها بأن يسحب من كل طبقة عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة، فتكون العينة الطبقيّة هي العينة المكونة من هذه العينات و على ذلك تكون العينة الطبقيّة هي العينة العشوائية التي تمثل فيها طبقات المجتمع بأعداد تتناسب مع حجمها و تتطلب هذه الطريقة معرفة مسبقة بالمجتمع و طبقاته و عدد متغيراته.<sup>2</sup>»

وانطلاقا من هذا قمنا باختيار عينة تشمل على 155 عامل، فاخترنا منها 80 عامل من مؤسسة نفضال بواد عيسي وذلك لدراسة الاتصال التنظيمي وتأثيره على أداء المهني للعمال. و كانت الطريقة على النحو التالي:

إطار: 20

التحكم: 30

عون تنفيذ: 105

و تم حسابها كما يلي:

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد، الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 1989، ص.40.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للطباعة و النشر، عمان، 2000، ص162.

• إطار

$$12,90\% = \frac{100 \times 20}{155}$$

$$3 = \frac{20 \times 12,90}{100}$$

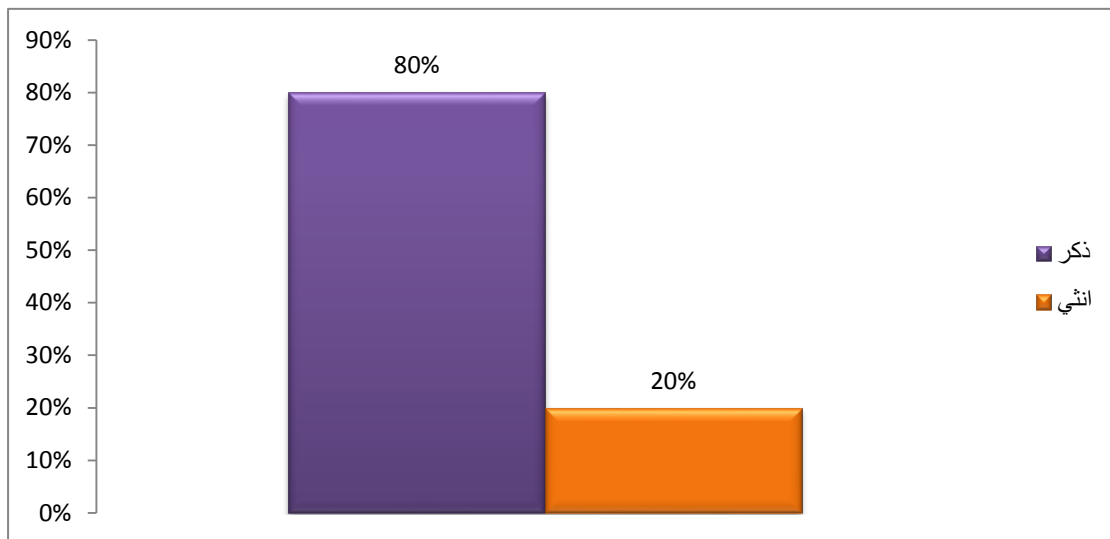
$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 155 \\ x \leftarrow 20 \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 20 \\ 12,90 \leftarrow Y \end{array} \right.$$

- خصائصها

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
80%	64	ذكر
20%	16	أنثى
100%	80	المجموع

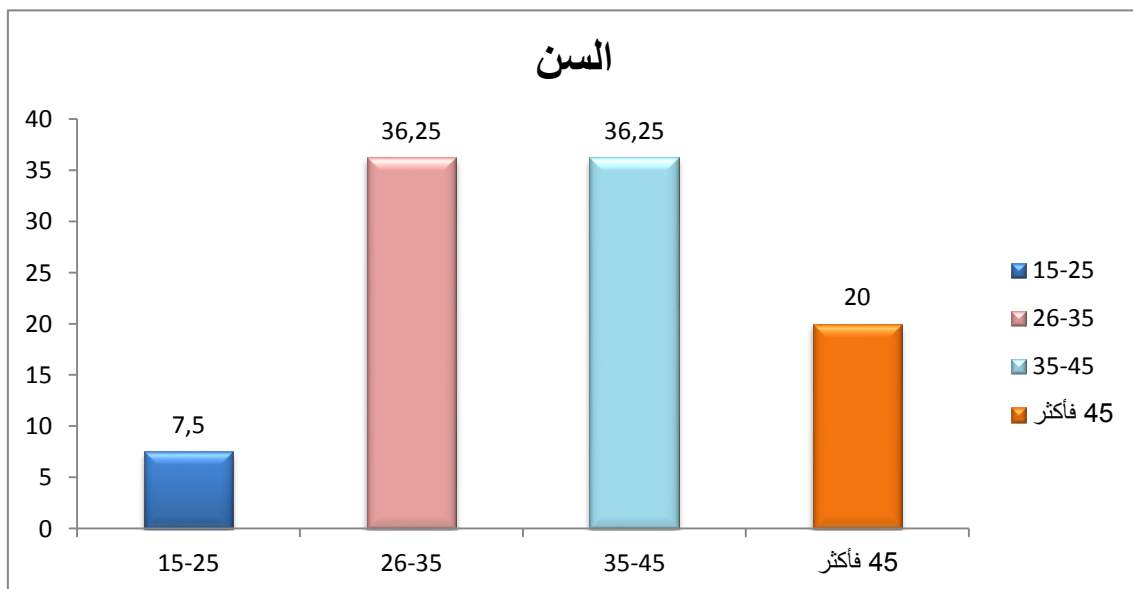


انطلاقاً من معطيات جدول رقم (01) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 80% خاصة بفئة الذكور في حين نجد أن نسبة 20% تمثل أقل نسبة والتي تمثل فئة الإناث.

وعليه يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور تمثل الاتجاه العام وهذا راجع إلى طبيعة خصائص العمل فيما يتطلبه من جهد بدني وهو شديد الصعوبة مما يتطلب إمكانية الحذر أكثر وهذا يعود لنوع العمل الذي يمارسه مقارنة ب قدرات الإناث.

### الجدول رقم 2: توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرارات	السن
7.5%	6	[ 15 - 25 ]
36.25%	29	[26- 35]
36.25%	29	[35- 45]
20%	16	[ 45 فأكثر ]
100%	80	المجموع

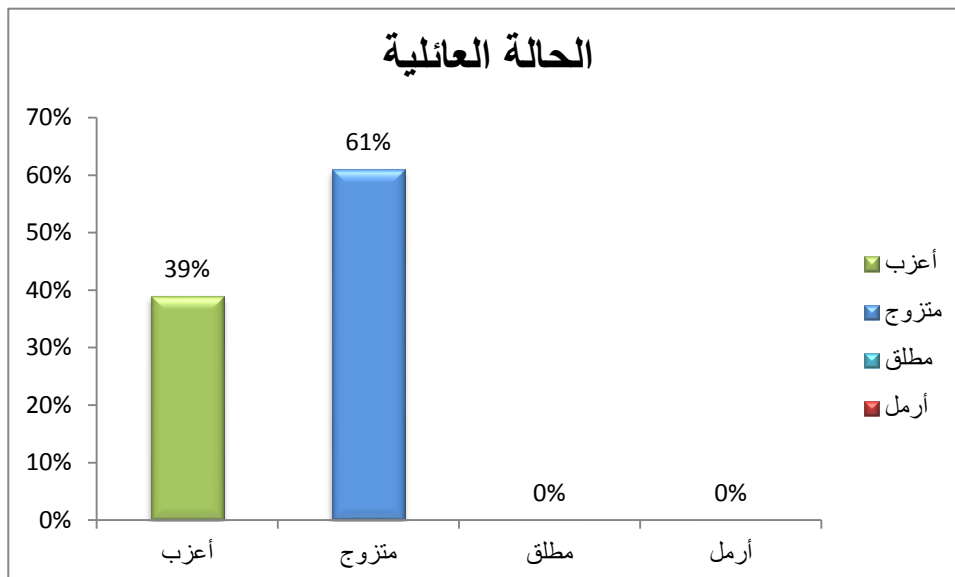


انطلاقاً من الجدول رقم (02) نلاحظ أعلى نسبة هي 36.25% لفئتي [25 - 35] و [35 - 45]، ثم تليهما نسبة 20% وهي تمثل فئة 45 فأكثر. وفي حين نجد نسبة 7.5% وهي تمثل أقل نسبة لفئة [15 - 25].

وعليه، يتبين لنا أن معظم العمال من فئة الشباب نظراً للطاقة المهنية والخفة والنشاط وحيوية العمل، ففيه يكون العامل في أعز شبابه وبكامل قدراته الجسمانية وذاكرة قوية . مقارنة بالأقلية من باقي الفئات.

### الجدول رقم 3: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
38.75%	31	أعزب
61%	49	متزوج
100%	80	المجموع

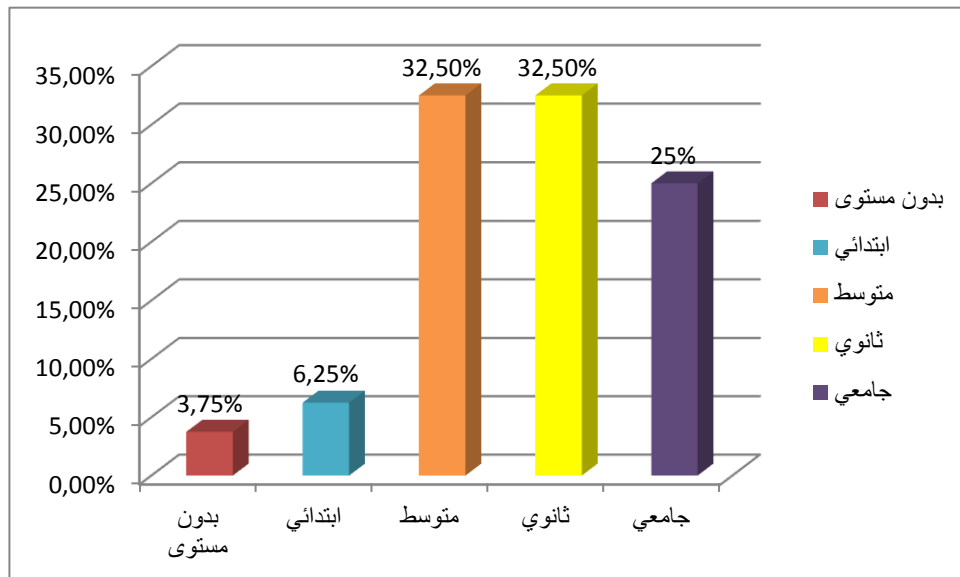


انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (03) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 61% خاصة بفئة المتزوجين، في حين نجد 39% هي أقل نسبة والتي تمثل فئة العازبين.

وعليه يتبين لنا أن أغلب العمال متزوجين وهذا ما يدل على أن فئة المتزوجين يحتاجون لهذا العمل لتلبية حاجات أفراد عائلتهم، كما أنهم أكثر تمسكاً بالعمل مقارنة بالعزاب.

#### الجدول رقم 4: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
3.75%	03	بدون مستوى
6.25%	05	ابتدائي
32.5%	26	متوسط
32.5%	26	ثانوي
25%	20	جامعي
100%	80	المجموع



انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (04) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 32.5% تمثل المستوى المتوسط والثانوي، وفي حين نجد أقل نسبة هي 3.75% تمثل العمال الذين ليس لهم مستوى تعليمي.

وعليه يتبين لنا من خلال البيانات الاحصائية أن معظم العمال ذوي مستوى متوسط وثانوي، رغم عدم تسني لهم استكمال دراستهم إلا أنهم حالفهم الحظ في التكوين والالتحاق بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن مستوى الموظفين العاملين داخل المؤسسة ذو مستوى مقبول على العموم.

#### الجدول رقم 5: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة

النسبة	التكرارات	الأقدمية في المهنة
30	24	[ 1 - 5 ]
35%	28	[ 5 - 10 ]
20%	16	[ 10 - 15 ]
6.25%	5	[ 15 - 20 ]
8.25%	7	[ 20 فما فوق ]
100%	80	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (05) نلاحظ أن الفئة التي لها أقدمية في المؤسسة تقدر بنسبة 35% التي تتراوح بمستوى من 5-10 من الإجمالي للمبحوثين. وبعدها تأتي 30% التي تتراوح بين 10-15 ونسبة 8.75% لفئة 20 وما فوق، وفي الأخير نجد نسبة 6.25% للفئة التي تتراوح ما بين 15-20 .

وعليه يتبين لنا من خلال البيانات الاحصائية أن نسبة المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 5-10 سنة فهم عمال حديثي التوظيف وأغلبيتهم من خارجي المستوى الدراسي والمعاهد

ومراكز التكوين المختصة. وهم عمال أغليبتهم من فئة الشباب، كما أنهم عمال في مرحلة تسيير مساهم الوظيفي ويتمتعون بمستوى تعليمي مقبول وكفاءة مهنية جيدة.

**الجدول رقم 6: توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب.**

النسبة	التكرارات	المنصب
57.5%	46	عون تنفيذ
26.25%	21	عون تحكم
16.25%	13	إطار
100%	80	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم ( 6 ) نلاحظ إن أعلى نسبة هي 57.5% وهم من عمال التنفيذ، ثم تأتي بعدها نسبة 26.25% والتي تمثل عمال التحكم وفي حين نجد نسبة 16.25% تمثل أصغر نسبة وهي التي تتمثل في عمال الإطارات.

ومن خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا إن معظم العمال منفذين وهذا راجع إلى طبيعة النشاط داخل المصنع، حيث لا يتطلب إطارات أو فئات متعلمة لان الطابع يدوي هو الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة وهو ما يستدعي تنفيذ أكثر من عمال التنفيذ فهي تحافظ على الاستقرار المهني للعاملين.

#### 4- مكان وزمان إجراء الدراسة

##### 4-1- المجال الزمني

لقد تم إجراء بحثنا هذا خلال الفترة الممتدة من بداية 10 فيفري إلى 20 أفريل 2015.

##### 4-2- المجال المكاني

لقد تم إجراء البحث الميداني في مقاطعة نفضال بواد عيسى وتقع بالتحديد في منطقة عيسات ايدير على بعد 8 كلم من مقر ولاية تيزي وزو والتي تتكفل بالتجارة والتسويق للمواد

البتروولية. وقد ظهرت هذه المؤسسة سنة 2002 بموجب إعادة هيكلة الشركة الكبرى نפטال وتشمل المقاطعة لهذا العام 120 إطار، 250 عون تحكم، 625 عون تنفيذ. وتهدف إلى ضمان استمرارية التوزيع لهذه المواد.

• **تطورها التاريخي:** تعتبر مؤسسة نפטال فرع من الشركة الأم سونطراك بعد تأميم المحروقات التي عانت محتكرة تماما من طرف الشركات الكبرى والمتعددة الجنسيات، لتقرر السلطات إنشاء وإعادة هيكلة سونطراك بوصاية وزارة الصناعة وذلك يهدف إلى تخفيف الضعف عنها وهي شركة ذات أسهم برأس مال 15 650 000 000 00 والمقر الاجتماعي لها بالشراكة الجزائر. وقد تم إنشاء 48 وحدة نפטال حسب المورد محل التوزيع لتظهر أقسام وحدات حسب المورد محل التوزيع وتتمثل في:

- جذع التسويق
- جذع الوقود
- جذع غاز البوتان المميع.

وانطلاقا من هذه الأقسام يمكن تحديد ميادين اهتمامها

- برملة الغاز
- معادلة الزيت
- النقل، التوزيع، التخزين، تسويق البترول.

**تحديد مهامها الأساسية:**

- ترقية وتطوير نشاط توزيع الوقود، الزيوت، العجلات.
- تسويق الوقود على المستوى الوطني.

- تحليل موقع المقاطعة ووضع القواعد التي تساعد على دعم موقع المؤسسة.
- تسيير وتنظيم نشاط التوزيع.
- تطوير وتحديد الشبكة.

**دائرة النقل التقني:**تضمن التسيير التقني لعمال السياقة والوسائل المتنقلة وتتكون من مصالح عديدة مثل: مصلحة النقل، مصلحة التوزيع والتخزين، مصلحة الدراسات ومصلحة الأعمال الجديدة.

**دائرة الإدارات وتسيير الموارد العامة:** وتشمل مصلحة الإدارة ومصلحة الموارد البشرية وكذلك مصلحة تسيير الموارد العامة.

**دائرة المالية والمحاسبة:**تقوم على متابعة وضعية وقيمة أملاك المقاطعة وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة التخزين.
- مصلحة الأسعار والميزانية.

**دائرة التسويق:**تشمل على مصلحة الوقود، مصلحة الزيوت ومصلحة العجلات المطاطية ومصلحة شبكة دائرة المعلوماتية التي تشمل على :

- شبكة المعلوماتية
- شبكة التسيير

## 5- تقنيات البحث الميداني

### 5-1-الاستمارة

هو إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام

والخاص ومواقفه وأحكام قيمية حول الحقائق والظواهر الاجتماعية، أو الدوافع أو المحفزات على أن تكتب الأسئلة بلغة مفهومة مستخدمة لغرض الدراسة ومتضمنة جملاً قصيرة وواضحة وخالية من التكرارات، وغير حاملة أفكار متعددة في آن واحد ابتداء من الأسئلة الرئيسية وانتهاء بالعموميات<sup>1</sup> وفي بحثنا هذا أعدنا استمارة حول موضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نفطال، وتتضمن 46 سؤالاً تتمحور بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة. قمنا ببناء استمارة التي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور الأول منها: البيانات الشخصية التي تحتوي على ستة أسئلة، والثاني: الاتصال التنظيمي فيه 20 سؤال والثالث: الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الصناعية نفطال فيه 20 سؤال، فمنها المفتوحة ومنها المغلقة، فبعد نزولنا إلى الميدان لتوزيع هذه الاستمارة على العمال واجهتنا بعض المشاكل التي أدت بنا للقيام بالمقابلة مع العمال كون الكثير منهم لا يتقنون اللغة العربية، فتدخلنا لشرح لهم محتوى الأسئلة للحصول على الإجابات الصحيحة، وبعد تحليل المعطيات التي تعتبر عاملاً هاماً حيث ساعدنا على أخذ صورة عامة حول موضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بمنطقة بواد عيسي تيزي وزو.

### 5-2- الملاحظة

هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات اعتمدنا عليها أثناء قيامنا بدراسة الاستطلاعية تمهيداً للعمل الميداني من خلال الملاحظة اليومية للظروف التي يعيشها العمال داخل المؤسسة طرق تبادل المعلومات ومدى توافق كلا من العمال والرؤساء وذلك من خلال زيارتنا للبحث في المؤسسة الصناعية "نفطال".

<sup>1</sup>-كامل محمد المغربي، اساليب البحث العلمي، جميع حقوق التأليف والطبع محفوظة للناسر، ط1، دار الثقافة عمان، 2006، ص.300.

## 6- المعالجة الإحصائية

الوسائل الإحصائية : النسب المئوية والتي تعتبر تقنية إحصائية كثيرة الانتشار وتستخدم للمقارنة بين المتغيرات حيث تسهل تحليل المعطيات اعتمادا على التكرارات ثم تقسيم هذه التكرارات على المجموع الكلي ويضرب في مئة (100)، ويتمثل قانونها على الشكل التالي:

$$\frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد الأفراد} \times 100} = \text{النسبة المئوية}$$

# الفصل الرابع:

## عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

1-التذكير بالفرضيات.

2-عرض وتحليل النتائج.

3-مناقشة نتائج الفرضيات.

4-استنتاج عام.

## 1- التذكير بالفرضيات

الفرضية العامة:

- الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نפטال.

الفرضية الجزئية الأولى:

- الاتصال التنظيمي يؤثر ايجابيا على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نפטال.

الفرضية الجزئية الثانية:

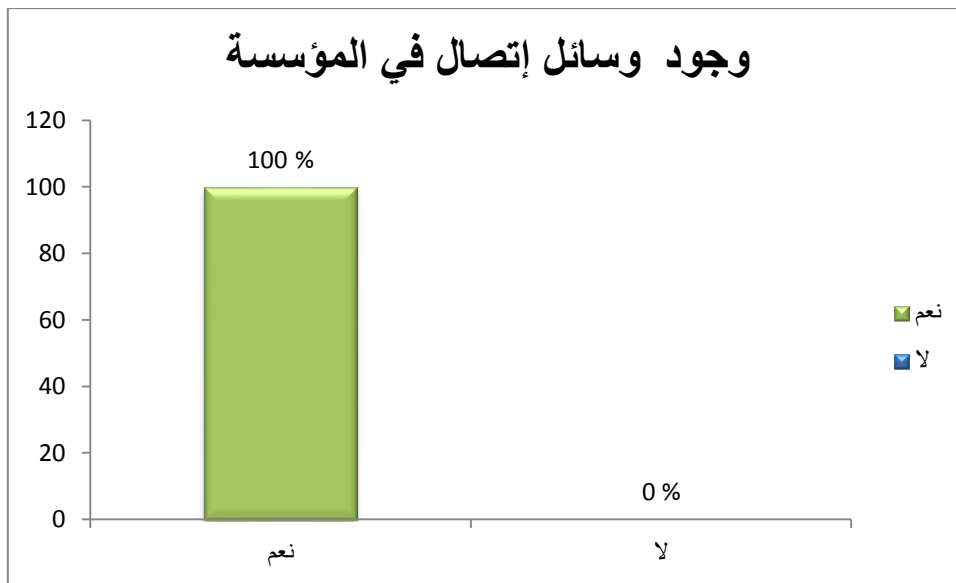
- الاتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نפטال.

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 7: وجود وسائل اتصال في المؤسسة

النسبة	التكرارات	وجود وسائل اتصال في المؤسسة.
100%	80	نعم
%0	0	لا
%100	80	المجموع



انطلاقاً من الجدول رقم (07) نلاحظ أن أكبر نسبة هي 100% وهي نسبة الذين صرحوا بوجود وسائل الاتصال بكل أنواعها مقابل 0% وهي ما يدل على نفي العمال بعدم وجود وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

من خلال المعطيات الاحصائية يتبين لنا أن نسبة كاملة من العمال صرحوا بوجود وسائل الاتصال بكل أنواعها وهذا راجع لتوفير المؤسسة على وسائل الاتصال وعلى وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الهاتف، الإنترنت، الفاكس... وهذا يبين أن لها علاقات

## الفصل الرابع

واتصالات خارجية مع المؤسسات الأخرى وباعتبارها فرع من فروع مؤسسة سونطراك فهي حريصة على القيام بعملية الاتصال بشكل دائم وذلك لمكانتها الاقتصادية على المستوى الوطني والعالمي. كما نجد مجموعة من الأفراد الذين اقرروا نقص هذه الوسائل أي توفرها على جميع الوحدات وإذا توفر البعض منها كان ذو نوعية سيئة .

### الجدول رقم 8: نوع الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

نوع الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.	التكرارات	النسبة
الاتصال النازل	19	23.75
الاتصال الصاعد	9	11.25%
الاتصال الأفقي	4	5%
الاتصال النازل والصاعد معا	48	60%
المجموع	80	100%

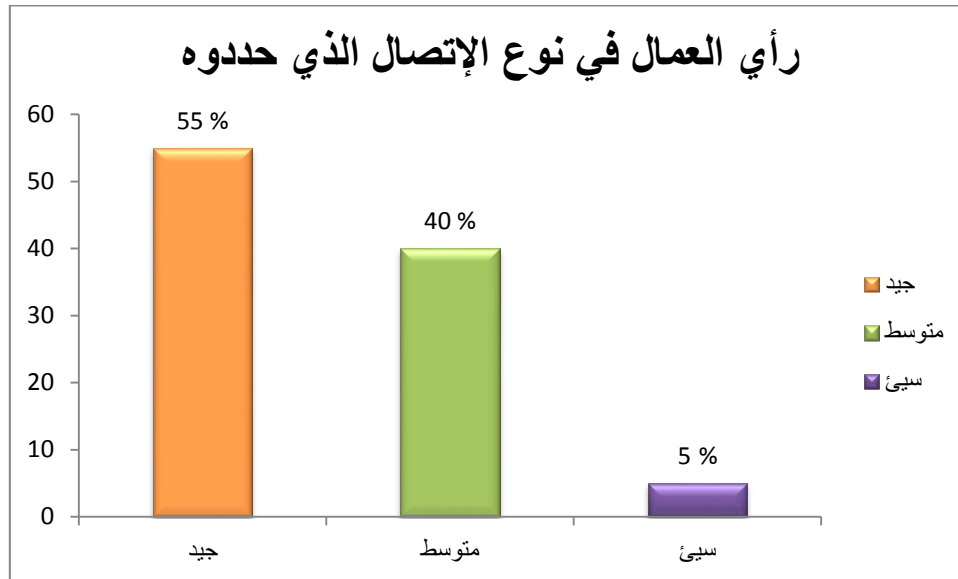
انطلاقاً من الجدول رقم (08) نلاحظ أن أعلى نسبة تتمثل في 60% والتي تتمثل في الاتصال النازل والصاعد معا، ثم تأتي بعدها نسبة 23.75% التي تتمثل في الاتصال النازل، ثم تليها نسبة 11.25% والتي تتمثل في الاتصال الصاعد، والأخير نجد نسبة 5% والتي تتمثل في الاتصال الأفقي.

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا إن معظم المبحوثين أقرروا إن نوع الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة هو الاتصال النازل والصاعد معا وذلك بنسبة 60%، وهذا دليل على وجود تبادل الآراء والمعلومات بين العمال والإدارة، فالالاتصال النازل أي من الأعلى إلى الأسفل يتم عن طريق نقل المستجدات والمعلومات التي تطرأ على العمل وخطة العمل وتوجيه العمال أثناء القيام بعملهم، وبوجود اتصالات صاعدة الذي يدل بدوره

على أن الإدارة تتيح الفرصة للعمال لإدلاء بمختلف انشغالاتهم واهتماماتهم، وهذا يساعد العمال على القيام بمهامهم بكفاءة عالية ويجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والرضا المهني.

الجدول رقم 9: رأي العمال في نوع الاتصال الذي حدده.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي العمال في نوع الاتصال الذي حدده.
55 %	44	جيد
40 %	32	متوسط
5 %	4	سيء
100 %	80	المجموع



انطلاقاً من الجدول رقم (09) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 55% وهي تتمثل في ان نوع الاتصال الذي حدده جيد، وتأتي بعدها نسبة 40% والتي تتمثل في نوع الاتصال متوسط، وفي الأخير نجد أقل نسبة تتمثل في 5% حيث تمثل فئة العمال الذين أفادوا بأن نوع الاتصال سيئ.

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا إن معظم المبحوثين أدلوا بأن نوع الاتصال الذي تم تحديده كان جيد، وهذا راجع إلى التفاعل الاجتماعي الذي يعمل على التأثير المتبادل بين العمال والإدارة، في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنه بفضل الاتصال النازل والصاعد توصلوا إلى التخلص من المشاكل ومن ضغوطات العمل داخل المؤسسة وعادة ما نجد هذا الاتصال متوسط أو سيئ أي حسب الظروف أو الجو السائد داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 10: يمثل اللغة المستخدمة في الاتصال الشفهي داخل المؤسسة.**

النسبة المئوية	التكرارات	اللغة المستخدمة في الاتصال الشفهي.
8.75	7	العربية
52.5%	42	الفرنسية
38.75%	31	الأمازيغية
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (10) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب 52.5% وهي تتمثل في اللغة الفرنسية، وتأتي بعدها نسبة 38.75% والتي تتمثل في اللغة الأمازيغية، وفي حين نجد نسبة 8.75% وهي تمثل أقل نسبة والتي تتمثل في اللغة العربية .

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين أقروا بأن اللغة المستخدمة في الاتصال الشفهي داخل المؤسسة هي اللغة الفرنسية، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي وباعتبار مؤسسة نفضال مؤسسة عظيمة وذلك لما لها من اتصالات وعلاقات خارجية مما جعلهم يستخدمون أكثر اللغة الفرنسية وهذا ما صرح به أحد أفراد العينة (أقدمية من 10 الى 15 سنوات) "بأن اللغة الفرنسية هي لغة المؤسسة واعتبار أن الآلات مصدرها

فرنسا". كما نجد اختلاف الأفراد حسب مستواهم التعليمي فمنهم من يتقن اللغة الفرنسية ومنهم من يتقن العربية ومنهم من يتقن الأمازيغية.

الجدول رقم 11: الوسيلة المفضلة للعمال للاتصال بالمسؤول.

الوسيلة المفضلة للعمال للاتصال بالمسؤول.	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال المباشر	47	58.75
الوساطة	16	20%
الهاتف	17	21.25%
المجموع	80	100%

انطلاقاً من الجدول رقم (11) نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت هي 58.75% والتي تمثل الوسيلة المفضلة عند العمال هي الاتصال المباشر وتأتي بعدها نسبة 21.25% والتي تتمثل في استعمال الهاتف، وفي حين نجد نسبة 20% وهي أقل نسبة والتي تمثل في الوساطة.

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين أقرروا بأن الوسيلة المفضلة للاتصال بالمسؤول هي الاتصال المباشر الذي يتم بشكل مباشر من الإدارة إلى العمال أو بين المسؤول المباشر والعمال وهذا يكون عبر وسائل الاتصال منها: الهاتف، أو وجها لوجه، وهذا يشير إلى أن العمال يميلون بالدرجة الأولى إلى هذه الوسيلة، نظراً لطبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمسؤول ويبين كذلك أن الاتصال التنظيمي للمؤسسة يوفر جو للتعامل بدون قيود أو حواجز، وبالتالي صرح لنا احد أفراد العينة (أقدمية من 10 إلى 15 سنة) "بأن هذه الوسيلة أي الاتصال المباشر تقوم على توضيح الأمور وتدقيق الأشياء

لسرعة التفاهم وهو الذي يعبر عن الحقيقة في العمل"، ووضع العمال كل من وسيلة الوساطة والهاتف في المرتبة الثانية في حالة انعدم الاتصال المباشر أي في حالة طوارئ (en cas d'urgence) . وبالمقابل نجد بعض العمال لا يفضلون الاتصال المباشر بالمسؤول وهذا يعود إلى مجموعة من الأسباب منها الخوف من المسؤول أو الخوف من الملاحظات التي سوف يقدمها المسؤول لهم والتي تكون بشكل مباشر، فمنهم من يفضل الوساطة ومنهم من يفضل الهاتف .

**الجدول رقم 12: يوضح اتصال الإدارة بالعمال بهدف تنفيذ القرارات والأوامر فقط**

النسبة	التكرارات	اتصال الإدارة بالعمال بهدف تنفيذ القرارات والأوامر فقط
85%	68	نعم
15%	12	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (12) نلاحظ أن أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تتصل بالعمال بهدف تنفيذ قرارات والأوامر فقط بنسبة تقدر ب 85% فهي نسبة كبيرة مقارنة بالفئة الأخرى التي تقدر نسبتها 15% للذين قالوا بأن الإدارة لا تتصل بالعمال بهدف تنفيذ القرارات والأوامر فقط.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تتصل بهم لغرض تنفيذ القرارات والأوامر فقط أي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأن العامل مكلف فقط بأداء عمله ضمن الخطط التي وضعتها الإدارة. كما تشير الإحصائيات أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل والذي يتم من خلاله تعريف العاملين

بطبيعة العمل وكيفية أدائه وسبل إنجازه وفي المقابل نفي الاتصال الصاعد في هذا الجدول لعدم إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم إلى الإدارة المركزية.

الجدول رقم 13: فترات اتصال الإدارة بالعمال.

النسبة	التكرارات	فترات اتصال الإدارة بالعمال
3.75%	03	فترات منتظمة
85%	68	أثناء وقت العمل
11.25%	09	خارج العمل
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة تقدر ب 85% والتي تمثل اتصال الإدارة بالعمال أثناء وقت العمل وتليها نسبة 11.25% تمثل خارج العمل وأخيرا نجد 3.75% بالنسبة لفترات منتظمة.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن فترات اتصال الإدارة بهم تكون أثناء وقت العمل، وذلك من أجل توجيههم في عملهم وتوضيح لهم قوانين العمل كما تقوم بتفسير الخطط، البرامج التي تتبعها المؤسسة للاستمرار تطورها وتقدمها، كما تقدم لهم القرارات اللازمة لكي يقوم العمال بتنفيذها في أداء مهامهم ووظائفهم بشكل ايجابي والتي تكون مناسبة من طرف كل عامل داخل المؤسسة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتسهيل الأمور التي تخص العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 14: وصول المعلومات في الوقت المناسب

النسبة	التكرارات	وصول المعلومات في الوقت المناسب.
68.75%	55	نعم
31.25%	25	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (14) نلاحظ أن أفراد العينة أقرروا بوصول المعلومات في الوقت المناسب بنسبة تقدر بـ 68.75%. في حين نجد أقل نسبة تقدر بـ 31.25% صرحوا بعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال صرحوا بوصول المعلومات في الوقت المناسب وهذا راجع إلى وجود وسائل الاتصال بمختلف أنواعها وهذا ما بينه الجدول رقم (01) كما يشير إلى وجود علاقة ترابطية بين العمال والإدارة لتحسين سيرورة العمل داخل المؤسسة كما تشير هذه المعلومات إلى أن العمال على علم بكل ما يجري في المؤسسة، في المقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين أقرروا بعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب وهذا يعود إلى الطريقة التي يتبعها المسؤولين في سير الأعمال ونقص وسائل الاتصال حسب رأي هذه الفئة.

الجدول رقم 15: الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات للعمال بسرعة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة
80%	64	نعم
20%	16	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (15) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب 80% من العمال الذين اقرروا بأن الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة في إيصال المعلومات لهم بسرعة، وفي حين نجد نسبة 20 % من العمال الذي صرحوا بالعكس.

من خلال البيانات الاحصائية تبين لنا بان معظم المبحوثين أدلوا بان الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة للإيصال للمعلومات بسرعة، كونها تلفت أنظار كل العاملين داخل المؤسسة، وتعلن في أماكن يزاولها كل العمال بكثرة، حيث صرح لنا احد المبحوثين (أقدمية من 10 إلى 15) "عن طريق الإعلانات نستقبل وصول المعلومات بسرعة ومعرفة ما يحدث داخل المؤسسة وتكون المسؤولية للجميع". ومقابل هذا نجد فئة أخرى من المبحوثين اقرروا بأن الإعلانات لاتعتبر وسيلة هامة لإيصال المعلومات بسرعة فنجد من يفضل الاتصال المباشر لتوضيح الأمور واللغة التي يفهمها العمال.

الجدول رقم 16: شعور العمال بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي

النسبة	التكرارات	شعور العمال بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي.
75%	60	نعم
25%	20	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (16) نلاحظ أعلى نسبة هي 75% والتي تتمثل في العمال الذين أدلوا بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي في حين نجد 25% هي أقل نسبة والتي تتمثل في العمال الذين صرحوا بعدم شعورهم بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي.

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا بأن معظم العمال يشعرون بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي وهذا راجع إلى التعاون والتشاور الذي يسود بين العمال وهذا ما صرح به أحد عمال المؤسسة ذو الخبرة 20 سنة " بأن هناك تفاهم بين الأعضاء داخل المؤسسة" وهذا يعود إلى الدور الذي تلعبه الإدارة في السهر على العملية التنظيمية من خلال تدخلاتها المستمرة وهذا ما أكده لنا أحد عمال المؤسسة "بأن هناك اتصال تنظيمي مستمر. وكما نجد فئة أخرى من العمال اقرروا بوجود الاتصال لكنه ليس منظم فهو يمارس بشكل عشوائي فالرؤساء على دراية بكل المعلومات أما العمال فلا تصل إليهم إلا بعد فوات الأوان.

الجدول رقم 17: تأثير الاتصال المباشر والمنظم على الأداء المهني

النسبة	التكرارات	تأثير الاتصال المباشر والمنظم على الأداء المهني
77.5%	62	ايجابية
22.5%	18	سلبية
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (17) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 77.5% التي تتمثل في ايجابية تأثير الاتصال المباشر والمنظم على الأداء المهني للعمال في حين نجد 22.5% وهي تمثل أقل نسبة والتي تعود سلبياً على تأثير الاتصال المباشر والمنظم على الأداء المهني للعمال.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن الاتصال المباشر والمنظم يعود ايجابياً على الأداء المهني للعمال وهذا يشير إلى أنهم لم يجدوا صعوبات في العمل فهم يؤدون مهامهم ووظائفهم بكل سهولة وهذا ما صرح به أحد عمال مؤسسة نفضال (ذو خبرة 10 سنوات) بأنه "يسمح لي في سرعة تطبيق أداء مهامي وريح الوقت". كما يعود ذلك إلى نقشي نوع من الانسجام والتكامل في المؤسسة. فهذا الجو السائد يساهم في رفع مردودية العامل والتحسين من مهامه داخل المؤسسة، فالإدارة متحكمة في عملية التنظيم. نظراً للخطط المدققة التي يقوم بها أعضاؤها. فالإتصال المباشر والمنظم يزيد من الدافعية في العمل وبالتالي يؤثر بشكل ايجابي على الأداء المهني. كما يؤثر الإتصال المباشر بشكل سلبي على أداء العمال حيث لا يراعي فهم العمال للبرامج المقدمة أي تتم بشكل مباشر دون تقديم أي استفسارات أو إعطاء أي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 18: سهولة فهم المعلومات المقدمة للعمال بسهولة.

النسبة	التكرارات	سهولة فهم المعلومات المقدمة للعمال.
91.25%	73	نعم
8.75%	7	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (18) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 91.25% والتي تتمثل في العمال الذين صرحوا بوضوح المعلومات المقدمة لهم وسهولة فهمها، في حين نجد 8.75% وهي تمثل أقل نسبة والتي تتمثل في العمال الذين صرحوا بعدم وضوح المعلومات وعدم فهمها بسهولة.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا بأن معظم العمال أقرروا بوضوح المعلومات المقدمة لهم وسهولة فهمها وهذا يدل على أن الإدارة تراعي دائماً المستوى التعليمي للعمال وهذا ما أكدته لنا أحد عمال مؤسسة نفضال ذو خبرة 5 سنوات " بأن مستوياتنا التعليمية هي التي تسمح لنا بفهم أي موضوع وبسهولة تنفيذه". وكذلك هذا راجع إلى أن الإدارة تحرص دائماً على تبسيط القرارات لتكون أكثر وضوحاً ودقة وفي متناول الجميع هذا حسب رأي أفراد العينة حيث صرح لنا أحد العمال ذو الخبرة 5 سنوات "بأن المسؤول يأخذ كل وقته لتفسير المعلومات". وبالمقابل نجد فئة أخرى من العمال بدون مستوى أي يصعب عليهم فهم المعلومات المقدمة حيث يجدون صعوبة في اللغة المستخدمة أو في تشغيل لوسائل الاتصال الحديثة أي التكنولوجية الحديثة .

**الجدول رقم 19: تلقي الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصال العمال بها**

النسبة المئوية	التكرارات	تلقي الرد من طرف الإدارة
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (19) نلاحظ إن أعلى نسبة تقدر ب 82.5% وهي تتمثل في العمال الذين صرحوا بتلقيهم الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصالهم بها، وفي حين نجد نسبة 17.5% من العمال الذين صرحوا بعدم تلقي الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصالهم بها.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين أدلوا بأنهم يتلقون الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصالهم بها، وهذا دليل على أن هناك اتصال متبادل بين العمال والإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة والسعي في تطويرها والذي يعود إيجابياً على أداء العمال وعلى الإنتاجية. وبالمقابل نجد فئة أخرى من العمال أكدوا أنهم لا يتلقون أي رد من طرف الإدارة سواء بالقبول والرفض ولكن فئة قليلة مقابل الفئة الأولى التي تتمثل في 82.5%.

**الجدول رقم 20: وجود عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة.**

النسبة المئوية	التكرارات	وجود عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة.
61.25%	49	نعم
38.75%	31	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (20) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 61.25 % وهي التي تتمثل في العمال الذين صرحوا بوجود عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة، وفي حين نجد 38.75% وهي تمثل أقل نسبة من العمال الذين صرحوا بعدم وجود عوائق تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين الذين اقرروا بوجود عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى بعض العوائق التنظيمية حسب رأيهم، أين أكد أغلبيتهم أن هناك بعض المشاكل ناتجة عن تقسيم العمل وأخرى مرتبطة بحجم المؤسسة ودرجة تعقيدها نظراً لضخامتها فلا تصل المعلومات في وقتها المناسب، كما يرجع إلى العوائق الاجتماعية والثقافية التي صرح بها مجموعة من المبحوثين وهي اختلاف في البيئة الاجتماعية واختلاف الثقافات بين العمال فيصعب بينهم التفاهم في أخذ الرأي المناسب .

**الجدول رقم 21: يوضح الاتصال التنظيمي الجيد يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة.**

النسبة	التكرارات	الاتصال الجيد يمكن ان يحسن العلاقة بين العمال والإدارة.
85%	68	نعم
15%	12	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (21) نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل 85% والتي تتمثل في العمال الذين صرحوا بأن الاتصال التنظيمي الجيد يحسن العلاقة بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 15% وهي تمثل أقل نسبة من العمال الذين أدلوا العكس.

## الفصل الرابع

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا بأن الاتصال التنظيمي الجيد يحسن العلاقة بين العمال والإدارة وهذا راجع إلى تبادل المعلومات والبيانات بين أعضاء المؤسسة وتوفيرها لمختلف الوسائل لإتمام الانسجام والتكامل فيما بينهم لأن الاتصال التنظيمي يزيد من الدافعية للعمل أكثر وبالتالي يؤثر بشكل ايجابي على الأداء المهني وهذا ما يؤكد الجدول التالي. وبالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين أقروا بعدم وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة وذلك لنقص وسائل الاتصال مما يؤثر بشكل سلبي في إيصال المعلومات إلى العمال وهي فئة قليلة مقابل الأولى.

**الجدول رقم 22 : الوسيلة المفضلة لاتصال العامل بالمسؤول ومدى تأثيرها على تلقي توجيهات الإدارة أثناء أداء مهامهم.**

الوسيلة المفضلة وتأثيرها على تلقي التوجيهات أثناء أداء مهامهم.	مباشر	وساطة	الهاتف	المجموع
نعم	37 %82.22	13 %76.47	13 %72.22	63 %78.75
لا	8 %17.77	4 %23.52	5 %27.77	17 %21.25
المجموع	45 %100	17 %100	18 %100	80 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة سجلت 78.75% وهي تمثل الاتجاه العام لفئة المبحوثين الذين صرحوا بأن اتصال العامل بالمسؤول يؤثر على توجيهات الإدارة أثناء أداء مهامهم عبر وسيلة الاتصال المباشر وتعتبر المفضلة بنسبة 82.22%، تليها الوساطة بنسبة 76.47% وأخيرا نجد وسيلة الهاتف وذلك بنسبة 72.22%، بالمقابل نجد نسبة

سجلت 21.25% وهي تمثل اقل نسبة من المبحوثين الذين أقرروا أن اتصال العامل بالمسؤول عبر الوسيلة لا يؤثر على تلقي توجيهات الإدارة أثناء اداء مهامهم، التي تركز في وسيلة الهاتف بنسبة 27.77%، اضافة الى وسيلة الوساطة بنسبة 23.52% واخيرا وسيلة الاتصال المباشر بنسبة 17.77%.

ومن خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن الوسيلة التي يفضلها العامل في الاتصال بالمسؤول تؤثر على عمل الإدارة في توجيهاتها الإدارية في التعامل مع العمال والاتصال بهم بشكل مباشر وجها لوجه، حيث معظمهم يفضلون وسيلة الاتصال المباشر من أجل توضيح الأعمال المطلوبة بتنفيذها ودرايتهم بمختلف القرارات التي تتعلق بالمهام الموكلة لهم واستيعابها، والتعامل باللغة التي تناسب كلا الطرفين، كما يعتمدون على وسيلة ثانية للتواصل بالمسؤول لنيل تلك التوجيهات عبر الوساطة وهي تتم بين العامل والمسؤول بشكل غير مباشر سواء كتابيا أو شفويا وذلك بنقل المعلومات والبرامج والقرارات قصد التنفيذ من طرف العامل. كما نجد وسيلة أخرى يعتمد عليها العامل للتواصل بالمسؤول منها الهاتف التي تكون بطريقة شفوية لتلقي المعلومات، فعادة ما يلجأ إليها في استعمالها في الأعمال المستعجلة أو بعد المسافة بينهما لإعطاء الحلول المناسبة. بالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين أقرروا بأن وسيلة اتصال العامل بالمسؤول لا يؤثر على تلقي توجيهات الإدارة أثناء اداء مهامهم سواء كانت عبر الوساطة أو اتصال المباشر أو الهاتف نظر لتأخر وصول المعلومات في وقتها المناسب وعدم اعتماد عليها في أداء وظائف المؤسسة.

الجدول رقم 23: تأثير الاتصال المباشر والمنظم على سهولة الأداء المهني.

المجموع	سلبية	ايجابية	تأثير الاتصال المباشر والمنظم على سهولة الأداء المهني.
70 %87.5	15 %83.33	55 %88.70	نعم
10 %12.5	3 %16.66	7 %11.29	لا
80 %100	18 %100	62 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة سجلت 87.5% وهي تمثل الاتجاه العام من فئة المبحوثين الذين صرحوا أن الاتصال المباشر والمنظم يؤثر على سهولة الأداء المهني للعمال التي تتركز في الإيجابية بنسبة 88.70% والسلبية تتركز بنسبة 83.33% بالمقابل نجد نسبة سجلت 12.5% التي تعبر على أن الاتصال المباشر والمنظم لا يؤثر على سهولة الأداء المهني للعمال التي تتركز فب السلبية بنسبة 16.66% والإيجابي بنسبة 11.29%.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الاتصال المباشر والمنظم يؤثر ايجابيا على سهولة الأداء المهني للعمال، حيث يسمح للعامل بالتعرف على كل ما يجري داخل المؤسسة وتتضح له الأمور ويقضي على المشاكل الذي يكون سببها سوء الفهم وعدم الوعي، فالإتصال المنظم من الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي للعمال لتحقيق نشاطاتهم ومهامهم وبالتالي يؤثر على أدائهم المهني بشكل منظم ويقضي على الغموض الذي يواجههم العمال أثناء أدائهم المهني.

فالاتصال المنظم يشعر العامل بانتمائه للمؤسسة وبالتالي يسهل عملية تبادل المعلومات، وبالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين أقروا أن الاتصال المباشر والمنظم لا يؤثر على سهولة أدائهم المهني وبالتالي يؤثر سلبيا، وذلك لإهمال المعلومات من طرف الإدارة التي تؤثر على عدم مشاركة وسير العمال في أمور تخص المؤسسة، كما يؤثر أيضا على غيابات العمال التي بدورها تؤدي الى نقص الإنتاج وعدم ارتياح العمال أثناء اتصالهم بالمسؤول مباشرة بسبب احداث التوتر فيهم أثناء قيامهم بأدائهم المهني.

• عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 22: اهتمام الإدارة بالعمال.

النسبة	التكرارات	اهتمام الإدارة بالعمال
36.25%	29	رفع الإنتاجية
6.25%	5	إرضائهم
57.25%	46	معا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (22) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 57.25% هي تمثل العمال الذين صرحوا بأن الإدارة تهتم بالعمال من أجل رفع الإنتاجية وإرضائهم معا، ثم تليها نسبة تقدر بـ 36.25% التي تمثل العمال الذين صرحوا بأن الإدارة تهتم بالعمال من أجل رفع الإنتاجية فقط وفي حين تليها نسبة 6.25% هي تمثل أقل نسبة والتي تتمثل في الفئة التي صرحت بأن الإدارة تهتم بالعمال من أجل إرضائهم فقط.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال أقرروا بأن الإدارة تهتم وتعمل على إرضائهم وذلك لرفع الإنتاجية وهذا بتطبيق سلسلة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة من خلال مراعاتها لمناصب شغلهم والأخذ بعين الاعتبار انشغالاتهم واهتماماتهم وهذا ما صرح به أحد عمال مؤسسة نفضال قال: "كل هذا من أجل أداء العمل على أحسن وجه وعليه تكون الرفع في الإنتاجية" كما يشير إلى أن الحوافز والتشجيعات تركز على المكافأة، لكن البعض منهم أقر العكس إن الإدارة تهتم بالعمال من أجل الرفع من الإنتاجية وكل مسؤول يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية.

الجدول رقم 23: يمثل اهتمامات الإدارة بالعامل زاد من إخلاصه في العمل

النسبة	التكرارات	اهتمامات الإدارة بالعامل زاد من إخلاصه في العمل
%78.75	63	نعم
%21.25	17	لا
%100	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (23) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 78.75% وهي التي تتمثل في العمال الذين صرحوا بأن اهتمام الإدارة بالعامل يزيد من إخلاصه في عمله، في حين نجد نسبة تقدر بـ 21.25% وهي تمثل أقل نسبة من الذين صرحوا بعدم اهتمام الإدارة بهم لا يزيد من إخلاصهم في عملهم.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن اهتمام الإدارة بالعامل يؤثر تأثيراً إيجابياً على أدائه المهني حيث يزيد من إخلاصه في العمل ويبذل مجهودات إضافية أكبر وذلك يشير إلى أن الإدارة آخذة بعين الاعتبار أن العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، كما صرح أحد عمال المؤسسة "بأن اهتمام الإدارة بي هو الإحساس بوجودي في المؤسسة". بمقابل نجد فئة أخرى من العمال اقروا بأن اهتمام الإدارة بهم لا يؤثر فيهم لأنه لا ينقص من أدائهم ولا يزيد .

الجدول رقم 24: سهولة أداء العامل أثناء اتصال المشرف به.

النسبة	التكرارات	سهولة أداء العامل أثناء اتصال المشرف به
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (26) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 87.5% وهم العمال الذين صرحوا بسهولة أداء العمل أثناء اتصال المشرف بهم، في حين نجد نسبة تقدر بـ 12.5% وهي تمثل أقل نسبة من الذين صرحوا بالعكس.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال يجدون سهولة في أداء العمل أثناء اتصال المشرف بهم وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة والانسجام التي تربط العامل بالمشرف وما يقوم به من إعلام العمال بالمستجدات حول العمل، مما يؤدي بهم إلى أداء مهامهم بكل سهولة وبكل ثقة وإتقان، كما نجد فئة من العمال أقروا بعدم اتصالهم بالمشرف أي نقص وسائل الاتصال.

الجدول رقم 25: التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف.

النسبة المئوية	التكرارات	التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف.
78.75%	63	نعم
21.25%	17	لا
100%	80	المجموع

## الفصل الرابع

انطلاقاً من الجدول رقم (27) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 78.75% والتي تمثل العمال الذين اقروا بوجود تعاون بينهم وبين الإدارة لتحقيق الأهداف، وفي حين نجد نسبة 21.25% وهي تمثلاً أقل نسبة للذين أدلو بعدم وجود التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا إن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود تعاون بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة التي نجد منها تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين، لتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وتحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة. وهذا يعود إلى مزج العلاقات وتقوية الصلات لقيام التفاعل بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات وهذا لتحقيق المصالح المشتركة عن طريق التعاون والعمل الجماعي الذي يعود بالفائدة في إحداث التغيير والتنمية الشاملة للمؤسسة، وبذلك صرح به احد أفراد العينة (أقدمية من 5 إلى 10 سنة) "بأن هناك جهد مبذول من الطرفين (العمال والإدارة)، وبالتالي تحقيق نفس الهدف الذي يسمح بارتفاع في المردودية وبالتالي يؤثر على الأجور". وبالمقابل نجد فئة أخرى من العمال الذين اقروا انه لا يوجد أي تعاون بين الإدارة لأن العمال ملزمون بالقيام بالمهام.

الجدول رقم 26: اعتماد المشرف على العمال في أداء بعض الأعمال الصعبة

النسبة المئوية	التكرارات	اعتماد المشرف على العمال في أداء بعض الأعمال الصعبة
67.5%	54	نعم
32.5%	26	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (28) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر 67.5% من العمال الذين اقرؤا بان المشرف يعتمد عليهم في أداء بعض الأعمال الصعبة، بينما نجد 32.5% تمثل أقل نسبة من العمال الذين صرحوا العكس.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم أفراد العينة صرحوا باعتماد المشرف عليهم في أدائهم للأعمال الصعبة، وهذا ما يدل على وجود نقاش بين العمال والمشرف حول أمور خاصة بالعمل بعرض مشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة وبالتالي نجد أن المشرف يهتم بآراء العمال، وبالمقابل نجد فئة أخرى رفضوا وجود أي تعاون بينهم وبين المشرف فعادة كل الأعمال الموجهة للعمال صعبة

**الجدول رقم 27: يمثل دور الاتصالات الإدارية في تقييم الأداء**

النسبة	التكرارات	دور الاتصالات الإدارية في تقييم الأداء
75%	60	نعم
25%	20	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (29) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 75% وهم العمال الذين صرحوا بأن الاتصالات الإدارية لها دور في تقييم الأداء. وفي حيث نجد نسبة تقدر بـ 25% وهي تمثل أقل نسبة لأنهم الذين صرحوا بأن الاتصالات الإدارية ليس لها دور في تقييم الأداء.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال صرحوا بأن الاتصالات الإدارية لها دور كبير في تقييم الأداء المهني وهذا راجع إلى العلاقات الموجودة بين الإدارة والعمال من احترام وصدقة وتقدير متبادل بينهم وبذلك تعتبر الاتصالات الإدارية من أهم مقومات تسيير العلاقات بين الموظفين وهذا ما ذكرناه في تحليل الجدول رقم (02).

الجدول رقم 30: الحكم على الاتصال بين العمال ورؤسائهم في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرارات	الحكم على الاتصال بين العمال ورؤسائهم في المؤسسة.
2.5%	2	لا يوجد
35%	28	متوسط
45%	36	جيد
17.5%	14	سيء
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (30) نلاحظ وجود لاتصال بين العمال ورؤسائهم بشكل جيد وذلك بنسبة 45% بعدها نسبة 35% بشكل متوسط، وتليها نسبة 17.5% بشكل سيئ وفي الأخير نجد انعدام الاتصال بين العمال ورؤسائهم وذلك ما صرح به بعض العمال بنسبة 2.5%.

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بوجود تواصل بين العمال ورؤسائهم بشكل جيد، وهذا دليل على ممارسة الاتصال التنظيمي من طرف المؤسسة ووجود مناقشات في تبادل الآراء والأفكار والمعاني التي تقوم على تقوية الروابط بين العمال ورؤسائهم، وبالتالي يعود بالدرجة الأولى على طبيعة العلاقة السائدة بينهم والذي يعود ايجابيا على تحسين أداء العمال وبالتالي الرفع في الإنتاجية وتطوير المؤسسة ويختلف الاتصال من مسؤول إلى آخر بذلك يختلف بين الجيد والمتوسط والسيئ.

الجدول رقم 31: أخذ المشرف بعين الاعتبار شكاوي العمال

أخذ المشرف بعين الاعتبار شكاوي العمال.	التكرارات	النسبة
نعم	62	77.5%
لا	18	22.5%
المجموع	80	100%

انطلاقاً من الجدول رقم (31) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 77.5% وهم العمال الذين صرحوا بأن المشرف يأخذ بعين الاعتبار شكاوي العمال، وفي حين نجد نسبة تقدر بـ 22.5% وهي تمثل أقل نسبة من العمال الذين صرحوا بعدم أخذ المشرف بعين الاعتبار شكاويهم.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن المشرف يأخذ بعين الاعتبار شكاوي العمال ويهتم بها ويسمع آرائهم ومطالبهم حول العمل ويراعي وضعيتهم داخل المؤسسة، وهذا يدل على المكانة الكبيرة للمشرف في وسط العمال وهذا يعود بالإيجاب على أدائهم المهني. كما نجد الأقلية من العمال الذين اقروا بأن المشرفين لا يبالون بمشاكلهم ولا يعطون أي أهمية لهم فالعمل هو الذي يربط بينهم والذي يجب أدائه في الوقت المناسب.

الجدول رقم 28: يمثل الاستفادة من رصيد ما تعلمه العامل وما اكتسبه من خبرات

النسبة	التكرارات	الاستفادة من رصيد ما تعلمه العامل وما اكتسبه.
81.25%	65	نعم
18.75%	15	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (32) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 81.25% وهي تتمثل في العمال الذين استفادوا من رصيد ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات، وفي حين نجد نسبة 18.75% وهي تمثل أقل نسبة من العمال الذين لم يستفيدوا من رصيد ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال صرحوا بالاستفادة من رصيد ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات مهنية، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعطي فرصة للعمال للإبداع في أدائهم وذلك بالاعتماد على ما اكتسبوه من معلومات وخبرات قبل الالتحاق بالمؤسسة. وهذا دليل على أن معظم العمال لديهم مستوى تعليمي وأقدمية يسمح لهم بالأداء الجيد في العمل. كما نجد فئة أخرى من العمال اقروا بعدم الاستفادة من الخبرات التي اكتسبوها خارج المؤسسة بل تكونوا داخلها من أجل اكتساب معارف متعلقة بالمؤسسة.

الجدول رقم 29: يمثل إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها العامل أثناء أدائه لعمله

النسبة	التكرارات	إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها العامل أثناء أدائه لعمله.
57.5%	46	نعم
42.5%	34	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (33) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 57.5% من العمال الذين يجدون الحلول للمشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم. وفي حين نجد نسبة تقدر بـ 42.5% وهي تمثل أقل نسبة من العمال الذين صرحوا بعدم وجود حلول للمشاكل التي يواجهها أثناء أداء عملهم.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال صرحوا بإيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها أثناء أداء عملهم وهذا راجع إلى الكفاءة والقدرات التي يمتلكونها وهذا يساعدهم كثيراً في إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها في عملهم، وهذا دليل أيضاً على إعطاء المؤسسة الوقت الكافي في التفكير لإيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل. وبالمقابل نجد فئة أخرى من العمال تترك المسؤولية للمؤسسة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم .

الجدول رقم 30: يمثل تلقي التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامك

النسبة	التكرارات	تلقي التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامك.
81.25%	65	نعم
18.75%	15	لا
100%	80	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (34) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 81.25% والتي تتمثل في العمال الذين يتلقون التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامهم، وفي حين نجد نسبة تقدر بـ 18.75% وهي تمثل أقل نسبة والتي تتضح في العمال الذين لا يتلقون التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامهم.

من خلال البيانات الاحصائية يتبين لنا أن معظم العمال يتلقون التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسهر على أداء هذه المهمة كما يجب وذلك من أجل استيعاب تلك المعلومات وفهمها أكثر وكذلك يشير على أن العامل دائماً يحتاج إلى قدر كاف من الشرح والمعلومات المقدمة لعمله، وبذلك تطبيق الأوامر والتقارير مما يؤثر على سيرورة العمل وبالتالي يؤثر على الإنتاج ويؤثر على الأداء المهني للعمال. كما نجد البعض من العمال يتلقون المعلومات من مسؤول الورشة وبدوره يتلقى الأوامر من مسؤول آخر وهكذا تستمر العملية الاتصالية لتلقي التوجيهات.

الجدول رقم 31: نوع الاتصال وتأثيره على اهتمام الإدارة بالعمال.

نوع الاتصال وتأثيره على اهتمام الإدارة بالعمال.	الاتصال النازل	الاتصال الأفقي	الاتصال الصاعد	الاتصال النازل	المجموع
رفع الإنتاجية	7 %35	2 %22.22	3 %75	16 %34.04	28 %35
لإرضائهم	2 %10	0 %0	0 %0	3 %6.38	5 %6.25
الاثنين معا	11 %55	7 %77.77	1 %25	28 %59.57	47 %58.75
المجموع	20 %100	9 %100	4 %100	47 %100	80 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نوع الاتصال يؤثر على اهتمام الإدارة بالعمال بنسبة تقدر بـ 58.75% التي تمثل الاتجاه العام في رفع الإنتاجية وإرضاء العمال معا والتي دعمتها نسبة 77.77%، وفي حين نجد نسبة 35% من المبحوثين أقروا بأن نوع الاتصال له تأثير على اهتمام الإدارة بالعمال في رفع الإنتاجية فقط والتي دعمتها نسبة 75% في الاتصال الأفقي، وبالمقابل نجد نسبة 6.25% من المبحوثين أقروا بأن نوع الاتصال له تأثير على اهتمام الإدارة بالعمال في إرضائهم فقط والتي دعمتها نسبة 10% في الاتصال النازل.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن كل أنواع الاتصال النازل والصاعد والأفقي تؤثر في اهتمام الإدارة بالعمال سواء من أجل رفع الإنتاجية وكذلك توفير الوسائل

## الفصل الرابع

والتقنيات الحديثة والمتطورة (الانترنت، الهاتف النقال، الفاكس...)، ووضع برامج وخطط تنظيمية من أجل تحسين نوعية الإنتاج والعمل على تنوع السلع وتحقيق الخدمات الخاصة بالزبائن. ولتحقيق سلامة الإنتاج وتطوره لا بد من اتصال الإدارة بالعامل عن طريق التحفيز سواء مادية وذلك برفع الأجور مقابل العمل والجهد الذي يقوم به العامل، والمكافآت التشجيعية للعاملين في تقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل، والرفع من كفاءة الأداء. والتحفيز المعنوية التي تشبع الحاجات المعنوية عبر الترقية التي تعتبر حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت.

وتقوم العملية الاتصالية على اهتمام الإدارة بالعمال سواء لرفع الإنتاجية أو إرضاء العمال من أجل تشجيعهم بزيادة عملهم وتلبية حاجاتهم ورفع كفاءة أدائهم داخل المؤسسة وتجعلهم في نشاط دائم يعملون بجهد أكبر لإتقان عملهم.

واهتمام الإدارة بالعمال يستوجب الاحتفاظ بالعاملين الأكفأ والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم 32: نوع الاتصال وتأثيره على ترحيب المشرف المباشر باقتراح العمال حول العمل.**

نوع الاتصال وتأثيره على ترحيب المشرف المباشر باقتراح العمال حول العمل.	الاتصال النازل	الاتصال الصاعد	الاتصال الأفقي	الاتصال النازل	المجموع
نعم	16 %84.21	7 %87.5	3 %75	38 %77.5	64 %80
لا	3 %15.78	1 %12.5	1 %25	11 %22.44	16 %20
المجموع	19 %100	8 %100	4 %100	49 %100	80 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن نوع الاتصال يؤثر على ترحيب المشرف المباشر باقتراح العمال حول العمل بنسبة 80% والذي يمثل الاتجاه العام التي دعمتها نسبة 87.5% في الاتصال الصاعد، وبالمقابل نجد فئة المبحوثين أقرّوا بأن نوع الاتصال لا يؤثر على ترحيب المشرف المباشر باقتراح العمال حول العمل بنسبة 20% وهي تمثل اقل نسبة والتي دعمتها نسبة 22.44% في الاتصال النازل والصاعد.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن نوع الاتصال يؤثر على ترحيب المشرف المباشر باقتراح العمال حول العمل، ويعود الفضل في ذلك إلى نوع الاتصال السائد بينهم وطبيعة العلاقة التي تربطهم، فاتصال العمال بالإدارة من أجل تقديم اقتراحات أو تغيير في البرامج أو تقديم خطط جديدة لسير العمل بانتظام، ويكون بشكل تصاعدي أي انتقال المعلومات من العمال إلى الإدارة وبوجود التغذية الرجعية بينهم يتلقى العمال الترحيب من طرف الإدارة وبالتالي عن طريق الاتصال النازل يكون بالقبول أو الرفض. بالمقابل نجد فئة المبحوثين أدلوا بعدم تأثير نوع الاتصال على ترحيب المشرف المباشر باقتراحات العمال وفي غالب الأحيان يكون إصدار البرامج والتقارير من الإدارة موجهة إلى العمال مباشرة دون أي اقتراح من العمال، وبذلك لا تمنح لهم أي فرصة لاتصال بالإدارة لإدلاء وجهة نظرهم حول سير الأعمال، وهذا يعود إلى نقص الاتصال بين العمال والإدارة.

وترحيب المشرف المباشر بعمالهم يتوقف على وجود العملية الاتصالية بشكل دائم في المؤسسة لضمان سيرورة الأعمال في المؤسسة.

الجدول رقم 33: اتصال الإدارة بالعمال وتأثيرها على تقييم أدائهم المهني.

اتصال الإدارة بالعمال وتأثيرها على تقييم ادائهم المهني.	فترات منتظمة	أثناء وقت العمل	خارج العمل	المجموع
نعم	3	44	8	55
	%100	%65.67	%80	%68.75
لا	0	23	2	25
	%0	%34.32	%20	%31.25
المجموع	3	67	10	80
	%100	%100	%100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة سجلت 68.75% وهي تمثل الاتجاه العام لفئة الباحثين الذين أقرروا بأن اتصال الإدارة بالعمال يؤثر على تقييم أدائهم المهني داخل المؤسسة التي تركز على فترات منتظمة بنسبة 100% وتليها نسبة 80% خارج العمل وأقل منها 65.67% أثناء وقت العمل بالمقابل نجد نسبة 31.25% وهي تمثل أقل نسبة التي تعبر على أن اتصال الإدارة بالعمال لا يؤثر على تقييم أدائهم المهني التي تركز في أثناء وقت العمل بنسبة 34.32% وتليها نسبة 20% وتعدم في فترات منتظمة.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن اتصال الإدارة بالعمال يؤثر على تقييم أدائهم المهني، حيث أقرروا معظم الباحثين أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون في فترات منتظمة وذلك لغرض تقديم قرارات وبرامج التي يقوم العمال بتنفيذها وتقوم الإدارة بالاستماع إلى العمال حول آراءهم في مسائل تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، وبالتالي نجد في كتاب الإدارة الفعالة لمحمود المساد بأن اتصال الإدارة بالعمال وتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات وكذلك الأسس والمعايير، هذا يؤثر على تقييم أداء العمال بصفة ايجابية. ويعود الفضل للاتصال في توفير الجو الصالح الذي يدفع العمال الى أداء أعمالهم بكفاءة ونشاط

## الفصل الرابع

وحيوية وبالتالي يقوي علاقة العامل بالإدارة مما يتيح الفرصة باتصال الإدارة بالعامل في مختلف الأوقات سواء أثناء وقت العمل وخارجه من أجل دراسة وتفاهم وتشاور فيما يتعلق بالمؤسسة.

ونجد فئة من المبحوثين عارضوا بالقول أن اتصال الإدارة بالعمال لا يؤثر على تقييم أدائهم المهني، وذلك يعود إلى نقص التشجيعات والتحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية، وعدم تقييم الأداء المهني للعمال من طرف اتصال الإدارة بهم يؤثر بشكل سلبي للعمال وهذا ما يدفعهم الى النظر بذل مصالحهم الشخصية فقط الأجور... دون تفكير في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعود الى عدم مبالاة الإدارة بتقييم أداء العمال والجدير بالذكر أن لتقييم أداء المهني للعمال لا بد على المؤسسة أن تزود عمالها بمختلف التشجيعات والتحفيزات.

### الجدول رقم 34: نوع الاتصال وتأثيره على وصول المعلومات في الوقت المناسب

المجموع	الاتصال النازل والصاعد معا	الاتصال الأفقي	الاتصال الصاعد	الاتصال النازل	نوع الاتصال وتأثيره على وصول المعلومات في وقتها المناسب.
55 %68.75	35 %70	1 %25	7 %77.77	12 %70.58	نعم
25 %31.25	15 %30	3 %75	2 %22.22	5 %29.41	لا
80 %100	50 %100	4 %100	9 %100	17 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن نوع الاتصال له تأثير على وصول المعلومات من طرف الإدارة في وقتها المناسب بنسبة تقدر بـ 68.75% الذي يمثل الاتجاه العام، والتي دعمتها نسبة 77.77% في الاتصال الصاعد، وبالمقابل

وجد فئة المبحوثين الذين صرحا بأن نوع الاتصال لا يؤثر على وصول المعلومات من طرف الإدارة في وقتها المناسب بنسبة 31.25% وهي تمثل أقل نسبة التي دعمتها نسبة 75% في الاتصال الأفقي.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا بأن نوع الاتصال له تأثير على وصول المعلومات من طرف الإدارة في وقتها المناسب، وهذا ما أقر به أغلبية المبحوثين بأن المعلومات تصلهم على أنواع منها الاتصال النازل أين يتم فيه إصدار القرارات والتوجيهات من الإدارة إلى العمال عن طرق الإعلانات والجرائد الحائطية، وكذلك استعمال وسائل الاتصال منها الهاتف، الانترنت... داخل المؤسسة من أجل استيعاب تلك المعلومات في وقتها المناسب. كما نجد نوع آخر له دور في توصيل المعلومات وهو الاتصال التصاعدي من العمال إلى الإدارة وذلك من أجل طلب تفسيرات أو تقديم اقتراحات لتوضيح الأمور الموكلة لهم، إضافة إلى ذلك نجد تشاور العمال فيما بينهم وانتقال تلك المعلومات من عامل إلى آخر أو من قسم إلى قسم آخر قصد التعرف على كل الأمور التي تجرى داخل المؤسسة، وبالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين ترى أن الاتصال لا يؤثر على وصول المعلومات من طرف الإدارة في وقتها المناسب أي أنهم يتلقون المعلومات في وقت متأخر ويعود ذلك إلى عدم استيعاب اللغة من خلال الإعلانات أو التقارير المكتوبة فعلى هذا الأساس يفضلون إيصال المعلومات بشكل مباشر لتوضيح الأمور أكثر، كما يعود أيضا إلى الاعتماد على الوسائل القديمة، أي عدم إدخال عليها تكنولوجيا الاتصال.

الجدول رقم 35: نوع الاتصال وتأثيره على نظرة العمال للمشرف المباشر.

نوع الاتصال وتأثيره على نظرة العمال للمشرف المباشر.	الاتصال النازل	الاتصال الصاعد	الاتصال الأفقي	الاتصال النازل والصاعد معا	المجموع
يساعد العمال	2	1	1	14	18
	%11.11	%10	%25	%29.16	%22.5
يراقبهم	5	1	2	21	29
	%27.77	%10	%50	%43.75	%36.25
الاثنين معا	11	8	1	13	33
	%61.11	%80	%25	%27.03	%41.25
المجموع	18	10	4	48	80
	%100	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نوع الاتصال يؤثر على نظرة العمال للمشرف المباشر، من حيث أنه يساعد العمال ويراقبهم معا بنسبة تقدر بـ 41.25% والذي يمثل الاتجاه العام التي دعمتها نسبة 80% في الاتصال الصاعد، وفي حين نجد نسبة 36.25% من المبحوثين أقروا بأن المشرف المباشر يراقبهم فقط ودعمتها نسبة 50% في الاتصال الأفقي، بالمقابل نجد نسبة 22.5% من المبحوثين أقروا بأن المشرف المباشر يساعدهم فقط والتي دعمتها نسبة 29.16% في الاتصال الصاعد والنازل.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن نوع الاتصال يؤثر على نظرة العمال للمشرف المباشر، ويكون في الاتصال النازل من المشرف إلى العامل بهدف إيصال المعلومات والتوجيهات قصد العمل بها ويكون بشكل مباشر عبر تقديم تقارير مكتوبة أي بشكل رسمي ويعمل المشرف المباشر على مراقبة العمال من أجل إتمام مهامهم ووظائفهم بشكل صحيح، كما يقابله الاتصال الصاعد الذي يمارسه العمال تجاه الإدارة قصد إيصال

## الفصل الرابع

الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها، وتقديم مختلف الأفكار لتحسين ظروف العمل وبالإضافة إلى طلب توضيحات وتفسيرات عن بعض النقاط الغامضة حول برامج العمل كما يقوم المشرف المباشر بالتفاهم معهم ويساعدهم في إيجاد الحلول لمشاكلهم وتوفير لهم ظروف عمل ملائمة من أجل مواصلة سيرورة العمل. نجد أيضا إرسال المعلومات وتبادلها أفقيا (الاتصال الأفقي) بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون في نفس المركز والتي تقع في نفس المستوى من أجل النقاش والمشاورة وطرح وجهات النظر فيما بينهم وهذا النوع من الاتصال يسمح بنقل المعلومات والآراء والمقترحات على كل الجوانب.

وفي الأخير نقول أن المشرف المباشر والعمال يعملون على التواصل فيما بينهم لتوضيح الأمور والعمل على تحقيق هدف واحد والذي يتمثل في نجاح المؤسسة وتطورها.

**الجدول رقم 36: نوع الاتصال وتأثيره على التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف.**

نوع الاتصال وتأثيره على التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف.	الاتصال النازل	الاتصال الصاعد	الاتصال الأفقي	الاتصال النازل والصاعد معا	المجموع
نعم	17 %85	8 %88.88	4 %100	33 %70.21	62 %77.5
لا	3 %15	1 %11.11	0 %0	14 %29.78	18 %22.5
المجموع	20 %100	9 %100	4 %100	47 %100	80 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة سجلت 77.5% وهي تمثل الاتجاه العام لفئة المبحوثين الذين أقرروا بأن نوع الاتصال يؤثر على التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف التي تتركز في الاتصال الأفقي بنسبة 100% وتليها نسبة 88.88% التي تتمثل

في الاتصال الصاعد، وبعدها يأتي الاتصال النازل بنسبة 70.21%، وبالمقابل نجد نسبة 22.5% التي تعبر على ان نوع الاتصال لا يؤثر على التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف التي تتركز في الاتصال النازل والصاعد بنسبة 29.78% ثم تليها نسبة 15% التي تمثل الاتصال النازل، وتأتي بعدها نسبة 11.11% في الاتصال الصاعد وتتعدم في الاتصال الأفقي.

ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن نوع الاتصال يؤثر على التعاون بين العمال والإدارة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، فدور وأهمية الاتصال الأفقي يساهم في تعاون العمال فيما بينهم في انجاز مهامهم ووظائفهم وإيصال كل انشغالاتهم، وبالتالي هذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة. فالمزج بين نمطي الاتصال الصاعد والنازل في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فهو العنصر الأساسي في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة نفعال التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري بكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم بين الفاعلين فيها.

كما يعتبر هذا النوع من الاتصال ضرورة المزج بين الاتصال الصاعد والنازل ووجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من أجل تكامل نمطين بما يخدم المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى العمال والاتصال النازل يقوم على السير الحسن والجيد لكل نشاطات المؤسسة وتحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم، وكل هذا يساعد على تحقيق جو مناخ تنظيمي يساعد العمال على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة.

و بالمقابل نجد فئة من المبحوثين الذين عارضو وجود تأثير نوع الاتصال على التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف وذلك لعدم توفر أي رغبة صادقة لقبول الاقتراحات المقدمة من طرف العمال إلى رؤسائهم بقصد تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك فقدان الثقة بين

العمال والإدارة الذي يؤدي إلى عدم تعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأيضاً اللغة والقيم التي يستخدمونها الذي يؤدي بدوره إلى عدم التفاهم والانسجام بين العاملين ويؤثر سلباً على أدائهم المهني.

وبالتالي نوع الاتصال يتأثر بمدى التعاون والتفاهم القائم بين العمال فيما بينهم والإدارة.

### 3- مناقشة نتائج الفرضيات

#### • مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

في هذا الجزء من الدراسة سوف نقوم بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة والتي تسمح لنا بالإجابة على الفرضية الأولى والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي يؤثر إيجابياً على الأداء المهني للعمال في مؤسسة نפטال، وهذا ما بينه جدول رقم (7) بنسبة 100% من المبحوثين يؤكدون بوجود وسائل الاتصال داخل المؤسسة بكل أنواعها، وتلقيهم الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصال العمال بها وذلك بنسبة 82.5% في جدول رقم (19)، التي تكلف بالمهام الموكلة للعمال من أجل استيعاب المعلومات وفهمها أكثر والتي تتم سواء عن طريق الإعلانات أو عن طريق المشرف المباشر الذي يعتبر وسيلة مفضلة لهم لتوضيح الأمور وتدقيق الأشياء وسرعة التفاهم وهذا ما أكدته كذلك الجدول رقم (14) بنسبة 68.75%، وهذه النتيجة تؤكد دراسة لوماي ولوبيم LE BYME و LE MAY (2006) «أن وسائل الاتصال كالالاتصال وجها لوجه أكثر هذه الوسائل رضا بالنسبة للعاملين في نقل نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا، التي كانت ذات علاقة إيجابية لرضا العاملين»

كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالباً ما تكون أثناء وقت العمل وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 85% في الجدول رقم (13) والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال

بتنفيذها كما تلجأ الإدارة أحيانا إلى العمال لاستماع إلى آراءهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم وذلك بنسبة 77.5% في الجدول رقم (17) وبنسبة 87.50% في جدول رقم (34)، فهو يزيد من الدافعية في العمل ويؤثر على تقييم أدائهم لتحديد مدى كفاءة الفرد العامل وزيادة مستوى أدائه المهني وخلق فرص احتكاك بين الرئيس والمرؤوسين. فالمؤسسة لا تركز على رفع المردودية فقط وإنما تعطي أهمية للعامل وتوفر له على كل ما يستحقه وهذا حسب رأي المبحوثين بنسبة 80% في الجدول رقم (36)، وكذلك المؤسسة تقدم سلسلة من الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء المهني للعامل بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل والأخذ بعين الاعتبار انشغالاتهم والاهتمام بهم وتقوية الروابط بين العمال ورؤسائهم في تبادل الأفكار والمعاني والآراء بشكل جيد، ويحسن العلاقة بين العمال والإدارة بنسبة 85% في جدول رقم (21)، وذلك يعود لتوفير المؤسسة لمختلف الوسائل لإتمام الانسجام والتكامل بين العمال والإدارة، وأدى بالعمال على شعورهم بأن المؤسسة تمارس الاتصال التنظيمي بنسبة 75% في الجدول رقم (16) الذي يسود بينهم من تعاون

وتفاهم وبالتالي يساعدهم في تلقي الرد من طرف إدارة المؤسسة وهذا ما ذكرناه سابقا، فمعظم المبحوثين صرحوا بأن الاتصالات الإدارية دور كبير في تقييم الأداء المهني للعمال وهذا راجع إلى العلاقة الموجودة بين الإدارة والعمال من احترام وصدقة وتقدير المتبادل بينهم، فهي من أهم مقومات سير العلاقات بين الموظفين، بالتالي نقول أن الفرضية الأولى تحققت التي مفادها أن الاتصال التنظيمي يؤثر على ايجابيا على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نפטال.

### • مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

في هذا الجزء من الدراسة سوف نقوم بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة التي تسمح لنا بالإجابة على الفرضية الثانية التي مفادها أن الاتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية نفعال، ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (35) الذي يبين وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة وترابطهما علاقة تأثير وتأثر من خلال تلقي التوجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامهم.

وفي الاتصال النازل الذي يتم من الإدارة موجهة الى العمال، يحمل مجموعة من القرارات والتوجيهات بهدف تنفيذها من طرف العمال، وهذا ما أشار اليه محمود المساد في كتابه الإدارة الفعالة على أن الاتصال يساعد المنظمة على تزويد عمالها بالتعليمات والتوجيهات، كذلك الأسس والمعايير والوظائف المسندة، والأهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بالشركة وملاحق ثقافتها العامة، وهذا يساعد على ترسيخ وفهم أفضل أهداف المنظمة. إضافة إلى دراسة محمود المساد نجد نظرية تايلور التي بينت أيضا أن العملية الاتصالية وفق نظرية العلمية تقوم على مبدأ أساسي وهو نقل رسالة محددة وواضحة لا تحمل إلا الأوامر الرسمية والتعليمات من طرف مرسل المعلومات والمتمثل في الإدارة العليا إلى مستقبلها وهم العمال مباشرة. وهذا ما يعكس اتفاق المبحوثين بنسبة 68.75% في جدول رقم (38) على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتستعاب بسهولة وبالتالي يعكس فعالية وسائل الاتصال المتبعة في المؤسسة. كما نجد من خلال الجدول رقم 27 بنسبة 75% من المبحوثين اتفقوا على أن هدف اتصال الإدارة بهم في غالب الأحيان هو تقديم قرارات لتنفيذها فقط التي لها دور كبير في تقييم أدائهم المهني، وأكد العمال على أهمية الإعلانات كوسيلة سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمات إليهم، فمن خلال استجابة المبحوثين يتضح لنا وجود اتصال تنظيمي

رسمي نازل بالمؤسسة من خلال اتصال إدارة المؤسسة بعمالها في أوقات منتظمة وهذا ما بينه كذلك الجدول رقم (37) بنسبة 100% ودور هذا الاتصال في إيصال معلومات وأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات مما يساعد العمال على معرفة طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء أثناء قيامهم بالإنجازات دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل وتحمله مسؤولية العمل إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

وبوجود اتصال صاعد دليل على أن الإدارة تتيح الفرصة للعمال لإدلاء بمختلف انشغالاتهم واهتماماتهم بكفاءة عالية وجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والرضى المهني وهذا النوع من الاتصال يؤثر بنسبة 80% حسب رأي المبحوثين الذي يوضحه الجدول رقم (34) وهذا أدى إلى تحقيق فعالية أدائهم المهني من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتخلص من المشاكل وضغوطات العمل، وذلك عن طريق التعاون بين العمال والإدارة في إحداث التغيير والتنمية الشاملة للمؤسسة بنسبة 77.5% في جدول رقم (40)، ويؤكدده جدول رقم (25) بنسبة 78.75%، وهذا ما توصل إليه صالح بن نوار في دراسته (2005) التي من خلالها توصل إلى أنه من الضروري اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة وهذا الجو يؤثر على مستقبله الوظيفي لكي يتمكن من بذل الجهد من أجل نجاح هذه المؤسسة. فمعظم العمال يفضلون مقابلة المسؤول من أجل طرح المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم المهني، وهذا ما أكدته نسبة 78.75% في جدول رقم (37) أي رغبة العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم وهذا إن دل على شيء وإنما يدل على اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع إلى انشغالاتهم، وبالتالي يزيد من إخلاصهم في أدائهم المهني ويجعل العلاقة ايجابية بين الإدارة والعمال ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (39) بنسبة 68.75% والجدول رقم (36) بنسبة 41.25% من خلال استجابات المبحوثين لنمطي الاتصال النازل والصاعد في علاقة الإدارة بالعمال وهذا يساعد على تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي لسير الحسن لكل نشاطات المؤسسة.

## الاستنتاج العام

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني لدى العمال بمؤسسة نפטال تيزي وزو تبين لنا ان الإتصال التنظيمي له تأثير على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية، والتي لها دور في تقييم الأداء المهني للعمال بنسبة 75% حسب رأي المبحوثين في جدول رقم (17) أن الاتصال التنظيمي يؤثر ايجابيا على الأداء المهني للعمال، فتعتبر عملية نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ولها تأثير على الأداء المهني لدى عمال المؤسسة ويكمن هذا في محتوى الاتصال النازل والصاعد بنسبة 62% حسب رأي المبحوثين، وهذا ما أكدته التون مايو في دراسته التي قام بها (1927)، حيث توصل من خلال التجارب التي قام بها على أن شبكة الاتصالات من المتغيرات الرسمية المؤثرة في السلوك التنظيمي لما توفره من معلومات ضرورية لاستمرار المنظمة، وتوجد إلى شبكة الاتصالات الرسمية شبكة اخرى للاتصالات الغير الرسمية أن لها أثر فعال على سلوك الأفراد داخل المنظمة. فهذا النمط من الاتصال (النازل والصاعد) يساعد العمال على القيام بمهامهم بكفاءة عالية ويجعلهم يشعرون بالراحة النفسية، وبالتالي تمكينهم من متابعة تغيرات وتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة **مناطلعت محمود** بأنه من خلال الاتصال يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما انه أداة للإحداث التغيير في السلوك البشري. وهذا التأثير يتمثل في حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها التي من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتشجيعهم على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم، حيث أكدت دراسة روبرت سلاتفسال بأن القائم على عملية الاتصال بين الإدارة

والعاملين والذي يعتبر حلقة وصل بينهما هو صانع الإنتاجية وروح المعنوية بما يمتلكه من قدرة على التأثير على العاملين، فهو يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها لأنه من بين العوامل التي تسمح للمنظمة بتفعيل أداء العاملين ومشاركتهم في تحقيق لمهام الموكلة لهم وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال دفع العمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه كل من كاتز وموريس (1950) من خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار واجباتهم ومشروباتهم الى مكان عملهم وأن يقضا أوقات الراحة أمام ألتهم، كما أن المانع قام بدراسة على جهاز الأمن في السعودية بحيث أكد توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء المهني لمنسوبي الأمن العام السعودي.

ومن خلال ما سبق توصلنا الى قبول الفرضية العامة القائلة: أن الاتصال التنظيمي يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نطال، وذلك من خلال تحقق الفرضيتين الجزئيتين التي مفادها:

- الاتصال التنظيمي يؤثر ايجابيا على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة.
  - الاتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نطال.
- ومع العلم أن الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة انتاجية وباعتبار أن العمال له دور كبير من خلال أدائهم المهني في تحقيق أهداف المؤسسة.

## خلاصة عامة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للعمال في المؤسسة الصناعية "نפטال" بمنطقة واد عيسي، محاولين إبراز أهمية الاتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية.

فالالاتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق فعالية قصوى تضمن لها البقاء والاستمرار أولا، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني، وأمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية والخارجية ولتعيد قوة الاقتصاد الوطني شيئا فشيئا، وبالتالي يعتبر مجال الاتصال ميدانا خصبا للدراسة العلمية ونقطة التقاء، يوفد إليها الباحثون من تخصصات متعددة واهتمامات متباينة، والذي أصبح اليوم من الموضوعات الهامة في المؤسسات خاصة بعد الاهتمام بالعنصر البشري كمورد هام في المنظمة، وبعد التطورات المسارعة التي أصبحت تعرفها بيئة المؤسسة على مختلف أشكالها وأحجامها.

كما أنّ مؤسسة نفطال تحرص على توفير الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة عن طريق تحفيزهم على العمل الجيد وعلى تحملهم المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على إنتاج الأعمال ليصبح الاتصال وسيلة للبقاء في مجرى المعلومات الهامة في حياة المؤسسة وهدف لتحسين الترابط والانسجام بين مجموعاتها، وتحفيزهم بتدعيم الثقافة التنظيمية والشعور بالانتماء إلى تحسين دوران المعلومات الداخلية.

وفي الأخير يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية قد مكنتنا هذا الموضوع من الاطلاع على تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة، ومع ذلك نرجو أن يساهم ولو بالقليل في إثراء المكتبة الجامعية وأن يكون تمهيدا لمواضيع أخرى يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى .

# قائمة المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، مصر، 1998.
4. أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
5. امير منصور علي وسلوى عثمان الصديقي، الإتصال والخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
6. باكرو اخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي وآخرون، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب تاريخ.
7. بشانية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، إشراف فضيل دليو، معهد علوم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995
8. توفيق عبد الحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004،
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
10. حسن جهاد فليح، تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة مصر، 1980 .

11. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة للأصول والعلمية، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت، 1981.
12. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان، 2002.
13. راكان عبد الكريم وليلى حسن السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، البلد؟، 1998.
14. ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
15. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الابراهيمية، 2001.
16. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
17. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2001.
18. رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإبراهيمية، 2001.
19. رواية حسن، مدخلات استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، 2001.
20. زهير ثابت، كيف تتم اداء الشركات والعاملين، الجزء الثاني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
21. زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجد لاوي لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1994، ص85.
22. سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 1999.
23. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

24. شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، طبعة 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
25. صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، الإسكندرية، بدون تاريخ.
26. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، طبعة 1، جامعة منتوري قسنطينة، مخبر علم اجتماع لبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
27. صالح خليل أبو أصبع، الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، طبعة 1، دار ارام للدراسات والنشر، عمان، 1995.
28. الصرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
29. صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
30. عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، طبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2006.
31. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، 1975.
32. عبد الباربي محمد درة وزهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
33. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة والتنظيم، العربية للعلوم، جامعة الدول العربية، 1973.
34. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الفاعلين، دار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
35. عربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
36. علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 1968.

37. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998،
39. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
40. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985.
41. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، دون طبعة، 1995.
42. علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 1968.
43. علي عياصرة ومحمد محمود عودة الفاضل، أساليب الإتصال والتغير الإجتماعي دار النهضة، بيروت، 1988.
44. علي غربي، بالقاسم إسماعيل، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985.
45. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
46. علي غربي، بلقاسم سلاطنية وآخرون، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985.
47. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
48. عمر وغنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت، 1982.
49. غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2، الجزائر، 2006.

50. فهد سعود عبد العزيز العثيمين، الإتصالات الإدارية ماهيتها، أهميتها، أساليبها، طبعة 2، مطابع الشركة الذهبية، السعودية، 1993.
51. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004.
52. كيث ديفير، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، 1974.
53. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
54. محمد ابو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، طبعة 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
55. محمد أحمد النابلسي، الإتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.
56. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكاتب الجامعية، القاهرة، 1975.
57. محمد الصيرفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
58. محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياضة، 1982.
59. محمد صرفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
60. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

61. محمد محمود مهدي، الإتصال الإجتماعي في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
62. محمد يسري دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني رؤية في انتروبولوجيا الإتصال، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
63. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
64. محمود فتحي ومحمد شفيق زكي، مدخل الى علم النفس الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
65. مصطفى حجازي، الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، طبعة 1، دار الطبعة للنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
66. مصطفى عشوي، أهمية الإتصال في تسيير المؤسسات في عالم الإتصال، الجزائر، بدون تاريخ.
67. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط1، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
68. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004.
69. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، 1997.

## 2. الرسائل الجامعية

1. بوخمخ عبد الفتاح، تحليل الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه دولة، جامعة منتوري، قسنطينة.
2. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،

- قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة.
3. سويسي، عبد الوهاب، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة لنيل الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، 1994-1995.
4. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
5. عقري زكية، نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003.
6. العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العلوم الأمنية.
7. فرحاتي لوبزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة -مطاحن الأوراس- باتنة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، فرع: تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة، 2007-2008.

### 3- القوامس

- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرف العربي، بيروت، ط38، 2000.

### ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية

#### 1-الكتب بالفرنسية

1. Alex MUCHIELLI :Les Sciences de l'information et de la communication, Edition Hachette, 2001.
2. D.Etrie P.Broyor C: la Communication interne au service du management .Edition Liaison Paris. 2001 .

3. Fanell y N.ThonkM:**La Communication,une stratégie au service del'entreprise**,Ed Economica,Paris.
4. Frédéric Livia ,**organisation théorie et pratique** ,Duodi , 2<sup>eme</sup> édition , Paris,2001 .
5. Friedman ;G.**Industrial society; the emergence of human Relationof Automation Free** ; Press Paperback ;OF clenoco;1964.
6. Octave GELENEIR :**Stratégie de l'entreprise et motivation deshommes**, Ed Home et technique,1984.
7. PCasse.MJ/ Coucharer :**Les outils de la communicationefficace, Chotoard et associe**, Edteur,1984.
8. PU.Jeol M.D.Ressources Humaines,**la boite d'outils del'entrepreneur**, Edition d'organisation Paris,2000
9. T.Perter,R.Waterman :**la prise de l'excellence,les secrets desmeilleurs entreprises**, Ed.inter 2dition.Paris,
- 10.WILBUR Schram and DONALD.F.Roberts, **The process and effectspf mass communication**, Rrvised. Edition wl bana university of illinios press),1978.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
فرع علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم

### الاستبيان

الاتصال التنظيمي وتأثيره على  
الأداء المهني لدى عمال مؤسسة  
نفضال

دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال بمنطقة واد عيسي - تيزي وزو -

### أخي العامل

يندرج هذا الإستبيان لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني، لديك في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل، فنجوا منكم الإجابة عن أسئلة هذا الإستبيان بكل صدق بهدف مساعدتنا على القيام بهذه الدراسة بطريقة علمية ودقيقة من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهمتكم الفعالة والصادقة.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا

المحور ا: الحالات الشخصية.

1\_الجنس:  ذكر  أنثى

2\_السن: 15 ←  20سنة

25 ←  30سنة

35 ←  40سنة

45 ←  50سنة

55 ←  60سنة

3\_الحالة العائلية :

أعزب (عزباء)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

4\_المستوى التعليمي:

بدون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي

5\_الأقدمية في المهنة:

من سنة ←  5سنوات

من 5 ←  10سنوات

من 10 ←  15سنوات

من 15 ←  20سنوات

20 ما فوق

6\_ نوع المنصب:

- عون تنفيذ

- عون تحكم

- اطار

## المحور II: الإتصال التنظيمي

1\_ هل توجد وسائل إتصال في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب نعم

أذكرها.....

.....

2\_ ما نوع الإتصال الأكثر إستعمالا في المؤسسة؟

- الإتصال النازل (الهابط)

- الإتصال الصاعد

- الإتصال الأفقي

- الإتصال النازل والإقي معا

3\_ ما هو رأيك في نوع الإتصال الذي حددته؟

سيء

متوسط

جيد

4\_ ماهي اللغة المستخدمة في الإتصال الشفهي داخل مؤسساتكم؟

العربية  الفرنسية  الأمازيغية

و لماذا؟.....

5\_ هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر؟

نعم

في كلتا الحالتين أذكر كيف؟ .....

6\_ ماهي الوسيلة المفضلة لديك للاتصال بالمسؤول؟

الاتصال المباشر

-الوساطة

-الهاتف

آخر أذكره.....

لماذا تفضل هذا النوع من الاتصال؟.....

7\_ هل تتصل الإدارة بك من خلال:

-فترات منتظمة

-أثناء وقت العمل

-خارج العمل

8\_ هل تتصل بك الإدارة بهدف تنفيذ قرارات وأوامر التنفيذ فقط؟

نعم  لا

9\_ هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

نعم  لا

10\_ هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم للإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم  لا

ولماذا؟.....

11\_ هل تشعر أن المؤسسة تمارس الإتصال التنظيمي؟

نعم  لا

ولماذا؟.....

12\_ هل الإتصال المباشر والمنظم يؤثر على أدائك المهني بطريقة :

إيجابية  سلبية

إشرح ذلك.....

13\_ هل المعلومات المقدمة لك تفهم بسهولة؟

نعم  لا

كيف ذلك.....

14\_ عادة لماذا تتصل بالإدارة

-طلب تفسيرات

-تقديم تقارير عمل

-تقديم ملاحظات واقتراحات

أخرى حددها.....

15\_ هل تتلقى الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصالك بها؟

نعم  لا

16\_ إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل يكون الرد :

مقبول ولائق

غير مقبول وغير لائق

-أخرى حددها.....

17\_ حسب رأيك هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

18\_ ما هي العوائق الموجودة في حالة الإجابة ب "نعم":

-عوائق تنظيمية:  -مشاكل متأتية من تقسيم العمل

-مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي

-مشاكل مرتبطة بحجم المؤسسة ودرجة تعقيدها

## الملاحق

-مشاكل متأتية من درجة الرسمية

-عوائق إجتماعية ثقافية: -إختلاف البيئة الإجتماعية

-التمايزات الإجتماعية

-الإختلافات الثقافية

-عوائق تقنية: -إستعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الإتصالية.

-إنعدام الإهتمام بالملصقات

-أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية

حجم الاتصال

19\_ هل ترى أن الإتصال التنظيمي الجيد يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة والعمال داخل

المؤسسة؟

نعم  لا

20\_ في حالة الإجابة ب"نعم" فألى ماذا يؤدي الإتصال التنظيمي الجيد داخل مؤسستكم؟

-القضاء على الغموض

-تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل أكثر

-يساعد على تقبل الأفراد لكل ما هو جديد

-الاستقرار في المستقبل

-الفخر والإرتياح

-الرضا

-أخرى حدد.....

## المحور II: الأداء المهني

1\_ هل تشعر أن الإدارة تهتم بالعمال من أجل:

رفع الإنتاجية  للإرضائهم  الإثنيين معا

كيف ذلك؟.....

2\_ هل يرحب مشرفك المباشر باقتراحك حول العمل؟

نعم  لا

3\_ هل اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك؟

نعم  لا

كيف ذلك؟.....

4\_ هل تجد سهولة في أداء عملك أثناء الإتصال المشرف بك؟

نعم  لا

كيف ذلك؟.....

5\_ هل هناك تعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف؟

نعم  لا

و لماذا.....

6\_ هل يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة؟

نعم  لا

7\_ هل تعتبر تقييم الإدارة للأدائك عملية مهمة؟

نعم  لا

لماذا؟.....

8\_ هل تتلقى عبارات الشكر من طرف المشرف بانضباطك في عملك؟

نعم  لا

وكيف ذلك؟.....

9\_ هل للاتصالات الإدارية دور في تقييم الأداء؟

نعم  لا

10\_ كيف تحكم على الإتصال بينكم وبين رؤسائكم في المؤسسة؟

لا يوجد  جيد  لبط  جيد

11\_ في حالة وجود منصب عمل في مؤسسة أخرى من نفس النوع هل أنت مستعد

للمغادرة؟

نعم  لا

ولماذا؟.....

12\_ هل يأخذ المشرف بعين الإعتبار شكاوي العمال؟

نعم  لا

13\_ هل تستفيد من رصيد ما تعلمته وما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك؟

نعم  لا

14\_ ما هي نظرتك للمشرف المباشر :

-يساعد العمال

-يراقبهم

-الإثنين معا

15\_ هل تفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك؟

نعم  لا

16\_ هل تساعدك الظروف الفيزيائية (الطبيعية) على أداء مهامك؟

نعم  لا

17\_ في حالة الإجابة بـ"لا" ما هو العنصر أو العناصر الأكثر تأثيرا :

الحرارة  الإضاءة  الغبار  الرطوبة  الرضاء

18\_ هل سبق أن زاركم المسؤول للوقوف على ظروف العمل الطبيعية؟

نعم  لا

19\_ هل تتلقى توجيهات من الإدارة أثناء أداء مهامك؟

نعم  لا

## الملاحق

---

20\_ ماذا تقترح من أجل الحصول على الأداء المطلوب كما ونوعا أو من أجل تحسينه؟

.....

.....

.....

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
فرع علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم

### المقابلة

الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء  
المهني لدى عمال مؤسسة نفضال  
دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال بمنطقة واد عيسي . تيزي وزو .

1. هل تتوفر وسائل الاتصال؟
2. ما هي الوسائل التي يتم استخدامها أكثر؟
3. كيف يتم إيصال برامج العمل إلى العمال؟
4. هل يتم تطبيق اقتراحات العمال في ميدان العمل؟
5. هل تأخذ الإدارة مشاكل العمال بعين الاعتبار؟
6. ما هي اللغة الأكثر استعمالاً أثناء العمل؟

الملحق رقم (03):



## الملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع الإتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني للعمال في مؤسسة نفضال، ومن خلال ذلك قمنا بطرح الإشكال العام للبحث والمتمثل في:

- ما هو تأثير الإتصال التنظيمي على الأداء المهني للعمال في مؤسسة نفضال بـتيزي وزو؟

ومنه طرحنا التساؤلات التالية:

- هل طبيعة الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة؟

- هل الإتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني للعمال داخل مؤسسة نفضال؟

ثم جاءت الفرضيات على النحو التالي:

- الإتصال التنظيمي يؤثر إيجابيا على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفضال.

- الإتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفضال.

وقد خلصت الدراسة في جملة من النتائج التي تشكل محاولة الإجابة عن جانب من جوانب الظاهرة المدروسة، وفي نفس الوقت تمثل إشكاليات لبحوث لاحقة وهي تتمثل في أن الإتصال التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفضال وذلك بإعتبار الإتصال المنظم من الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق أداء العمال ومهامهم. كما نجد أيضا الإتصال النازل والصاعد يؤثر على الأداء المهني لعمال مؤسسة نفضال بـتيزي وزو، فالإدارة تلبية حاجات العمال وتشجعهم على العمل أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي، الأداء المهني، التأثير، المؤسسة.

## Résume :

Notre mémoire porte sur le sujet, la communication organisationnelle et son impact sur la performance des travailleurs au sein de l'entreprise **NAFTAL**. Et à travers elle, on a lancé la réalisation de la problématique ou on a posé la question générale suivante : «**qu'elle est l'impact de la communication organisationnel sur la performance professionnelle des travailleurs ?** Et nous mettons les questions secondaires suivantes :

1\_ Est-ce que la nature de la communication organisationnelle affecte la performance professionnelle des travailleurs au sein de l'entreprise NAFTAL ?

2\_ Est-ce que la communication descendante et ascendante affecte la performance professionnelle des travailleurs au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Puis suivez par des hypothèses suivantes :

1\_ la communication organisationnel influe positivement sur la performance des travailleurs de l'entreprise.

2\_ la communication descendante et ascendante affecte sur la performance des travailleurs de l'entreprise NAFTAL.

L'étude a abouti à un ensemble des résultats qui constitue une tentative pour répondre à un aspect parmi d'autre de phénomène étudié, et en même temps représente des problématique pour des recherches à venir. Ces résultats sont comme suis :

La communication organisationnelle affecte positivement sur la performance professionnelle des travailleurs on considérant que la communication organiser est l'un des principe importante de la structure organisationnelle pour atteindre leurs performance et leurs fonctions, ainsi que la communication descendante et ascendante affectent sur la performance professionnelle des travailleurs de l'entreprise NAFTAL alors l'administration répond aux besoins des travailleurs et les encourager à travailler plus .

**Mots- clés** : communication organisationnelle, la performance professionnelle, l'impact, l'entreprise.