



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية: العلوم الانسانية و الاجتماعي
قسم : العلوم الانسانية

الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي
في المؤسسة الخدمائية الجزائرية
دراسة حالة- الوحدة العملية لاتصالات الجزائر

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال
تخصص : إتصال تنظيمي

اعداد الطلبة:

أ / أمينة هاجر شلابي

تحت اشراف:

سيليا عويمر

رزيقة بلمقداد

السنة الجامعية

2022-2021

شكر

ننعني بكل خضوع و خشوع للواحد الأحد و نحمده حمدا كثيرا و
نشكره شكرا جزيلا , وحده له الحمد و الفضل لما وصلنا اليه , فالحمد
للّٰه الذي اعاننا ووفقنا في اعداد و تقديم هذا العمل.

كما نتقدم بشكرنا و امتناننا للأستاذة المشرفة القديرة " شلابي
امينة" التي كانت سندا لنا في تحقيق هذا النجاح و على
المساعدات و الارشادات التي قدمتها من اجل اعداد هذه
المذكرة بنجاح.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لكل عمال و موظفي المؤسسة الخدمائية
في ولاية تيزي وزو " بريد شيخي" و شكر خاص للمشرف " مساد
حكيم " المشرف الذي لم يبخل بالتعاون معنا , و الى كل من ساعدنا
و ساندنا من قريب او من بعيد لإتمام هذه المذكرة.

الاهداء

الى من يعجز لساني عن شكرها و حياتي فردوس
بوجودها الى اغلى امرأة و احلى , الى ريان القلب و
رحاب السماء الى من هي في القلب تقيم و على عرشه
تبقى و هي بالذهب و الفضة مرسومة فيه , الى قرة
عيني , الى الغالية و الحاضرة في القلب دائما , الى
روحك يا امي الغالية (رحمت الله عليك).

و الى ابي العزيز و كل افراد عائلتي , الى الزملاء و

الاصدقاء

و كل الاساتذة الكرام , الى كل من مد لنا يد العون و
كل محبي العلم و المعرفة.

بلمقداد رزيقة

الاهداء

الى من افضلها على نفسي، و لم لا، فقد ضحت من اجلي و لم تدخر
جهدا في سبيل اسعادي امي الحبيبة التي وضعتني على طريق
الحياة طيبه الله ثراها.

و الى صاحب الوجه الطيب، و الافعال الحسنة و السيرة العطرة فلقد
كان له الفضل الاول في بلوغي التعليم العالي و الذي الحبيب اطال
الله في عمره.

الى اخي الذي كان العز و السند في سبيل استكمال بعثتي.
الى الشخص الذي احبني و جعلني احس بطعم الحياة و دعمني
و وقف معي و الحاضر في القلب دائما، الى اصدقائي و احبتي.
الى اساتذتي ممن كان لهم الدور الاكبر في مساندي
داعيا المولى عز وجل ان يطيل اعمارهم و يرزقهم بالخيرات.

عويمر سيليا

خطة الدراسة

مقدمة

الاطار المنهجي للدراسة

- 1- تحديد الاشكالية
- 2- اسباب اختيار الموضوع
- 3-اهمية الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- المصطلحات و المفاهيم
- 6 - منهج الدراسة و ادواته
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 8 -الدراسات السابقة

: الاتصال التنظيمي الفصل الاول

تمهيد

اولا: ماهية الاتصال التنظيمي

- 1-تعريف الاتصال التنظيمي
- 2- انواع الاتصال التنظيمي
- 3-خصائص الاتصال التنظيمي

ثانيا: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي

1- النظرية الكلاسيكية

2- النظرية البيروقراطية

4- النظرية الحديثة

ثالثا: الوظائف و الاهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي الى تحقيقها

1-وظائف الاتصال التنظيمي

2-اهداف الاتصال التنظيمي

رابعا: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الاداء الوظيفي الفصل الثاني:

تمهيد

اولا: ماهية الاداء الوظيفي

1- تعريف الاداء الوظيفي

2- اهمية الاداء الوظيفي

3- محددات الاداء الوظيفي

ثانيا: انواع و ابعاد الاداء الوظيفي و طرق تقييمه

1- انواع الاداء الوظيفي

2- ابعاد الاداء الوظيفي

3- طرق تقييم الاداء الوظيفي

ثالثا: اخطاء تقييم الاداء الوظيفي و طرق تحسينه

1 - العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

2 - اخطاء تقييم الاداء الوظيفي

3- اجراءات تحسينه

رابعاً: معوقات الاداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الاطار التطبيقي للدراسة

اولاً: بطاقة فنية حول مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانياً: تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

ثالثاً: الاستنتاجات الجزئية و النتائج العامة

الخاتمة

مقدمة:

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الاخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، اذ اصبح الاتصال و المعلومة ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي ، و ما يحمله الاتصال من ابعاد وظيفية يجسدها اعضاء المنظمة لبلوغ الاهداف المشتركة، يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما من خلال التأثير الفعال على اداء العاملين في المنظمات الإدارية، سواء كانت انتاجية او خدماتية، التي تساهم في تحقيق الرفاهية و توفير الاحتياجات دوما، و هذا يتطلب رفع مستو الاداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسة لمواجهة كل التحديات العصرية الجديدة و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و فهم الاوامر و التعليمات، حيث يساهم الاتصال التنظيمي الفعال على احاطة الادارة بالمشكلات التي تاجه الموظفين كما يساهم في خلق جو من التقارب و التواصل بين الموظفين فقمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاثة محاور اساسية المتمثلة في:

أ . الاطار المنهجي تطرقنا فيه الى اشكالية الدراسة و تساؤلاتها، اهميتها واهدافها، و الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، كذلك المفاهيم و الدراسات السابقة.

ب . الاطار النظري قسمناه الى فصلين: الفصل الاول تناولنا فيه الاتصال التنظيمي من ناحية الماهية, النظريات، الوظائف و الاهداف و في الاخير خلاصة الفصل .

اما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى الاداء الوظيفي من حيث الماهية، انواعه و ابعاده و طرق تقييمه, كما تحدثنا عن اخطاء التقييم و معوقاته في الاخير نجد خلاصة الفصل .

ج . في الاخير نجد الجانب التطبيقي الذي يشمل عرض و تفسير النتائج.

1- أسس كبريات توفز بهمة حد ألة ١٤:

يعد موضوع الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي تناولها الباحثون في جميع الميادين العلمية، فهو ليس مجرد تبادل في المعاني لكن يمارس اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية و الادارية، كما يتم عن طريقه ايصال توصيل مختلف الرسائل و المعلومات بين اعضاء المؤسسة في إبطار هيكل تنظيمي ينظم السير الحسن لشؤونها، حيث يلعب الاتصال التنظيمي و اهم وسائله دورا هاما في تحقيق في تحقيق الاهداف المسطرة في المؤسسة الخدماتية على اختلاف اشكالها و ادوارها التي تسهل عملية التفاعل بين الزبائن و تزويدهم بالخدمات الضرورية الملائمة.

ان اهمية الاتصالات التنظيمية تكمل في اثرها الفعال على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، و ذلك ان مفهوم و مضمون الرسالة يتوقف عن عدة عوامل منها ظروف الموقف و الغرض من الاتصال و الاتجاه الفكري السائد و الحالة النفسية لطرفي الاتصال و المهارات مع مراعاة الاتجاه السلوكي للاستفادة من الاتصال الفعال لرفع معنويات الاداء الوظيفي .

يعتبر الاداء الوظيفي من العمليات الحيوية المهمة التي يتم التركيز عليها في الحكم على مدى نجاح المؤسسات و المنظمات للوصول الى اهدافها و تحقيق خططها عن طريق العاملين فيها ، و بالتالي هو المسؤوليات و الواجبات و الانشطة و المهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب للنجاح ، فالأداء العالي الجيد هو نتيجة جهد سواء عملي او

فكري يقوم ببذله الفرد لإنجاز معين، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية بهدف الحفاظ على بقاء و استمرار المنظمة.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر "بتيزي وزو" مؤسسة عمومية اقتصادية، هي شركة عامة محدودة تعمل في سوق شبكات و خدمات اتصالية و الكترونية، تهدف الى الوصول الى اعلى مستوى و مرتبة في مجال الاتصالات خاصة في محيط يسوده روح المنافسة كما ترمي الى المحافظة على الاتصال في مختلف المجالات و المساهمة ايضا في ترقية ميدان الاعلام في الجزائر، كما تقدم خدمات في ميدان الاتصالات لاسيما نقل المعلومات بطريقة مكتوبة او سمعية او سمعية بصرية، و تقوم بتوزيع شبكة الاتصالات الى مختلف مناطق البلاد خاصة النائية، كما تسعى من الناحية التجارية الى الحفاظ على مكنتها في ميدان الاتصالات و السعي الى جلب اكبر عدد من الزبائن و ذلك لتوفرها على خدمات متعددة و مختلفة تحقق رغباتهم.

فالمؤسسة الخدماتية هي الاكثر استخداما للاتصالات التنظيمية المساهمة في رفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين لضمان تحقيق الاهداف بتنظيمات ادارية و مدخلات المؤسسة للحفاظ على راحة الموظفين و ضمان السير الحسن للأداء، و ذلك بتوفر الاتصالات الرسمية و الغير الرسمية.

و بالتالي الاتصال المنظم يضمن الاداء الجيد للعاملين داخل المؤسسة و هذا يظهر العلاقة الوظيفية بين كل من الاتصالات التنظيمية و الاداء الوظيفي للعاملين مما يؤدي الى نجاح و استمرارية المؤسسة الخدماتية.

ان الوقوف على معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي هو محور و موضوع دراستنا و من خلاله نطرح التساؤل الرئيسي لتمثل في :

" كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر."؟

1-محددات الفرعية :

1 ما الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها الموظفين اثناء ممارستهم لأدائهم الوظيفي في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بتيزي وزو ؟

2 فيما تتمثل الاساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر ؟

3 ما هي المتغيرات الاكثر تأثيرا على الاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

4 هل العلاقة بين كل من الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي علاقة تكامل وظيفي ام نسبي في المؤسسة الخدماتية ؟

5 ما هي العراقيل التي يواجهها العاملين اثناء اتصالاتهم بالإدارة ؟

2-أسباب إختيار الموضوع:

1 الاسباب الذاتية :

الميل و الرغبة في الدقة و التركيز في معالجة موضوع الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي الذي يفتح مجال للتخصص في علم الاتصال.

الملاحظة للأوضاع العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمائية بتيزي وزو اثار فضول في معرفة هل الاتصال التنظيمي اثر بالفعل على العمال رغم الصعوبات و العراقيل واجهتها في التواصل مع الادارة العملية .

2 الاسباب الموضوعية :

- الحاجة الى اجراء العديد من الدراسات في مجال الاتصالات التنظيمية في مؤسستا الخدمائية نظرا لحدائه .

- تصحيح و تكميل اهم النواقص التي اغفل عنها الباحثين عن ذكرها في الدراسات السابقة .

- التأكد من ان الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق انجازات و اهداف معتبرة لتحقيق النجاح في المؤسسة الخدمائية بتيزي وزو .

- معرفة ما اذا كان الاتصال التنظيمي له دور في خلق جو عملي ملائم داخل المؤسسة .

3- أهداف الدراسة:

1. التعرف على اهم الوسائل الاتصالية التي يركز عليها الموظفين اثناء تنفيذهم للمهام الموزعة عليهم في المؤسسة الخدمائية بتيزي وزو .

2. التقرب من المؤسسة الخدمائية بتيزي وزو لجمع المعلومات حول الاساليب الاتصالية المعتمد عليها لرفع الاداء الوظيفي للعاملين .

3. محولة الوصول الى اهم المتغيرات الاكثر تأثيرا على الاداء الوظيفي داخل المديرية العملية في المؤسسة الخدمائية .

4. التحقق و التأكد و التدقيق من العلاقة القائمة بين كل من الاتصال التنظيمي و الداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

5. الكشف عن العراقيل و المشاكل التي يواجهها العاملين اثناء العملية الاتصالية الإدارية ، محاولة معرفة كيف تساهم في التأثير على الاداء الوظيفي للعمال ؟

4 -أهمية الدراسة:

1 الأهمية العملية:

تسعى دراستنا الى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في رفع الاداء الوظيفي في احدى مؤسساتنا الخدمائية، و تنبثق هذه الدراسة من كون ان المؤسسة الخدمائية تقوم بتزويد زبائنها من خدمات اساسية و ضرورية و ملائمة لرغباتهم و حاجاتهم تتعلق بشبكات الاتصالات المختلفة، و ذلك نظرا لخبرة و مهارات العمال في عملية الاقناع التي تعتبر عملية ضرورية للتعامل مع الزبائن، و عليه ان يمتلك معلومات من خلال التواصل مع الادارة لتنفيذ كل الاوامر و القرارات الموجهة اليهم عن طريق الاجتماعات لتبادل الافكار و المعلومات.

فالاتصالات عندما تكون منظمة و جيدة تتلاءم مع عمل المؤسسة مع التأقلم مع المخاطر و الازمات التي تواجهها المؤسسة الخدمائية بتييزي وزو و التعامل معها بالطرق المناسبة لحلها .

2 الأهمية العلمية :

تزويد الدراسات اللاحقة ببعض المعلومات التي من شأنها مساعدتهم و ذلك من خلال النتائج المتواصل اليها حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية .

الوقوف على اوجه النقائص التي تواجهها عملية الاتصالات في المؤسسة الخدمائية و التي تؤثر بدورها على اداء العاملين .

تتمثل في اهمية الموضوع في كونه يعطي صورة علمية حول الاتصال التنظيمي باعتباره قابل للدراسة و البحث العلمي .

5تحديد المفاهيم والمصطلحات

الاتصال التنظيمي :

يعرفه ابراهيم ابو عرقوب (1963,1993) بانه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير اساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و هو اما اتصال رسمي (هابطاً ,صاعداً ,افقياً) او غير رسمي.¹

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة, و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين و الانظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.²

1- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، 2003 ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص16 .

2 - عاشور أحمد صقر، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص15.

الاداء الوظيفي:

وضع الباحثون تعاريف عديدة للأداء الوظيفي ، فمنهم من عرفه من خلال النتائج و منهم من نظر اليه من خلال السلوك ، و بالتالي الاداء الوظيفي يقصد به الاداء الفردي و يعني اداء الفرد للعمل و قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، بانه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال.

و من بين التعاريف التي تعبر بدقة عن الاداء الوظيفي الذي اشار الى ان الاداء الوظيفي ما هو الا نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي تمخض عن ذلك الاداء.²

التعريف الاجرائي:

الاهداف التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيقها عن طريق العاملين، هو المفهوم الذي يربط النشاط بالأهداف التي تسعى المؤسسة لها.

المؤسسة الخدمائية :

تعرف على انها : تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة تقديم الخدمات , بغية تلبية حاجات المستهلكين كالمؤسسات التجارية و مؤسسات البريد و المواصلات و غيرها ، فهي تطلع هي الاخرى بهذه المهمة عبر او بواسطة وسائل تشغيل مختلفة و بإشراف و تنفيذ القوى العامة(البشرية) .¹

1- قداش سمية، اثر التسيير التوقيعي للوظائف و الكفئات عل الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2011 ن ص47 .

2- احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

التعريف الاجرائي:

تعرف باها منظمة تقوم على اشخاص قادرين و متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف الى تحقيق الارباح عن طريق اشباع حاجات و رغبات الزبون كما تساهم في تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب.¹

6 منهج الدراسة وادوات

1 منهج الدراسة:

تدرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة او موقف او مجموعة من الاحداث .

من خلال وصف تقريرى و تحليل و تفسير تلك الاحداث ، يقصد ايضا الوصول الى استنتاجات منطقية مفيدة تساهم في حل المشكلات او ازالة المعوقات و الغموض الذي يغطي عض الظواهر من اجل تطوير الواقع و تفسير الاحداث .

فالمنهج بمدلوله العام يعني الطريق المؤدى الى الكشف عن الحقيقة، او هو مجموعة من القواعد العامة للوصول الى الحقائق العلمية و التي توجه مسار التفكير و العقل، و ذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي يجب ان يتبعها الباحث للتوصل الى نتائج المستهدفة و بالتالي فان المنهج يمثل اداة الباحث للسيطرة على البحث بصفة عامة مع ضبط خطواته طبقا للإجراءات والقواعد المعيارية التي تميز كل منهج عن الاخر.²

1 - محمود فتوح محمد سعادت، مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة ، ص47

2 - هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه-اساليبه- مهاراته)، المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 58 .

جمع المعلومات و البيانات العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة حيث يقوم على اساس التعمق في دراسة الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك قصد الوصول الى تعميمات علمية متعلق بالظاهرة و غيرها من الظواهر التي تتشابه.1

و لقد تم اختيارنا لمنهج دراسة الحالة كونه احد المناهج الملائمة لدراستنا التي تتمثل في " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " في " المؤسسة الخدمائية" نظرا ان دراستنا تتطلب تعمق و بحث عن جميع المعلومات و البيانات التي تفسر هذه العلاقة فقد اعتمدناه لدراسة و تشخيص اتصال الموظفين و ادائهم الوظيفي داخل مؤسسة "اتصالات الجزائر " في تيزي وزو.2

2 ادوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الاساسية لأي بحث علمي, بحيث تدرس النتائج التي يتوصل اليها الباحث و مدى صحتها و تطابقها مع الواقع , تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بانها " مجموعة من الوسائل و الطرق و الاساليب التي يعتمدها الباحث للتوصل الى النتائج و المعلومات اللازمة للإنجاز بحثه و دراسة ظاهرتها.3

1 - سمير محمد حسين, "بحوث الاعلام الاسس و المبادئ" ط 4, القاهرة, عالم الكتب, 2003, ص 125

2- منال هلال مزاهرة , بحوث الاعلام و الاتصال , ط 1 , عمان , دار كنوز المعرفة, 2011, ص 106

3-ابراهيم عبد الله المسلمي, " مناهج البحث الدراسات الاعلامية, دار الفكر العربي للنشر , شارع عباس العقاد , القاهرة, ص 17

ان اهم الادوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه ما يلي:

1-2 الملاحظة: و هي الخطوة الاولى في البحث العلمي و تعد من اهم الادوات لانها توصل الباحث الى حقائق ملحوظة كما تمكنه من صياغة فرضياته و نظرياته و عندما يقوم الباحث بجمع المعلومات التي تخدم بحثه فانه يحتاج الى رؤية و ملاحظة الظاهرة لفهمها 1.

اعتمدنا على نوع واحد من الملاحظة داخل المؤسسة التي تتمثل في :

الملاحظة بدون مشاركة: و فيها يقوم الباحث بملاحظة و مراقبة الموظفين و طرق عملهم و النشاطات التي يقومون بها دون الاشتراك معهم فيها, فهي لا تتضمن اكثر من انظر و الاستماع و كتابة كل ما يحدث. 2.

استخدمنا هذه الاداة دون المشاركة في دراستنا فهي ساعدتنا في جمع المعلومات و ملاحظة العاملين عن كثب و هيئت لنا هذه الاداة ملاحظة السلوك الفعلي للظاهرة دون تصنع للوصول الى نتائج دقيقة .

2-2 المقابلة: هي اداة من ادوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعده او تمكنه من الاجابة على تساؤلات دراسته و اختيار فرضيات الدراسة التي تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوثين وجها لوجه بغية طرح بعض الاسئلة تكون دقيقة واضحة و يجيب المبحوثين عليها.

1 - محمد عبيدات و اخرون, " منهجية البحث العلمي", ط 2 , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان, 1999, ص 47

2 - سناء محمد سليمان, " ادوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية", ط 1, القاهرة, 2010, ص

اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الشخصية و هي التي يجلس الباحث مع المبحوث وجها لوجه لي طرح اسئلة و يجيب عليها الطرف الاخر و هي الوسيلة الانسب لمعرفة ردود فعل الموظفين و الحصول على معلومات من المصدر.²

قمنا باجراء مقابلة مع رئيس القسم التجاري داخ المديرية العملياتية للمؤسسة , قمنا بطرح التساؤلات التي سبق تحضيرها للحصول على المعلومات المناسبة، بالإضافة الى التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، اقسامها و وكالاتها التجارية , راس مالها كل ما يتعلق بالمؤسسة ، افادتنا المقابلة في التكيف و التعايش مع طبيعة العمل

2الاستمارة(الاستبيان): هي عبارة عن اداة او اسلوب لجمع المعلومات عن طريق استخدام استمارة تحتوي على مجموعة من الاسئلة صممت خصيصا لخدمة موضوع الدراسة و يتم الاجابة عليها من قبل المبحوثين حسب الارشادات و التوجيهات التي تتضمنها الاستمارة¹.

اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة باعتبارها تؤمن اجابات صريحة و حرة ترسل الى المستجوب باي وسيلة كانت و له الحرية في الاجابة دون التأثير عليه ، و تكون الاسئلة موحدة لكل المبحوثين داخل المؤسسة الخدمتية، و بالتالي هي اداة اساسية نظرا لمل توفره من سهولة في جمع المعلومات و البيانات عن موضوع الدراسة و محاولة اعدادها

1 - سناء محمد سليمان، " ادوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية"، القاهرة، 2010، ص171

2 - نبيل حميدية، " المقابلة في البحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد الثامن، جامعة الجزائر سكيكدة، 2012، ص98

بطريقة جيدة و واضحة على ان تغطي جميع جوانب الموضوع من خلال تعدد و تنوع الاسئلة فيها.

و تحتوي استمارة بحثنا على اربعة محاور رئيسية المتمثلة في:

المحور الاول: يحتوي على مجموعة من الاسئلة و البيانات الشخصية الضرورية، تكون موجهة لمجتمع البحث وواضحة دون وضع الفرد المستجوب في حالة غموض و حرج.

المحور الثاني: يتمثل في مجموعة من الاسئلة التي تدور حول الوسائل و الاساليب الاتصالية السائدة في المؤسسة الخدماتية .

المحور الثالث: جاء حول راي المبحوثين حول اليات رفع مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة.

المحور الرابع: يشمل المعوقات الاتصالية التنظيمية التي تؤثر على الاداء لوظيفي داخل المؤسسة.

7مجتمع البحث و عينة الدراسة

1مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث كل العناصر التي تستهدفها الدراسة و جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستتطبق مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الاصلي¹.

يتمثل مجتمع بحثنا الاصلي لدراستنا في جميع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر في "تيزي وزو" البريد شيخي.

1 - سناء محمد سليمان, مرجع سبق ذكره، ط 1, القاهرة, 2010, ص 116

2 عينة الدراسة

عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي للدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينو و صادقة لإجراء الدراسة عليها و من ثم تعميم النتائج على كل المجتمع الاصيلي.2

انطلاقا من موضوع دراستنا قررنا اختيار العينة القصدية فيما يتعلق بالمؤسسة و هي العينة التي يتم اختيار افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في اولئك الافراد .1

اما داخل المؤسسة اعتمدنا اسلوب المسح الشامل و الذي يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء، و تسمى طريقة المسح الشامل و التي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات، و البيانات و استخلاص النتائج و ايجاد الحلول، و المقترحات .2

و بالتالي قمنا بمسح شامل للمجتمع الجزئي المتمثل في جميع العمال و الموظفين في المؤسسة الخدمائية و الذي يضم 39 مفردة.

1 - سناء محمد سليمان, مرجع سبق ذكره , ص 103

2 - محمد عبيدات و اخرون, مرجع سبق ذكره, ص 84

8 - التمييز في حقوق:

التمييز بين الإناث و:

مذكرة ماجستير في علم الاجتماع بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" و هي دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف.C.P.G من اعداد الطالب العربي بن داود بقسنطينة سنة 2008

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في اهمية و فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة و مدى فعاليته و ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي "ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمية، و ما مدى فعاليته في انائها و تطويرها ؟ بحيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة التي قام بها كما اعتمد على عدة ادوات علمية لجمع المعلومات التي تخدم موضوعه المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة كما اعتمد على الوثائق و السجلات و قد توصل الباحث الى عدة نتائج متمثلة في :

1. عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كون الادارة ترى ان السلطة تبقى من حقها فقط.
2. ضعف قنوات الاتصال النازل.
3. المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام الازم بفعالية الاتصال بين الدارة والعمال .

أوجه الاختلاف و التشابه :

تشارك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في "الاتصال التنظيمي" كما افادتنا هذه الدراسة في الطريقة الذكية في معالجتها لعينة البحث و منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي، اما الاختلاف الظاهر بين الدراستين هو ان هذه الدراسة ركزت على مدى اهتمام المؤسسة الصناعية في تحقيق الفعالية بين الادارة و العمال اما دراستنا تهدف الى دراسة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي.

و قد استفدنا من هذه الدراسة في الوصول الى معلومات تخص المنهج باعتباره نفسه مع منهج دراستي و معرفة العينة و كيفية تحديدها و تحليلها.

• الدراسة الثانية:

مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" من اعداد الطالب بوعطيط جلال الدين بمؤسسة سونلغاز بعناية سنة 2009 .

استعرض الباحث من خلالها اشكالية دراسته و من خلال الجانب النظري حاول الباحث الاجابة عن التساؤل الرئيسي الذي يتمثل في " هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين " ؟ تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي كذلك معرف هل الاتصال الرسمي الصاعد او النازل له علاقة ارتباطية بالداء الوظيفي للعمال، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي تماشيا مع نوع دراسته كما اعتمد على وسيلة واحدة المتمثلة في الاستمارة التي راها الوسيلة الانسب و الاكثر شيوعا و التي ستساعده للحصول على البيانات التي ستكون كمنطلق اساسي له، توصل الباحث من خلال دراسته الى عدة نتائج :

1. تم الكشف عن العلاقة الارتباطية الموجودة بين الاتصال الصاعد و الاداء الوظيفي .
2. تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل المؤسسة و اهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة .

اوجه الاختلاف و التشابه:

تشارك دراستنا مع هذه الدراسة في كلا المتغيرات حيث هدفت ال معرفة نمط الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة، اما الاختلاف بين الدراستين يظهر في بيئة الدراسة، ميدانها ، نوع المؤسسة و كذلك طبيعة العينة المختارة .

و قد استقدنا من هذه الدراسة في اثرها الجانب النظري خاصة من معلومات على المتغيران "الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي" كذلك اعطائنا خلفية واضحة و دقيقة في تطبيق المنهجية الملائمة .

• الدراسة الثالثة :

رسالة مكملة بعنوان "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة" دراسة ميدانية من اعداد ميلود طبيش سنة 2011 .

استعرض من خلالها اشكالية الدراسة و الفرضيات ، العينة ثم تطرق الى الجانب النظري الذي حاول من خلاله الباحث الاجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في " هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة؟" الهدف من هذه الدراسة التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم ، كذلك التعرف على نقاط القوة و الضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة ، اعتمد الباحث على

المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة لإجراء الدراسة كونهما من اكثر المناهج ملائمة لموضوعه كما اعتمد على ثلاثة وسائل اساسية لجمع المعلومات المتمثلة في المقابلة المباشرة ،الملاحظة و الاستمارة توصل من خلال دراسته الى عدة نتائج تتمثل في :

1. الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

2. الاتصال التنظيمي ينمي المهارات للعاملين داخل المؤسسة .

3. الاتصال التنظيمي له علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة.

اوجه الاختلاف و التشابه:

تتشرك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير "الاتصال التنظيمي" كذلك اعطاء خلفية و معلومات تساعدنا في اثناء هذا المتغير المشترك كذلك في الخطة المتبعة التي رسمت لنا طريقا مختصر لاتباعه، اما الاختلاف يظهر في المتغير التابع الذي ربط الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي عكس دراستنا التي ربطته بالأداء الوظيفي، كذلك الاختلاف واضح في المنهج باعتبار هذه الدراسة اعتمدت علي منهجين اما دراستنا اعتمدت على واحد فقط.

استفدنا من هذه الدراسة في دعم مشكلة دراستي و اهميتها كذلك اهداف الدراسة , كما ساعدتنا في جمع بعض المعلومات على المتغير الرئيسي المتمثل في "الاتصال التنظيمي".

• الدراسة الرابعة :

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "انظمة الاجور و اثرها على اداء العاملين" دراسة اكااديمية ميدانية ، من اعداد الطالب سومر اديب ناصر في

شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري تطرقت هذه الدراسة الى ستة فصول
ثلاث منها تطرقت لمتغير الاجور ، فصل واحد تطرق للأداء الوظيفي و فصلين
للجانِب الميداني للدراسة ، هدفت هذه الدراسة الى الاجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل هناك تدني في مستويات الاجور؟

2. هل مستويات الاجور قادرة على تحفيز الافراد؟

3. هل ستؤدي زيادة الاجور الى تحسين الاداء؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ما تعلق بالجانب
النظري ، كما اعتمد ايضا على المنهج المسح الاحصائي في الجانب الميداني ،
اعتمد في دراسته و في جمع معلوماته على ادوات علمية ساعدته في الوصول
الى نتائج المتمثلة في المقابلة، الاستمارة، الملاحظة توصل الى هذه النتائج :

1. مستويات الاجور الحالية لا تلبى رغبات العامل بشكل كافي،

2. زيادة الاجور في الشركات متفاوت و مرهون بالقدرة الانتاجية.

3. مستويات الاجور تاتر بشكل كبير على اداء العاملين و ذلك لغياب

التحفيزات

اوجه الاختلاف و التشابه :

تتشرك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع المتمثل في "الاداء الوظيفي"
تشابه جزئي من حيث المضمون في دراستنا ، اما الاختلاف يكمن في ميدان
الدراسة كذلك المنهج باعتبار ان دراستي اعتمدت على منهج واحد فقط عكس
هذه الدراسة التي اعتمدت على اثنين.

استفدنا من هذه الدراسة من خلال الجانب النظري الذي يخدم المتغير "الاداء الوظيفي" من معلومات و صيانة بعض الاسئلة و الاهداف الموجب الوصول اليها بدقة .

الاطار النظري للدراسة

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

اولا: ماهية الاتصال التنظيمي

1 - تعريف الاتصال التنظيمي

2 - أنواع الاتصال التنظيمي

3 - خصائص الاتصال التنظيمي

ثانيا: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي

1 - النظرية الكلاسيكية

2 - النظرية البيروقراطية

3 - النظرية النيوكلاسيكية

4 - النظرية الحديثة

ثالثا: وظائف و أهداف الاتصال التنظيمي

1 - وظائف الاتصال التنظيمي

2 - أهداف الاتصال التنظيمي

رابعا: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة جزء أساسي لتحديد مسار واتجاه العديد من المؤسسات حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة بها، لذلك نجد كافة الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وجود وسائل وأشكال مختلفة ضد الاتصالات التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها

فالالاتصال التنظيمي هو الأكثر تواجدا في المؤسسات يعمل على تنظيم وتوجيه سلوكيات الأفراد ويشارك في تنظيم الإدارة بصفقتها تتوقف على سلامة أنظمة الاتصالات الموجودة داخل وخارج المؤسسة

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي وأنواعه وخصائصه، ونتطرق كذلك إلى نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي، ونحاول أيضا تسليط الضوء على الوظائف والأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي لتحقيقها وأخيرا نقوم بذكر المعوقات التي يواجهها الاتصال التنظيمي.

أولاً- ماهية الاتصال التنظيمي:

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه: «الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين خلال مراحل حياة المنظمة»⁽¹⁾.

والإتصال التنظيمي هو ذلك المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطان، ويشترك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتدّستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات⁽²⁾.

كما يشير "بارنارد" أن الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص⁽³⁾. ومن خلال ما سبق ذكره يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي كعملية⁽⁴⁾:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعد وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

¹-قواسمية أحمد وطبش لقمان، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية"، دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية، 2019-2020، ص 14.

²-بشار مزمي، "الاتصال التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2020، دون دار النشر، ص 14.

³-المرجع نفسه، ص 15.

⁴-المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

2-أنواع الاتصال التنظيمي:

2-1-الاتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه:

هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشآت، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن:

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.

- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.

- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

- مادة حافزة وعاطفية نذكر منها:

- مشاعر التأييد أو التقدير أو الرفض.

- الأهداف والأغراض.

ونظرا لتنوع طبيعة المادة ولتعقيد عملية الاتصال هذه إذ تتضمن زوايا كثيرة كما يقول "هوفلاند وجانيس وليلي"، منها توصيل التعليمات من المرسل إلى سامعها والهدف المقصود منها، ومنها استقبالها وفهمها ومنها قبولها أو رفضها، ولهذا فإن عملية الاتصال كثيرا ما

تفشل في المؤسسات وبخاصة عندما تكون هناك مشاعر ساخطة بين أعضاء المنظمة، مما يخلق عقبات خطيرة في طريق توصيل المعلومات وقبولها⁽¹⁾.

أشكاله:

وفقا لاتجاه سريان المعلومات في الاتصال الرسمي يصنفه علماء الإدارة إلى (03)

أنواع:

- الاتصال الهابط.
- الاتصال الصاعد.
- الاتصال الأفقي.

أ- الاتصال الهابط⁽²⁾:

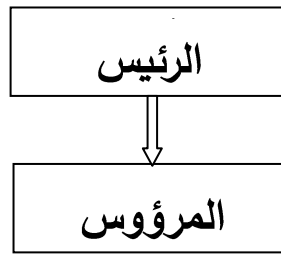
وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأة، إذ أنها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها، وأنماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط أي من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين وتتضمن الموضوعات الآتية:

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهامات أو حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.

¹ - محمد منير مجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 04 شارع هاشم، الأشقر النزهة الجديدة، القاهرة، ط1، 2007، ص 44.

² - المرجع نفسه، ص 45.

- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.
- رجع الصدد إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.



الشكل رقم 1: الاتصال النازل

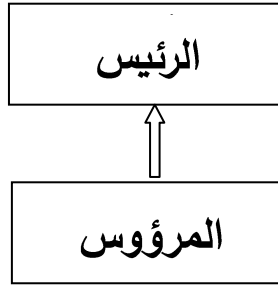
ب-الاتصال الصاعد⁽¹⁾:

وهو الاتصال الذي يتمثل في الوسائل المساعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتضمن معلومات حول:

- ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله.
 - ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل.
- ويفيد هذا الاتصال الإدارة في التحقق مما إذا كانت المعلومات التي أرسلتها تم استقبالها واستيعابها ، وكذلك حول مدى اتخاذ إجراءات التنفيذ، فهو يفيد المرؤوسين في تحقيق ذواتهم

¹- د. محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، مرجع سابق، ص 46.

ويريحهم من التوتر العاطفي ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وأهم الوسائل التي يستخدمها هذا النمط من الاتصال التقارير والسجلات والشكاوى والمقابلات والاستفتاء.



الشكل رقم 2 : الاتصال الصاعد

ج-الاتصال الأفقي:

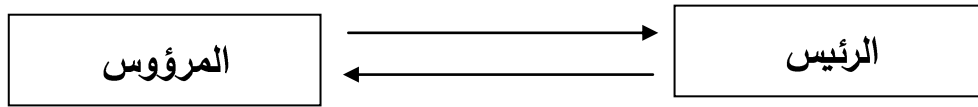
ونعني به الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء شقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي، فيدير شؤون الأفراد يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج لأنه إذا لم يتح له هذا الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة⁽¹⁾.

تعمل الاتصالات الأفقية التي تتم في نفس المستوى الوظيفي على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات التنظيم.

¹- د. محمد منير حجاب، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، مرجع سابق، ص 46.

ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الغدارة الفعالة⁽¹⁾.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية⁽²⁾.



الشكل رقم 3 : الاتصال الافقي

مهام الاتصال التنظيمي الرسمي:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية⁽³⁾:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر على العاملين.

¹ - أميرة معريشي، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعدل، 2014-2015، ص72.

² - نجوم رزيقة، العمري سميرة، " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالوحدة العملية للاتصالات- الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، 2014-2015، ص40.

³ - بوعطيط جلال أودين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2008-2009، ص 40.

- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.

- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصعب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نكتشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط

إداري في:

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

2-2- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

تعريفه:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم. فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تتساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي أشبه بالفورية، وهو ما يبين قيمة توعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا(1).

فالالاتصال التنظيمي غير الرسمي هو «الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة»(2).

دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي(3):

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

¹ - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص ص 47، 48.

² - بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 47.

³ - بشار مزمي، مرجع سابق، ص 26-27.

- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة وضع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السيد في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين. ويترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني

أي (الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين وذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

*سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي اثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى⁽¹⁾:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة، مما يترك أثارا سلبيا على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى، وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.
- من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

3-خصائص الاتصال التنظيمي:

يمكن حصر خصائص الاتصال التنظيمي فيما يلي⁽¹⁾:

¹ - بشار مزمي، مرجع سابق، ص 27.

***عملية إنسانية:**

تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم.

***عملية ديناميكية:**

متصلة بالحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا يستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية، والنفسية والثقافية في الاعتبار، فضلا عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال.

***خدمة المجتمع:**

وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة، فإن من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط، بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه⁽²⁾.

¹ - بوخونة خديجة، خوف فاطمة، "الاتصال التنظيمي والعملية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير، جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015-2016، ص 58.

² - فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، "نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 135.

***عملية تفاعل بين الطرفين:**

سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

***عملية مستمرة:**

بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها.

ثانيا-نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي:

1-النظرية الكلاسيكية:

1-1-نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور":

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنة 1900-1920 . وقد شهدت تلك الحقبة في الولايات المتحدة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة، والزيادة والتركيز في عدد السكان بالمدن، والتوسع في التصنيع. كذلك هبط عدد السكان المشتغلين بالزراعة والدخل الناشئ منها. وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظرا لتوفر عدد من العوامل المساعدة مثل الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية إعداد العاملين نظرا لزيادة عدد السكان الأصليين وقدم الملايين من المهاجرين.

وفي ذات الوقت كانت الأسواق الداخلية في اتساع مطرد، مع زيادة كبيرة في أسواق التصدير، الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشاكل الإنتاج، حيث لم يكن التسويق

يمثل مشكلة بالنسبة لهم. وقد ساعدت التعريفة الجمركية الحامية على تشجيع الصناعة وسرعة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت اضطراب الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم. ويزعم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة. فقد كان الإسراف وعدم الإنتاجية يميزان المنشآت الصناعية في ذلك الوقت. وقد لفت أنظار رجال مثل: "تايلر، هارنجتون أمرسون، جانت" وغيرهم الذين بدأوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى حلول تلك المشكلة⁽¹⁾.

وقد توصل "تايلر" في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" إلى أربعة مبادئ أساسية التي توجب على المديرين التي توجب على المديرين أثناء تأديتهم لعملهم وتتمثل هذه المبادئ في⁽²⁾:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المعممة والسليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعميم، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة ليهم.

¹- علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة، شارع نوبال، القاهرة، سنة 1985، ص 62-63.

²- صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، دون دار النشر، قسنطينة، 2006، ص 128.

- يجب تقديم المحقرات المادية العاملين من خلال الأجور والحوافز وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

1-2-1- نظرية الإدارة التنظيمية، التقسيمات الإدارية "هنري فايول":

تمثل نظرية الإدارة التنظيمية أو ما يحلو للبعض بتسميتها مدرسة عمومية الإدارة. التّجاه الرئيسي للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم. وإذا كانت جل الكتابات في هذا المجال تجمع على تسمية "تاييلور" بلقب الأب بالنسبة للإدارة العلمية، فإن "هنري فايول" يعتبر بمثابة الاب بالنسبة لنظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي عن الإدارة العلمية التي قامت على أساس التركيز على الطرق المثلى لأداء الأعمال من قبل الأفراد. وقد ساعدت "فايول" خبرته الطويلة التي فاقت الخمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية، وقد وضع "فايول" أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ التنظيم⁽¹⁾، يمكن تطبيقها في مجالات الإدارة دون استثناء وكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية حسب رأيه، وهذه المبادئ هي⁽²⁾:

1-2-1- تقسيم العمل والتخصص:

يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق ذكره، ص 133.

1-2-2-السلطة والمسؤولية:

وتعني أن للسلطة الحرق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجحة عن التمتع بحق اصدار الأوامر.

1-2-3-ضبط:

إن أفضل الطرق للحصول على الضبط، هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

1-2-4-وحدة الأمر:

حيث يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة من الرئيس أو مشرف واحد. وكان "فايول" يعتقد أن تلقي الأوامر من أكثر من مسؤول واحد يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.

1-2-5-وحدة الهدف:

بمعنى أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

1-2-6-الأولوية لمصلحة المنظمة:

من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمنظمة وليس العكس.

1-2-7- عدالة العوائد:

يجب ان يكون الأجر والمستحقات مناسبة بين كل مت العاملين والمنظمة على حد سواء.

1-2-8- المركزية:

إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات تعني المركزية، بينما زيادة هذا الدور تعني اللامركزية، وكان "فايول" يعتقد أن المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية والكاملة، وفي نفس الوقت ينبغي أن يفوضوا مرؤوسيهم قدرا كافيا من السلطة تمكنهم من إنجاز أعمالهم. والمشكلة هي في تحديد درجة المركزية واللامركزية لكل حالة.

1-2-9- التسلسل الرئاسي:

لابد من وضوح التابعيات الرئاسية باعتبارها خطط للسلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل واحد منهما اتباع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات، كما يمثل هذا المبدأ بالنسبة إليه تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

1-2-10- النظام أو الترتيب:

يؤكد "فايول" على أن الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات يجب أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل، وبصفة خاصة يجب وضع الفرد المناسب في العمل المناسب.

1-2-11- العدالة والمساواة:

لابد من توفير معاملة عادلة بين كل العاملين، على المديرين التعامل مع رؤوسهم على أساس العدل والمساواة وضرورة سيادة روح الصداقة والمحبة بينهم.

1-2-12- استقرار العمالية:

إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية المنظمة، لذلك يجب توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم.

1-2-13- المبادأة:

ضرورة تشجيع العمال على الابتكار لضمان تطوير المشروع، وذلك عن طريق تزويدهم بقدر كاف من الحرية في وضع وتنفيذ خططهم.

1-2-14- تنمية روح الجماعة بغرض التعاون:

يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.

إن مبادئ الإدارة توضح بشكل تجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إدراكي معين. كما أنها تتمتع بالصفة الإيجابية، أي أنها تحدد التصرف الإدراكي المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدل من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

2- النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها "هاكي فيبر" (1864-1920) في البداية لنظرية لتنظيم العلمية، وقد هدف "فيبر" من نظريته عن البيروقراطية التي وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وتعتبر البيروقراطية كما استخدمه "فيبر" ومن تبعه من علماء التنظيم لا يحمل أي معاني غير مرغوبة كما هو شائع في الاستخدام العادي للكلمة، ولكن "فيبر" يقصد بتعبير البيروقراطية ان يصف "النموذج المثالي" للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي⁽¹⁾.

يقوم التنظيم البيروقراطي في رأي "ماكس فيبر" على الخصائص التالية⁽²⁾:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة وتنظيم القواعد واللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية.
- توزيع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
- توزع السلطة اللازمة بإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة ومحددة. وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي ونوع تلك السلطة.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 28.

² - المرجع نفسه، ص 29-30.

- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا حد كان مؤهلاً لأداء تلك المهام بالطرق المحددة.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا النظام الهرمي البيروقراطي كافة أشكال التنظيمات بغ النظر عن دونها "عامة" أو "خاصة".
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطية على المستندات وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتابة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، ولعلى هذا الأساس يرى "فيبر" أن مجموعة العاملين بقسم معين ما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون "مكتب" وفي المبدأ يفصل التنظيم البيروقراطي "المكتب" عن النشاط الخاص للموظفين، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن يفصل ويتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم البيروقراطي يجب أن تفصل تماماً عند الميل والملكية الشخصية للموظف.
- ويرى "فيبر" أن هذا المبدأ قد نص وتطور حتى في الشركات وتنظيمات العمل، حيث يفصل صاحب رأس المال ويذر رأس مال المشروع وبين الأموال الخاصة التي يستخدمها في حياته.

• ويرى "فيبر" أن نظام المشروع الحديث يحمل اتجاهات قوية للاستمرار في عملية الانفصال هذه بزيادة الاعتماد على المدير المحترف الذي لا يملك شيئاً من أصول المشروع.

• إن نظرية "فيبر" هذه المفهوم البيروقراطية هي التي عرضته الانتقادات كثيرة من قبل الكثير من الباحثين الآخرين، خصوصاً لما حدد هذا المفهوم في العقوبات الجزائية وربط المسؤولية داخل التنظيم ببعض الموظفين فقط. إضافة إلى مبدأ الصرامة في التسلسل الهرمي الذي يجب أن يكون عليه هذا التنظيم.

من جهة أخرى فإن انتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية مرده إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه والذي لم يشر فيه إلى أية مضامين سلبية. فقد اعتقد أن البيروقراطية هي أعظم اختراع اجتماعي توصل إليه الإنسان، أو أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الإنسان حتى اليوم كفاءة، وذلك لأن التنظيم البيروقراطي بالنسبة إليه يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى بالتفوق من الناحية التقنية⁽¹⁾.

ويمكن إبراز أهم الانتقادات التي تعرض إليها "فيبر" على النمو الآتي⁽²⁾:

أ. إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلاً من ارتفاعها. ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 115.

² - نور الدين تاويريت، "تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية"، بدون دار النشر إريد، الأردن، 2009، ص 14-15.

ب. التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف، مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، لانخفاض الكفاءة وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

ت. التناقص بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها "فيبر" مثل التدرج الهرمي، وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس الاختيار المهني.

ث. لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلقاً وليس مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

3- النظريات النيوكلاسيكية:

3-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو" (1926) لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية وكذا العلاقات الغير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت نظرية العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

• إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

• تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

فقد استطاعت نظرية العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما اثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على اتباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وكوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

فنظرية العلاقات الإنسانية ينتمي إليها العمال على سلوكهم، وخاصة جماعات الصداقة من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية، واهتمت بالجانب الإنساني الاجتماعي للعامل وأهملت الجانب المادي الاقتصادي حيث أن علاقة السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي وصيغ جميع العمليات التنظيمية بالصيغة الرسمية، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن تديره كيف ما تشاء، وأن التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقة الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال⁽¹⁾.

¹ -أميرة مغريش، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2014-2015، ص 159-160-161.

3-2- نظرية الحاجات الإنسانية "أبراهام ماسلو"⁽¹⁾:

يقصد بالحاجة، نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، ومن المنظور الإدراكي يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية، حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته.

وقد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي كما هي موضحة في الشكل رقم (01) وهذه الحاجات هي:

(1) **الحاجة الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء الفرد واستمراره مثل الماء، الطعام، الجنس.

(2) **حاجات الأمن:** وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي مثل: الأمن شخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار والأمراض والبطالة وغيرها.

(3) **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة للحب والحنان والإحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.

(4) **حاجات التقدير:** الحاجة إلى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.

¹ - المرجع نفسه، ص 162-163-164.

5) حاجات تحقيق الذات: رغبة الفرد في تحقيق اقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة ممكنة تتمكن من إثبات ذات الفرد وتحقق طموحاته.

الشكل رقم (01): هرم "ماسلو" للحاجات



3-3- نظرية "X و Y" "دوغلاس ماك جريجور"⁽¹⁾:

حينما ننظر إلى الإسهام الذي قدمه "دوغلاس ماك جريجور" نجده يركز على مجموعة من القضايا لعل أهمها، تناوله لشروط القيادة الفعالة عندما حددها في القيادة الرسمية التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين، والقيادة الغير الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم، لقد انطلق من فكرة أن العلاقة بين القائد (رسمي أو غير رسمي) والعامل في علاقة اعتماد أو تكامل. لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته كالحاجة للاستمرار في العمل أو الحاجة إلى الحصول على الترقية والحاجة إلى زيادة الأجر أو الحاجة للأمن داخل التنظيم وغيرها.

وليس هذا فحسب، فقد اعتبر "ماك جريجور" أن الاعتماد والتكامل لا يتحدد فقط بين المسؤول الإداري والعامل، بل يوجد بين مختلف المستويات التنظيمية فالاعتماد أو التكامل الحاصل بين المدير العام والمدير المساعد، أو بين المدير العام أو المساعد ورئيس فرقة عمل...إلخ

إن هذه الأفكار يمكن اعتبارها كبوادر أولى ساعدت "ماك جريجور" على صياغة نظرية خاصة به والتي رمز لشق منها بحرف "X" ورمز للشق الثاني "Y".

أما نظرية "X" فقد قدم فيها مجموعة من الافتراضات السلبية حول الإنسان العامل من أهمها:

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 175-176.

- التأكد على استراتيجيات الضبط التنظيمي، إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل، لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح. في حين استندت نظرية "Y" إلى افتراضات مغايرة تماما للافتراضات الأولى، لأنها جاءت على شكل افتراضات إيجابية أهمها:

- يجب على العاملون العمل ويعتبرونه طبيعيا وضروريا.
 - يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضببط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
 - تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها.
 - يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.
- وبناء على هذه الافتراضات، رأى "ماك جريجور" أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

4-النظريات الحديثة:

4-1- نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي "هربرت سيمون":

يعتبر "هربرت سيمون" أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما بها من قصور وتناقض. من ناحية أخرى فقد قدم "سيمون" إطارا لنظرية في التنظيم

تختلف تماما عن الفكر الكلاسيكي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية وما هي المؤثرات التي تحددها⁽¹⁾.

طور "سيمون" أعمال "بونارد" في كتابه "الذائعة الصيت" والتي تعكس التواصل الفكري بين هاذين العاملين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من جهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى "سيمون" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.
 - وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.
- ويضيف "سيمون" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم اسهامات "سيمون" في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسجام من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المتغيرات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 181.

وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته في حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها⁽¹⁾.

ومنه فالتنظيم عند "سيمون" هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات. كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل⁽²⁾.

4-2- نظرية الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين. ويعتبر "بيتر دركر" أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة" في فترة الخمسينيات من القرن الماضي⁽³⁾.

ومن أهم مبادئ "دركر" لتطبيق هذه النظرية ما يلي⁽⁴⁾:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول.
- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.

¹ - نور الديت تاويريت، مرجع سابق، ص 37-38.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 184.

³ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، دون دار النشر وبدون طبعة، ص 41.

⁴ - أميرة مغريش، مرجع سابق، ص 169-170.

- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه ولقد استطاع "دركر" تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه للغدارة بالأهداف معتمداً على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلاً صحفياً في إحدى المجالات البريطانية، واشترط "بيتر دركر" لنجاح تطبيق هذه المبادئ في أي مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي:
 - أن يمنح الرئيس المباشر التعويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.
 - تشجيع الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.
 - التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس. ونظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، وهي أن تسطر أهداف ونتائج يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملوا على تحقيقها، وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف من أفضل النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية، وتنمي روح المشاركة وتحمل المسؤولية وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، إذ يجب التركيز على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والتحقق وقابلة للقياس، وذلك من

أجل تقييم النتائج المحققة وتقييم مدى تحققها، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت⁽¹⁾.

ويمكن القول أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف محددة، حيث أن الأهداف هي الموجه الرئيسي لقوى الإدارة ونشاطها، وأسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب واضح ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقويم يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوس، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

4-3- النظرية اليابانية (نظرية Z):

منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين.

تبلورت مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من "ريتشارد باسكال" وزميله "أنطوني أتوس" من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، و"وليم أوتشي" الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z، إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية.

¹ - بوخونة خديجة وخنوف فاطمة، مرجع سابق، ص 143-144.

وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التوصل إلى عدد من المبادئ المستعدة من بيئة الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب اتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال⁽¹⁾.

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثال إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روسية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية⁽²⁾:

• القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ. العائلة:

تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية الحب والتضامن والاحترام والولاء، فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضى والتنفيذ، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أوامر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، إذن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منمين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام.

¹ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 43.

² - نور الدين تاويريت، مرجع سابق، ص 56-57.

ب. العمل المشترك:

يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيًا منه للحصول على المساعدة والولاء.

ج. السلوك اليومي للعامل الياباني:

لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من مناظر التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية.

د. الاهتمام بالعنصر البشري:

يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماط من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.
- نظام ديمومة الوظيفة.
- مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العالم وتطوير شخصيته.
- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.
- تضافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنطقة.

- تعترف الإدارة اليابانية بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزا.

هـ. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يسحن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

و. ضبط النفس والتواضع:

يتّصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخالياً من التكلف والكبرياء والغطرسة، فهو عملياً إلى أبعد الحدود.

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهاً علمياً لممارساتها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكتاب "وليم أوتشي" في عام (1981)، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات⁽¹⁾.

¹ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 46-47.

ويخلص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج

تنظيم (Z).

التنظيم الياباني:

1. استخدام زمن الحياة، طوال الحياة.
2. اتخاذ القرار الجماعي.
3. المسؤولية الجماعية.
4. الترقية والتقييم البطيء.
5. آليات رقابة ضمنية، ذاتية.
6. المسار الوظيفي غير متخصص.
7. الاهتمام الشامل بالعاملين أثناء العمل وخارجه باعتباره إنسان.

التنظيم الأمريكي:

1. الاستخدام القصير الأجل.
2. اتخاذ القرار الفردي.
3. المسؤولية الفردية.
4. الترقية والتقييم السريع.
5. آليات رقابة صريحة، خارجية.
6. المسار الوظيفي المتخصص.
7. الاهتمام بشؤون العاملين المتعلقة بالعمل.

نظرية (Z):

1. الاستخدام الطويل الأجل.
2. اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع.
3. المسؤولية الفردية.
4. الترقية والتقييم البطيء.
5. رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.
6. مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل.
7. الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة.

الشكل رقم (1): المنظمات اليابانية و الامريكية و نموذج التنظيم Z

ثالثا- الوظائف والأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي لتحقيقها:

1-وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل "فراس" و"مونج راسل" عام (1977) بوظيفة الاتصال « مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة فتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة».

وإن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال، ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تطبيقية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية، مما يبرز القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن تداولها في الميادين التالية⁽¹⁾.

1-1-وظيفة الإنتاج:

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الاتصال التي تحدد سبل الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعس عن العمل وإبداء الإعجاب...، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوتون" مدى تأثير الاتصال اللارسمي الذي ينتج عن التنظيم الدراسي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده، وفي بعض معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضى والإشمئزاز...،

¹- قادي عادل، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شركة نقل الغاز الطبيعي بالشرق (GRTGE)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، 2016-2017، ص 32-33.

وانه لمن الأهمية بمكان الإشارة إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى.

1-2-وظيفة الإبداع:

ويقصد به إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة وتعتبر وظيفة الإبداع أول وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتعبير التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على ذلك تصلب المواقف والاتجاهات، وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة.

ويرتبط الإبداع ببعدان هاما يجسدان الوظيفة الأساسية:

البعد الأول يتعلق بعملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، أما البعد الثاني فيتمثل في عملية تطبيق البعد الأول.

وللاتصال دور هام في تحقيق البعدين وذلك يوضح برامج تهدف إلى القضاء أو التحقيق من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني المعلومات أو الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.

3-1- وظيفة الصيانة أو المحافظة⁽¹⁾:

ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء ثلاث مهمات وهي:

أ. حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب. تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي، ويرى "كورت لوين" أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند التفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالإتصال التنظيمي إذا يساهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.

ت. ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة: فالمنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها البعض، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي: العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الإنجاز الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة.

¹ -بن زاوي إبراهيم، واقع الإتصال التنظيمي في ظل إزدواجية اللغة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2017-2018، ص 109-110.

وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسمى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي وتوجيهها على المستوى التنظيمي والإداري وعلى مستويات الإشراف الأخرى.

2- أهداف الاتصال التنظيمي⁽¹⁾:

2-1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بي تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

2-2- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات العامة لتحقيق أهداف التنظيم.

2-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رايه في موقف دون حرج.

2-4- تمسك أفرج التنظيم:

وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

2-5- تحسين إنتاجية وفعالية العمل:

¹ - فاطمة دريدي وأمال زرفاوي، مرجع سابق، ص 135-136.

فالحصول على المعلومات تخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

2-6- اتخاذ القرارات:

حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها⁽¹⁾.

رابعا- معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعلمها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهاها فتقلل من فعالية عملية الاتصال بالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة⁽²⁾.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

1- معوقات نفسية.

¹ - مسعودة بلوط ونوال موساوي، الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمذبغة الجلود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جيل، 2015-2016، ص 44.

² - أميمة عناد، "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة"، دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 92.

2- معوقات اجتماعية-ثقافية.

3- معوقات تنظيمية.

4-1- المعوقات النفسية:¹

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

أ-تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها، وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه في الأسباب التالية:

¹- بشار حزمي، مرجع سابق، ص من 32 إلى 37.

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لموقعات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- مدى بساطة معنويات الرسالة وانتظامها.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة، حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

ب- الإدراك الانتقائي:

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

ج- الانطواء:

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

د- اللّغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهية أو كتابية، إلا أن اللّغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه

الخاص. كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء يتم بسهولة ويسر فيما بينهم، لكن الصورة تختلف عنج اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون.

هـ- الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات وملتقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

و- الاختلافات الوراثة:

إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبث كل مرسل المعلومات وملتقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب، والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة تشكل بقوة أفكاره واتجاهاته.

ز- تنقية المعلومات وغربلتها:

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويمكن السيد في اللجوء إلى تقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم وتمنح الزيادات في الروائد والحوافز، وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. إن الميل للتقنية يتم تقريبا في المستويات الإدارية كافة.

ح- التجريد:

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

4-2- معوقات اجتماعية-ثقافية:

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

أ- التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة.

وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية.

حيث يعد العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

و عليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد

صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعد هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

ب-الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وبماداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من "كوشار وكاس" أن الاتصال: «فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا».

ومنه فالعالم الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يسهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي لانفعالات الصداية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

4-3-المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي التنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوة الاتصال بين العاملين فيها تبيين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العدل وطرق تقسيمه، لذا فوجد هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المسؤوليات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

• التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

• إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لأسباب عدة، فخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.

• إذ تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وفمه هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجدا رادا أن الفاعلين في المستويات التي للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصورا في التنفيذ، ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

ب- صعوبات انطلاق هذا التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من فاعلية التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متبينة، حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة، مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

ج- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

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

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم اتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسية واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في الصداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعد هذه الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وإن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، إذ يعد من أقوى عوائق الاتصال، حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة وانطلاق مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهذه الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الاتصال التنظيمي عملية ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسات، فهو يمدّها بكافة المعلومات التي تحتاجها من أجل القيام بعدة وظائف من تخطيط، تنظيم وغيرها ويعمل على التنسيق بينها. ومن الصعب جدًا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال ووسائل اتصالية تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

فالالاتصال للمنظمة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

الفصل الثاني: الاداء الوظيفي

تمهيد

اولا: ماهية الاداء الوظيفي

1 تعريف الاداء الوظيفي

2 اهمية الاداء الوظيفي

3 محددات الاداء الوظيفي

ثانيا: انواع و ابعاد الاداء الوظيفي وطرق تقييمه

1 انواع الاداء الوظيفي

2 ابعاد الاداء الوظيفي

3 طرق تقييم الاداء الوظيفي

ثالثا: لخطاء تقييم الاداء الوظيفي وطرق تحسينه

1 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

2 لخطاء تقييم الاداء الوظيفي

3 اجراءات تحسينه

رابعا: معوقات الاداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

لقي موضوع الاداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين في عدة مجالات، و قد اجمعوا على ان الاهتمام باداء الفرد في المنظمة و عطائه العناية العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى تحقيق اهم اهدافها، و من اجل تحقيق تلك الاهداف الاهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد، المورد البشري التي تضمن لخبرات و الخبرات و المهارات و قدرات العاملين الذين يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم و الافكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية .

في هذا الفصل سنتطرق في المبحث الاول عن مفهوم الاداء الوظيفي و اهميته، في اهميته، في المبحث الثاني سنتطرق الى محددات الاداء الوظيفي و طرق تقييمه، اما تقييمه، اما الفصل الثاني فسنعرض لخطا في تقييم الاداء كذلك العوامل المؤثرة و المؤثرة و اخيرا المعوقات و طرق تحسين الاداء الوظيفي

مفهوم الاداء الوظيفي :

يعرف الاداء الوظيفي على انه لسلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضعف
ضعف نابغة من داخل الفرد قط , و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية
الداخلية للفرد و القوى لاجارية المحيطة به.¹

يمكن ايضا تعريفه على انه عبارة عن هدف او غاية يراد الوصول اليه و من
زاوية اخرى ان متداول من عدة منازير متباينة يتناوله البعض من خلال اداء

الفرد او اداء الفريق(الجماعة) و البعض يتناوله من خلال النظر الى اداء المؤسسة
المؤسسة ككل.²

يمكن تعريف الاداء الوظيفي على انه درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للوظيفة و
للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث
يحدث تداخل بين الاداء و الجهد, فالجهد يشير الى لطاقة المبذولة اما الاداء يقاس
يقاس على اساس النتائج .³

ان الاداء الوظيفي هو الاثر لاصافي لجهد الفرد و التي تبدا بالقدرات و ادراك
الدور و المهام و يعني هذا ان الاداء الوظيفي هو انتاج مهق معين يمكن النظر
النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و ادراك الدور

1 - عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1 ، 2001 ، ص

2-86 رواية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعي، 2003، ص209

3- رواية حسن، نفس المرجع، 2003، ص209

الهام للفرد.⁴

اهمية الاداء الوظيفي:

يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي منظمة كالت باعتماره الناتج النهائي النهائي لخصيلة جميع الاشطة بها،و تلك على مستوى الفرد و المنظمة، تلك ان ان المنظمة تكون اكثر استقرارا و اطول بقاء، حيث يكون اداء العاملين اداء مميز مميز او من ثمة يمكن القول بشكا عام ان اهتمام ادارة المنظمة و قيادتها بمستوى بمستوى الاداء عادة ما يفوق العاملين بها.¹

و على تلك يمكن القول بان الاداء الوظيفي على لي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و المنظمة و في اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع القادة، ترجع اهمية اهمية الاداء من جهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المختلفة المتمثلة في: مرحلة لظهور، مرحلة القاء و الاستمرار، مرحلة

3محددات الاداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر اصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:²

1- عقيل جاسم عبد الله، دور الابداع الإداري في تحسين الاداء الوظيفي، الرياض،

2004، ص 37، 38

2- الشريف، طلال عبد الملك، الانماط القيادية و علاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة

ماجستير، 2004، ص 70

لجهد المبذول من طرف الفرد.-

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/ الجهد

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

ب/ القدرات:

تشير القدرات الى النقص لخصية للفرد التي يستخدمها لاداء وظيفته .

ج/ إدراك الدور:

يعني به الإتجاه التي يعتقد الفرد أنه من لضروري توجيه جهوده في العمل من العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم

1 - سلطان محمد، سعيد انور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1976،

لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في فان هذا
فان هذا العمل لن يكون موجها في لطريقه صحيح وبفس لطريقة فان الفرد يعمل بجهد
يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تقصه القدرات، فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء
كأداء منخفض وهذالك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة
اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل
مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في
وضيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد
الفرد المبذول لأجازه أعماله وما يتمتع به من مهارات.²

الفصل الثاني

1 انواع الاداء الوظيفي:

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

1. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك

2 - رواية حسن (ب)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص216

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار لشمولية

حسب معيار المصدر : وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-الأداء الداخلي:

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

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

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

الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة

2الأداء الخارجي

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

2- حسب معيار الشمولية: وهب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى

نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نب إجازها إلى أي عنصر من دون دون مساهمة باقي العناصر.

. في هذا النوع من الأداء يمكن لحيث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها

أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في حقيقة هو نتيجة تفاعل أداء نُظمتها الفرعية.

الأداء الجزئي:

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

2ابعاد الاداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي¹: الجهد المبذول كمية الجهد.

نقط الأداء.

أ.كمية الجهد المبذول:

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

ب.الجهد المبذول

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار².

النوعي الجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج

المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الاخطاء التي تقيس درجة الابداع و الابداع و الابتكار في الاداء.

ج.نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو لطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي لطريقة التي التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس

1_ عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 05-06

2- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56

الترتيب التي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا أيضا قياس لطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب التي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

3 طرق تقييم الاداء:

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

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.¹

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

طريقة التقييم ببحث صفات أو الخص

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة

1 - - محمد سعيد انور سلطان (أ)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 220

والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد الفرد تقديرا معيناً، بهب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى التي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه لطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها الموضوعية، واستنادها إلى التقدير لشخصي.

طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه لطريقة إلى التخلص من التحيز لشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تدارم بعض المنشآت المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع مع التوزيع التكراري العلي وقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين الافراد.¹

1 - فاروق عبد فليلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التحليلية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2005، صص 270، 271

طريقة الترتيب العام:

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

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصص أو عوامل محددة في أداء الفرد، الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه¹.

4- طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتتلب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث نقل فعاليتها كلما زاد

1 - فاروق عبد فليلة، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 272

عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت التي تستغرقه من ناحية وصعوبة المقارنة من المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافرها لمس المقارنة. وقد يقصر الغرض من استخدامها على استخدامها على اختيار فاعلية سياسات لاختيار والتعيين.¹

ويلاحظ على طرق السابقة لحدكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزله ذاتيته في عمله كمقيم أو كمقيم أو أي عمل آخر.

2 طرق حديثة في تقييم الأداء:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من طرق حديثة التي تتغلب على هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

1- الاختيار الإجباري: choiceForced

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها

1 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 98

تطبق على أداء الفرد التي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه لطريقة بقلّة التحيز من جلب القاءم بعملية التقييم، لكذا. تتسم بصعوبات أهمها:

صعوبة المحفظة على سرية للشفرة.

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

يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه لطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب التغلب على نواحي الصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

طريقة التقييم المشتركة:

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

اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم..

اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد لصفات موضوع التقييم..

تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

1 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 387

3- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جلب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقديم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي الصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة¹ ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وصفة خاصة في مجال تقييم تقييم الأداء مايلي .

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

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

موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييمها. يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم لتقييم مدى تحقيق الأهداف لسبق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم

1 - نفس المرجع السابق، ص 276

وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف لعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة رؤوسيه، فهو فهو يحاول يوميا مساعدة رؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة. انه يصح ويوجه ويوجه لتجنب المشكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة الرؤوس المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحق

ترتكز عملية التقييم على الإجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

الشخصية.

الفصل الثالث

1 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المثرة في فعالية الاداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب متشعب الابعاد، و لان العوامل المتعددة، يوضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك لصعوبة الى الصور في الصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الاداء الوظيفي، و يرجع بعض الباحثين الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي من ناحية القادة و من من ناحية اخرى التفاعل بين شخصية القائد من ناحية و نمط القيادة من ناحية اخرى.

اخرى.

يمكن تحديد اهم العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي فيما يلي:

أ_ العوامل التقنية: و هي مختلف لبقوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب

التقني في المؤسسة و تضم على الخصوص مل يلي:

نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظف الفعلية او المستخدمة في

في معالجة المعلومات.

نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.

الموقع الجغرافي للمؤسسة.

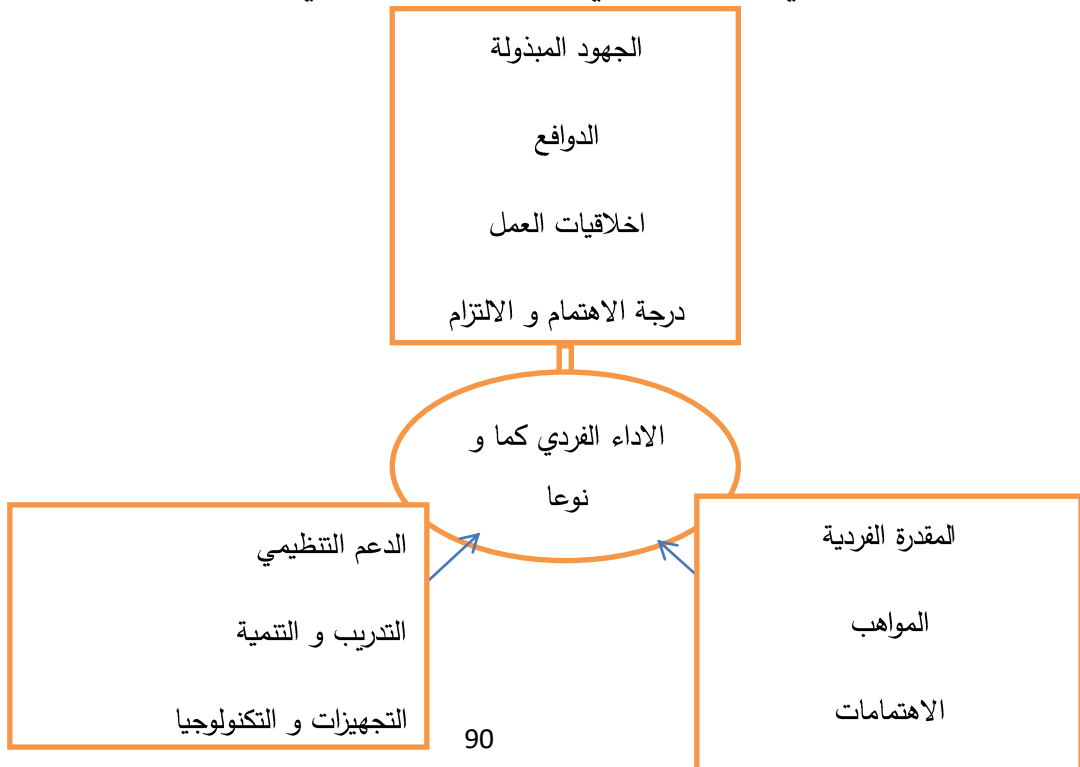
هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح و مباشر على كافة المنظمة و الافراد .

ب/ العوامل البشرية:

التمثلة اساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة ،القدرة لشخصية، لشخصية، حاجات و رغبات الافراد، كما ان هناك عوامل اخرى تؤثر على الاداء الاداء الوظيفي المتمثلة في:

خصص العمل , الرقابة الفعالة , نظام الاجور و الحوافز , لخصص الديمغرافية مثل الديمغرافية مثل (الجس-السن-المستوى التعليمي-الخبرة المهنية-المركز).

العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:



2 لخطاء تقييم الاداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الالخطاء التي يقع فيها جض المقيمين عند تقييمهم الالداء من من اهمها :

1-الميل لاعطاء تقديرات متوسطة: و يضح هذا الخطا عندما يميل المشرف المقيم المقيم الى تقييم كل العاملين على انهم متوسطون في ادائهم و يتردد في اعطاء تقدير ممتاز او ضعيف للجلس، و تلك للتهرب او لآوف من الالانتقادات.

2-خطا الالالتاثير بالالاداء الالحديث: يميل الكثير من المقيمين الى نسيان وقائع و تفاصيل الالاداء الماضي، و يظل عالقا في اذهانهم اداء الموظف في الالاسابيع او الالايام الالاخيرة فقط، قد يكون الالاداء حينها رديئا او ممتازا مما يجعل المقيم منالازا.

3-خطا الالوقوع في الالتحيزات الشخصية: يميل جض المقيمين الى الالانجذاب نحو صفات شخصيات معينة ، كالقراية، لالداقة او قد يحملون كرها للناس التي تتميز تتميز بخصس معينة كاللون، العقية، الجنس ، و هذا يالثر في تقييم ادائهم.

4-خطا اللين او الاللساهلاو الالتشدد: الميل الى اعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين نوي الالاداء تقديرات متوسطة.

5-خطا الالالاخالاف في فهم المعايير: ينشا هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مخف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز تعني اشياء مختلفة¹.

1 - حنفي محمد سليمان، السلوك الالتنظيمي و الالاداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص128-129

3- إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات¹ التالية:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي لسبب السبب الرئيسي، كما وأن لصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع الدوافع الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تكس تكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخإن غياب واحد من هذه العوامل قد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

1 - سلمان زيد منير، ادارة اختيار الموظفين، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان ، 2008 ، ص47،

تطوير خطة عمل للوصول الى حلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كُف لحقّق والمعلومات حول الأداء مباشرة مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة وإزالة مشكلات الأداء.

الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الاداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. وتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أتحسين الموظف:

وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن وذلك عن طريق

التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك بما في ذلك مشكل الأداء التي يعاني منها.

التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة لسببية لسببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد للأفراد بأداء

الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز

الربط بين الأهداف لثخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومشجم مرتبط ومشجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار إظهار التحسين المرغوب

تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات محتويات الوظيفة إذا كلت تفوق مهارات الموظف في تخفاض أداء الفرد ونفوره ونفوره منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي يعطي منفعة للموظف.

معوقات الاداء الوظيفي:

هناك جنس العوامل التي تؤثر على مستوى الاداء لدى الفرد، فهي بمثابة معوقات او معوقات او عوئق موجودة في الواقع، و من اكثرها شيوعا:

تصارع المتطلبات على وقت الفرد، أي ان الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه يتطلبه ادائه و هذا نظرا لضيق الوقت و كثرة المتطلبات.

عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات خاصة اذا كان الامر يتطلب التدقيق و التصحيح

للسياسات المحددة و البرامج و المناهج المستعملة و عدم ملاءمتها للاهداف المسطرة .

قص التعاون مع الاخرين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والتي يعد مجموعة من الأنشطة الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمات مع التطرق إلى مخلف جوانب به، جوانب به، محدداته، من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا ضوء بشيء من بشيء من الفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمتحصين للمتحصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى إلى المستويات العالية منعموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية، إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أداء أفرادها العالي والتي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري البشري بصفته المحرك الأساسي والمهام التي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الاطار التطبيقي للدراسة

الإطار التطبيقي

أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة

اتصالات الجزائر هي شركة عامة محدودة تعمل في سوق الشبكات و الخدمات الاتصالية و الالكترونية.

انشأت بتاريخ 5 اوت 2000 بموجب قانون 3.2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية الذي يفصل الأنشطة البريدية عن أنشطة المواصلات المختلفة و المتعددة المعالم.

تعمل رسميا اعتبارا من 1 يناير 2003 دخلت عالم التكنولوجيا معالم المعلومات و الاتصالات مع ثلاثة اهداف اساسية و هي:

الربحية-الكفاءة-الجودة.

مهام و اهداف المؤسسة:

من نشاطات هذه المؤسسة تقديم خدمات في ميدان الاتصالات لاسيما نقل المعلومات بطريقة مكتوبة او سمعية او سمعية بصرية، كذلك تطوير استغلال شبكة الاتصالات عمومية كانت او خاصة.

من الاهداف التي تسعى اتصالات الجزائر الى تحقيقها نجد:

توزيع شبكة الاتصالات الى مختلف مناطق البلاد لاسيما النائية .

تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف الشركة.

تدعيم بالوسائل الضرورية للقيام بالدو المنوط به.

الإطار التطبيقي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتقسم اتصالات الجزائر الى مديريات مركزية و اخرى جهوية التي تسعى الى تقديم هذه الخدمات للمواطنين و تدعيم شبكة الاتصالات و تساهم في تطوير اقتصاد البلاد.

تتفرع هذه الوحدة الى عدة مصالح :

1 - المدير: و هو المسؤول عن كافة المصالح يسير و يراقب و ينسق هياكلها

2 - المساعدة: تتولى بعض مهام المقدمة من المدير ، تقوم بالترتيب و حفظ الوثائق، تسليمها.

3 - القسم الفني: الذي يتميز بإنشاء المحلات و تهيئتها كذلك الاعوان و الإداريون، منح جميع وسائل النقل و المعدات اللازمة للعمال كذلك تامين كافة المواقع.

4 - القسم التجاري: المختص بالزبائن و رغباتهم ، الاعلام و تلبية الخدمات المطلوبة (فاتورة، الطلبات).

5 - قسم الموارد: يختص في إعداد برامج التنمية و برمجة الموارد البشرية للسير الحسن، تنظيم دورات تكوينية و الاتقان .

6 - خلية الاتصال: التي تهتم بالدراسة و التحكم في المنتوجات الجديدة و المتوفرة في السوق، تحديد الشبكة.

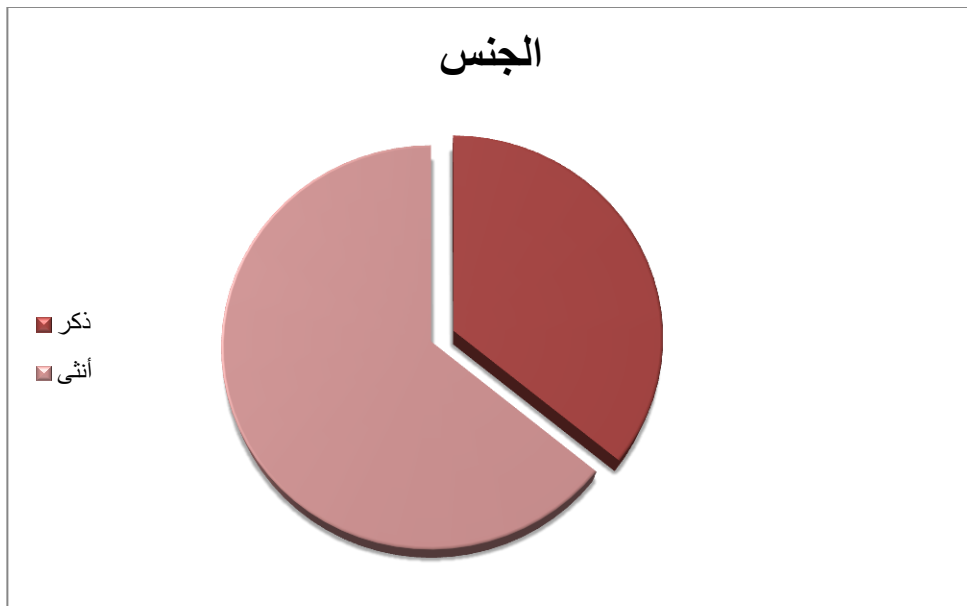
7 - مصلحة المحاماة: التي تشرع في المتابعة اليومية للملفات الايدارية المتعلقة باملاك المؤسسة لتفادي الاضرار .

ثانيا: تفريغ و تحليل نتائج الدراسة

يوضح الجدول (1): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
35,9 %	14	ذكر
64,1%	25	انثى
100%	39	المجموع

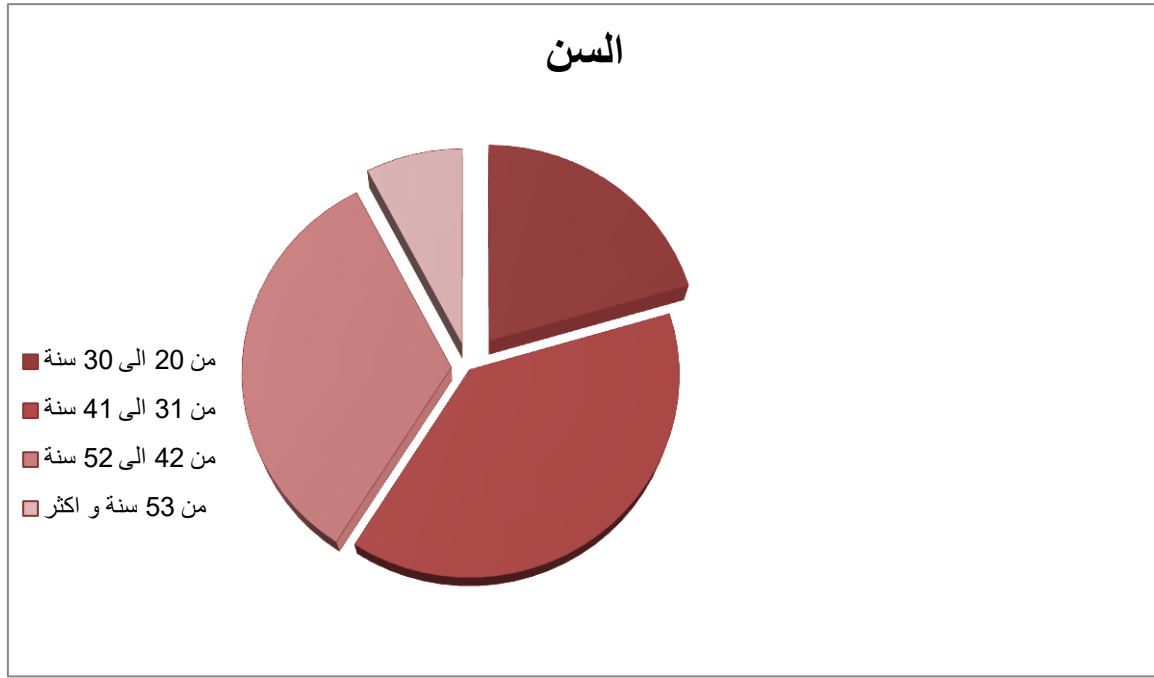
يوضح الجدول رقم (1) نسبة الاناث اللواتي يعملن بالوحدة العمليتيه لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو و التي تقدر 64,1% وهذا راجع الى عملية التوظيف التي تتبعها المؤسسة و ايضا نوع العمل الذي يتطلب صبر و هذا يشمل غريزة المرأة في ذلك، كذلك المؤهلات التي تمتلكها لشغل مناصب ايدارية و الارادة القوية في ذلك كما يعود السبب ايضا كون الماة في الجزائر فرضت نفسها و اكتسبت مكانة كبيرة في عدة ميادين ، في المقابل نجد فئة الذكور التي تتمثل في 35,9% و هي اقل نسبة مقارنة مع نسبة الاناث و هذا يعول الى عدم ملائمة العمل بشكل كبير و ذلك كون من الاعمال المكتبية



يوضح الجدول (2): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	8	20,5
من 31 الى 41 سنة	15	38,5%
من 42 الى 52 سنة	13	33,3%
من 53 و اكثر	3	7,7%
المجموع	39	100

يبين الجدول رقم (2) توزيع افراد العينة حسب متغير السن الى اربعة فئات اساسية المتمثلة في اعلى نسبة و هي 38,5% التي تشمل فئة الاعمار من (31 الى 41 سنة)، تليها نسبة 33,3% تمثل فئة (42 الى 52 سنة) في حين نجد نسبة الموظفين التي تتراوح اعمارهم من (20 الى 30 سنة) تتمثل في 20.5%. هي فئة الشباب حيث تمتاز هذه الفئة بالنشاط و الحيوية و القدرة على العمل و العطاء خاصة عندما يكونون جدد متحمسين للعمل، و اخيرا نجد نسبة 7,7% و هي اقل نسبة التي تشمل العمال الكبار الذين تتراوح اعمارهم من (53 الى ما فوق) هذه الفئة هي اهم فئة في المؤسسة باعتبارها تتميز بالخبرة المهنية التي تلعب دور هام في المؤسسة

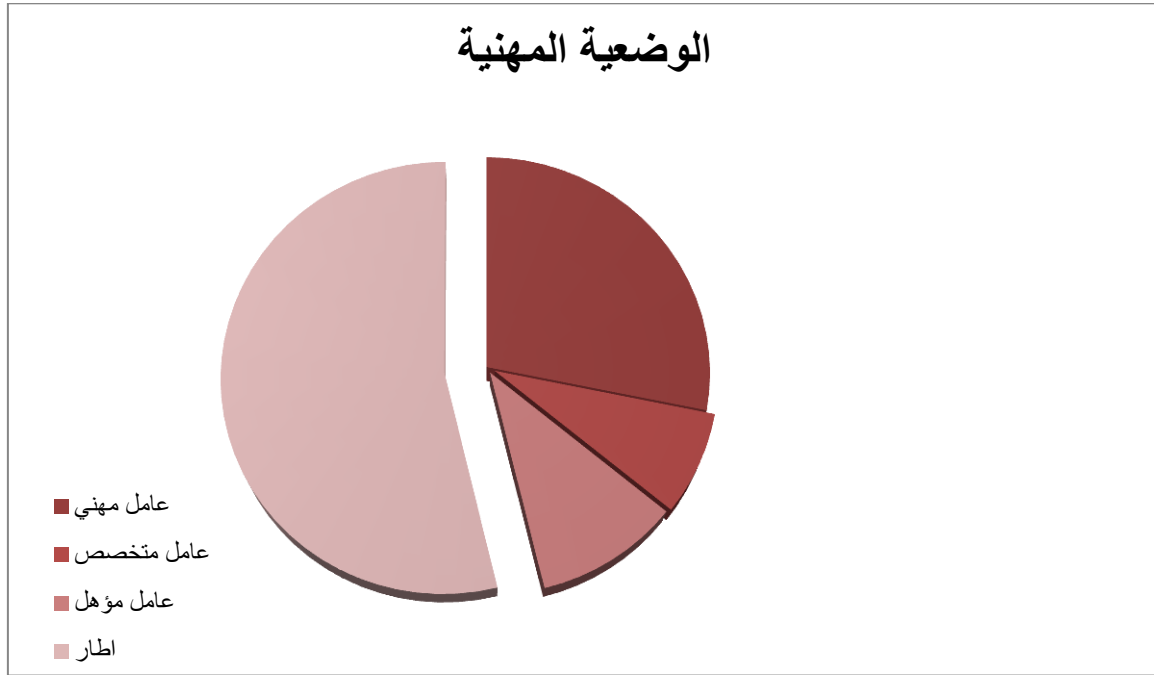


يوضح الجدول (3): توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	11	28,2%
عامل متخصص	3	7,7%
عامل مؤهل	4	10,3%
اطار	21	53,8%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع افراد العينة حسب الوضعية المهنية الى فئات عدة اساسية، نجد كأعلى نسبة تتمثل في 53,8% تشمل الكوادر او اطار في المؤسسة و هذا راجع الى الاهمية الكبيرة التي تبديها المنظمة لهذه الوضعية لتسير اعمالها و تحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة في الاداء باعتبارهم اشخاص يحملون شهادات عليا و اقدمية في المؤسسة فهؤلاء لهم دور كبير في تحديد اتجاه هذه الاخيرة (المؤسسة) مستقبلا، تليها نسبة 28,2% التي تمثل العملاء المهنيين باعتبارهم الجنود الذين يباشرون بتنسيق النشاطات و توزيع

الاعمال ومراقبة سير النشاطات في المؤسسة، اما النسبة التالية 10,3% هي للعمال المؤهلين و هي نسبة معتبرة نظرا لتكوينهم الجيد و مستواهم باعتباره يؤثر مباشرة على الانتاج, اما نسبة 7,7% فهي للعمال المتخصصين و هي نسبة ضئيلة جدا نظرا لمجال عملهم في هذه المهنة.

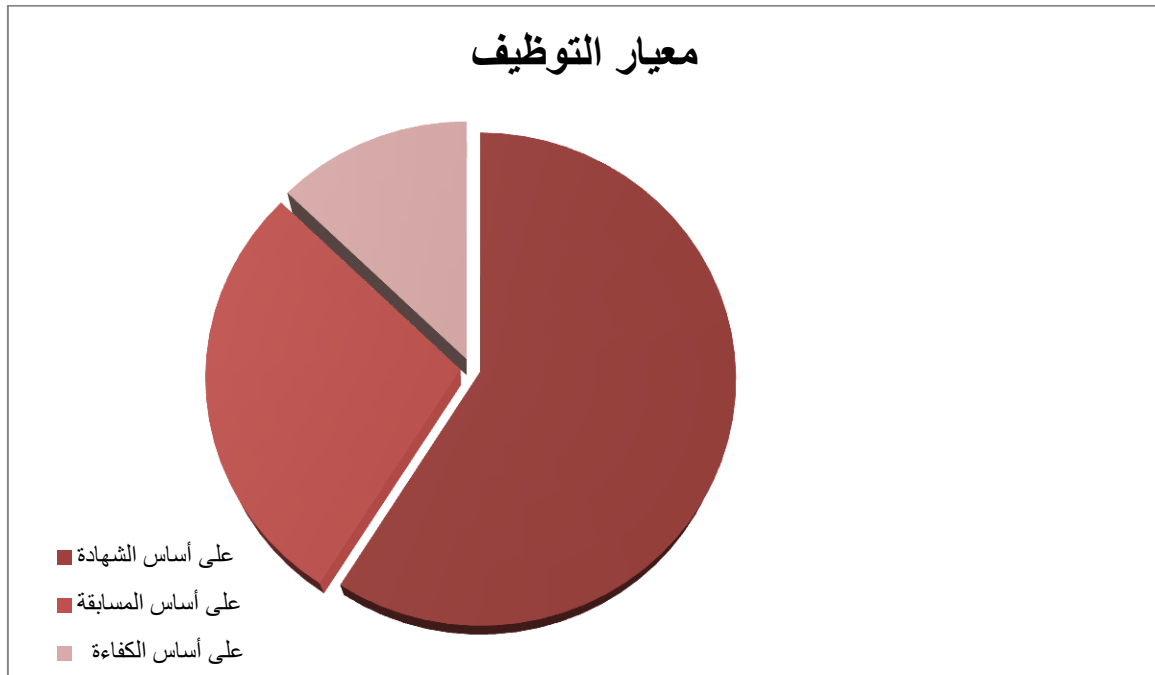


يوضح الجدول رقم (4): توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
على اساس الشهادة	32	59%
على اساس المسابقة	11	28,2%
على اساس الكفاءة	5	12,8%
المجموع	93	100%

يوضح لنا الجدول رقم (4) المعايير التي تعتمدها المؤسسة للتوظيف حيث نجد اعلى نسبة تتمثل في 59% و هي الفئة التي يتم اختيارها على اساس الشهادة التي تعتبر اهم فئة في المؤسسة باعتبارها دارسة للمجال و ذات مؤهلات

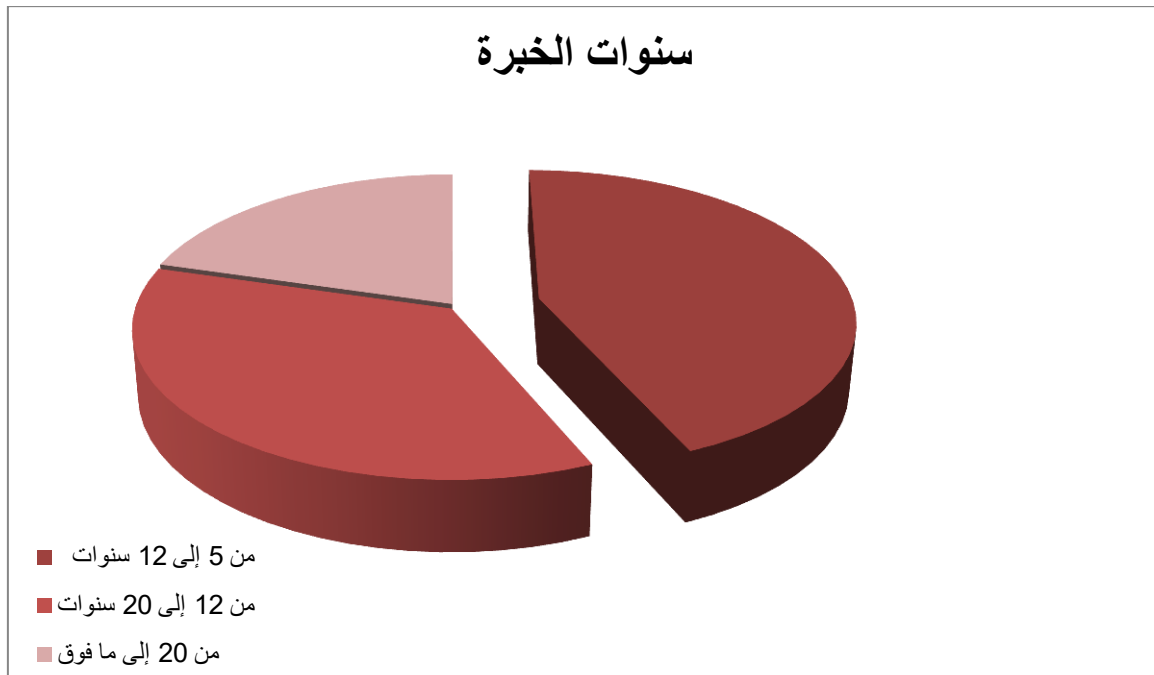
عالية و خبرة في هذا المجال , تليها نسبة 28,2% و هي فئة يتم اختيارها على اساس المسابقة التي تبرمجها المؤسسة و يتم فيها وضع شروط تأهيلية لاختيار الموظفين تعتمد المؤسسة عند احتياجها للموظفين جدد، و اخيرا نجد اخر نسبة و هي 12,8% التي تشمل معيار الكفاءة باعتبارها اهم مبدا تقوم عليه الوظيفة لا يقتصر الدخول الى العمل فقط بل يمد ظليلة للمسار المهني .



يوضح الجدول رقم(5): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 الى 12 سنة	17	43,6%
من 12 الى 20 سنة	14	35,9%
من 20 الى ما فوق	8	20,5%
المجموع	93	100%

وضح الجدول رقم (5) متغير الاقدمية في العمل الذي يمثل سنوات الخبرة للأفراد في المؤسسة، نجد اعلى للعاملين ذوي اقدمية (من 5 الى 12 سنة) و التي قدرت 43,6% باعتبارهم يمثلون فئة جديدة يشغلون مناصب حساسة باعتبارهم جدد في المجال العملي الذي تقوم عليه المؤسسة، تليها نسبة 35,9% للفئة التي تتميز بخبرة من (12 الى 20 سنة) و هي نسبة معتبرة نظرا لسنوات خبرتهم و تكوينهم فقد ربطت مختلف الدراسات بين الخبرة و الاداء الوظيفي، و اخيرا نجد نسبة 20.5% للفئة ذات خبرة (20 او اكثر) في المؤسسة و هي نسبة ضئيلة جدا كون المؤسسة تميل غالبا للتجديد في موارد البشرية التي تكون اكثر طموحا و جدية و مواكبة للتطورات الجديدة .



المحور الاول: الوسائل و الاساليب الاتصالية السائدة في المؤسسة الخدمائية

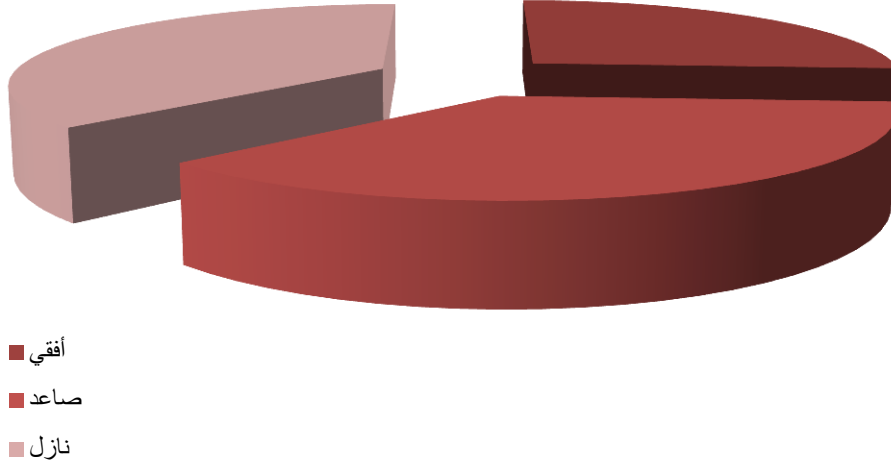
"تيزي وزو"

يوضح الجدول (1): نوع الاتصال السائد في المؤسسة

نوع الاتصال السائد	التكرار	النسبة المئوية
افقي	12	30,8%
صاعد	16	41%
نازل	11	28,2%
المجموع	93	100%

يوضح لنا الجدول رقم (1) نوع الاتصال السائد في المؤسسة الخدمائية حسب رأي المبحوثين حيث نجد اعلى نسبة 41% للاتصال الصاعد الذي يلعب دور مهم في المنظمة باعتبار ان الموظفين هم من يقومون بأغلب اعمال المؤسسة, كما يقوم باهم عملية و هي نقل المعلومات من الاسفل (الموظفين) الى الاعلى (المدير) باعتباره الاتصال الذي يخدم الموظف و يسمح له بنقل احتياجاتهم و احساسهم و ارائهم كذلك نقل الاحداث التي من الممكن ان تؤثر على المؤسسة سواء سلبا او ايجابا، في المقابل نجد نسبة 30,8% بالنسبة للاتصال الافقي و يرجع ذلك الى دور عملية الاتصال التي تحدث بين الادارات الافقية و هو المستوى التنظيمي الاكثر فعالية من حيث سيرورة المعلومات الادارية، هدفه التعاون والتنسيق، حل المشكلات، تبادل الافكار و الاخبار بين افراد المؤسسة، و في الاخير تأتي نسبة 28,2% و هي النسبة الضئيلة التي تعبر عن استخدام الموظفين للاتصال النازل اي من الادارة الى العاملين و يأخذ هذا النوع من الاتصال في غالب الاحيان صيغة الاوامر و التعليمات المحددة لإنجازها يهدف هذا النوع الى ازالة مخاوف و شكوك الموظفين كذلك يقضي على جوعدم الثقة الذي قد يسود المنظمة او حالة خيبة الامل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون ان يدري لماذا، او كيف يعمل .

نوع الاتصال السائد في المؤسسة

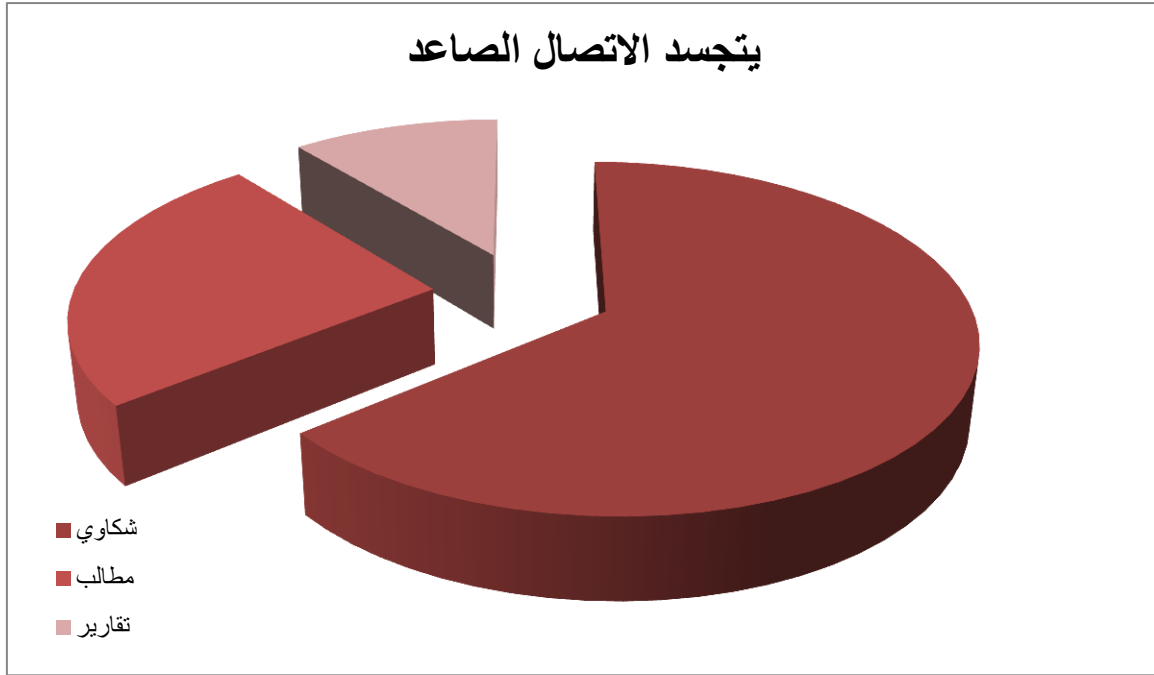


يوضح الجدول رقم(2): اشكال الاتصال الصاعد

النسبة المئوية	التكرار	يتجسد الاتصال الصاعد
25,6%	10	شكاوي
35,9%	14	مطالب
38,5%	15	تقارير
100%	93	المجموع

يبين الجدول رقم(2) في اي شكل يأتي الاتصال الصاعد في المؤسسة فجاءت اعلى نسبة 38,5% للفئة التي تراه يأتي على شكل تقارير التي يعدها الموظفين للإدارة باعتباره يمنح صورة شاملة حول ما يدور في المؤسسة و حول العمل و ما حققه من نتائج و ما تمر به العملية الانتاجية، و على هذه النتائج يتم الخروج بقرارات جديدة تساعد في تحسين او تطوير او زيادة العملية الانتاجية، تليها نسبة 35,9% للفئة التي صرحت ان الاتصال الصاعد يتجسد في

المطالب التي يطلبها الموظفون من الإدارة تشمل شخصيا أو تشمل مهنته حيث تعتبر اهم خطوة لتحفز المؤسسة رغبة الموظفين الاستمرار في المنظمة و زيادة اهتماماتهم و التزاماتهم بأداء اعمالهم و هذا ما يساعدها في تحقيق اهدافها، و اخيرا نجد نسبة 25,6% المتمثلة في الفئة القليلة لتر ترى ان الاتصال الصاعد يتمثل في الشكاوي التي تقدم للجهات المختصة و ذلك نتيجة تعرضه لضرر او تعرض المؤسسة لمشكلة يصعب ايجاد حل لها دون الإدارة.

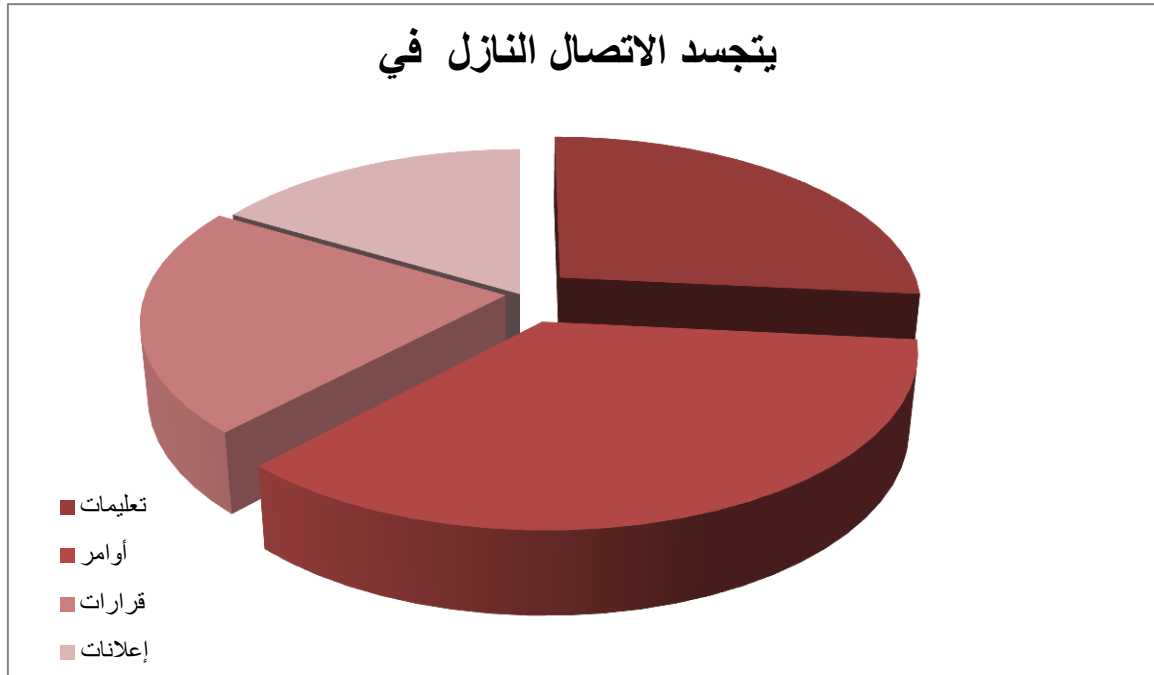


الجدول رقم(3): اشكال الاتصال النازل

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
تعليمات	12	30,8%
اوامر	19	48,7%
قرارات	7	17,9%
اعلانات	1	2,6%
المجموع	39	100%

يمثل الجدول رقم (3) شكل الاتصال النازل في المؤسسة و فمادما يتجسد حسب راي المبحوثين نجد كأعلى نسبة 48,7% صرحت هذه الفئة انه يأتي على شكل اوامر من المدير باعتباره يمارس سلطته الرسمية كما هو معلوم في الادارة و على المرؤوس ان يمتثل بالطاعة لهذا الامر الصادر من الاعلى، تلسها نسبة 30,8% للفئة التي ترى ان الاتصال النازل يتجسد في التعليمات او المعلومات التي يقدمها المدير لمرؤوسه المتعلقة بتحديد اجراءات العمل او بنظام التنفيذ على نحو منظم يضمن انتاجية اكبر واداء افضل، تقابلها نسبة 17,9% التي تشمل القرارات وهي عملية يحددها المديرون من خلال ابلاغهم في امور جديدة توصلت اليها الادارة او قوانين جديدة تخص نظام سير المؤسسة كل هذا يضم اعطاء صورة جديدة كل مرة للموظف كي يكون علم بكل ما يحدث حوله،تاتي اخر نسبة 2,6% و هي نسبة ضئيلة جدا للفئة التي ترى ان هذا النوع من الاتصال يتجسد في الاعلانات فهي احد النشاطات الاعلامية التي تقوم بها المؤسسة لتشرح عن مميزاتها و عن برامجها و تغيراتها .

يتجسد الاتصال النازل في

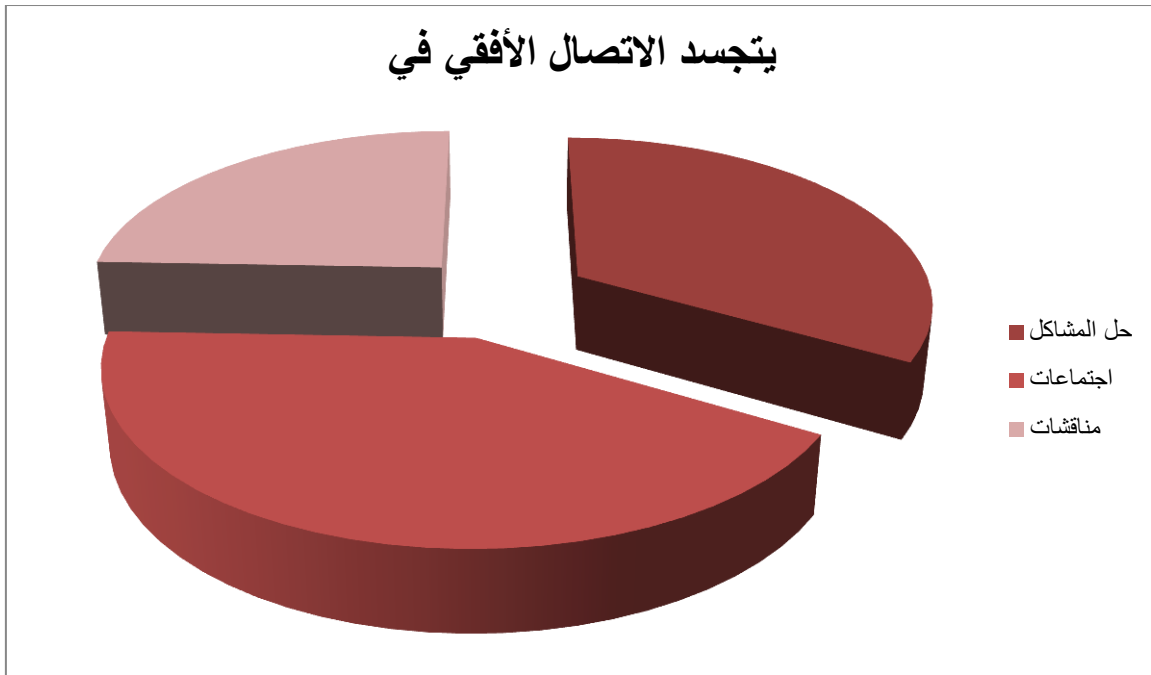


الجدول رقم (4): اشكال الاتصال الافقي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
حل المشاكل	13	33,3%
اجتماعات	18	45,2%
منقاشات	8	20,5%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول رقم (4) الاتصال الافقي و اشكاله المختلفة التي تعتمد في المؤسسة باعتباره يحدث بين نفس المستويات داخل المديرية العملية، نجده حسب تصريح الموظفين نجد اعلى نسبة 46,2% التي تمثل الاجتماعات فهو لقاء الموظفين في مكان واحد رغم اختلاف المستويات يتم فيه تداول افكار جديدة و التشاور و تبادل الآراء حول مواضيع او مشاكل تخص المؤسسة بغرض ايجاد حل او اتخاذ قرارات ، و ينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون و ابداء الراي بين الافراد ، تليها نسبة 33,3% في حل المشاكل اي القدرة على

ايجاد الحلول الفعالة لمختلف الصعوبات التي تواجههم و في الوقت المناسب الذي يضمن تفادي الخسائر او تقليلها قدر الامكان، و اخيرا نجد نسبة 20,5% التي تتضمن المناقشات باعتبارها اهم المهارات التي لا بد ان يتحلى بها العاملين فيما بينهم حيث تعتبر من العوامل التي تجمع العاملين لمناقشات الاعمال او اي موضوع يتعلق بالمؤسسة سواء نجاحها او مشكلة يتوصل الي حلها .

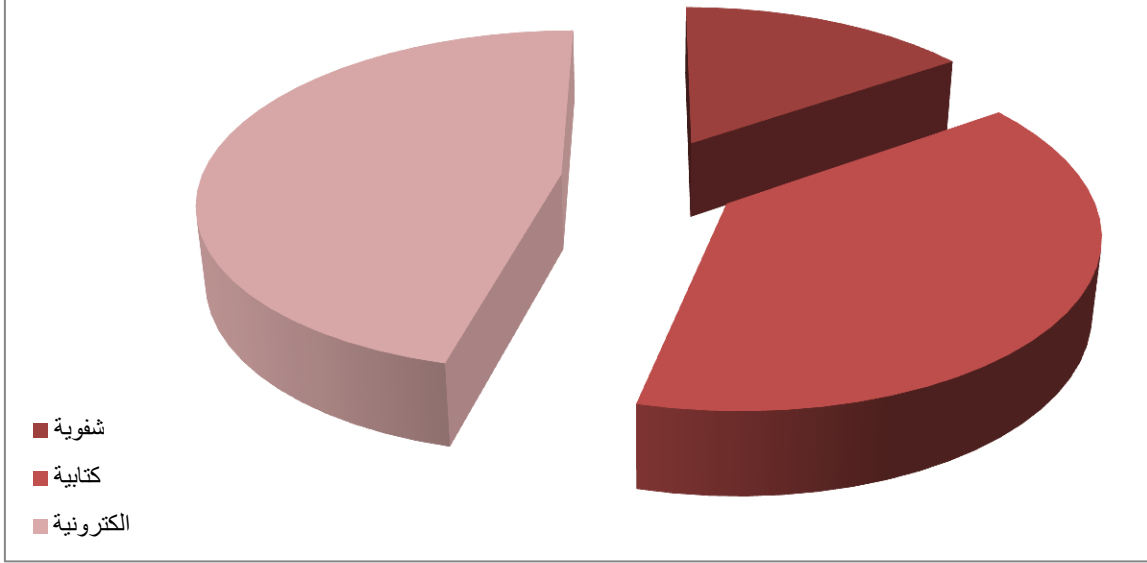


الجدول رقم (5): الوسائل المستخدمة بكثرة في المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
شفوية	6	15,4%
كتابية	15	38,8%
الكثرونية	18	46,2%
المجموع	39	100%

يبين الجدول رقم (5) اهم الوسائل التي تعتمد المؤسسة عليها في مجالاتها العملية حيث نجد اعلى نسبة حسب راي المبحوثين تتمثل في 46,2% و هي الوسائل الالكترونية المتمثلة في "البريد الالكتروني, مواقع التواصل الاجتماعي....." و هي وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة التي بدا استخدامها منذ اختراع الانترنت و شبكة الحاسوب, دخلت هذه الوسيلة بأهمية كبيرة في حياة الافراد لما لها من ايجابيات سهلت عملية التواصل و نقل المعلومات بفضل التغطية الواسعة التي توفرها بجعلها العالم قرية صغيرة و هذا ما يدفع الموظفين الى اللجوء اليها لتسهيل الامور على الموظفين و المدراء دون التنقل، تقابلها نسبة 38,5% للوسائل الكتابية هذا النوع يحدث بين افراد المؤسسة ككل على خلاف مستوياتهم و هو مهم للغاية لا يمكن التفكير في منظمة تجارية بدونه، و هو ان الاتصال وجها لوجه غير ممكن دائما لان عمال المؤسسة قد ينتشرون على مسافات واسعة لذلك تعتمد على الاساليب الكتابية ، كما ان هذا النوع نشأ لعدة اسباب التي تتمثل في عدم توفر الامكانيات الاتصالية الحديثة، و اخيرا نجد اقل نسبة 15,4% يرون ان الوسيلة الاكثر استخداما هي الشفوية و التي تتم بصورة مباشرة ، يتم هذا النوع عندما يتبادل الحديث اطراف العملية الاتصالية او يجتمع الطرفين او يكفي سماع الصوت فقط كما يحدث في المحادثات الهاتفية يعتمده البعض لأنه خالي من التوثيق و يشجع الصراحة في الحديث.

الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة



الجدول رقم (6): الاسلوب المناسب للاتصال داخل المؤسسة

		النسبة المئوية	التكرار	الاسلوب المناسب للاتصال	
100	الشفوي	23,1%	10	مقابلات	
		25,6%	4	ندوات	
		33,3%	25	اجتماعات	
		7,7%	4	وساطة	
		10,3%	2	مؤتمرات	
100	الكتابي	38,5%	15	منشورات	
		30,8%	10	فاكس	
		30,8%	16	ملصقات	
100	الالكتروني	15,4%	4	انترنت	
		64,1%	30	البريد الالكتروني	
		20,5%	2	مواقع التواصل الاجتماعي	

يوضح الجدول رقم (6) الوسيلة المناسبة للعملية الاتصالية في المؤسسة حيث نجد ثلاثة وسائل اساسية تعتمد عليها في اتصالاتها كل وسيلة يتجسد فيها اسلوب مختلف نجد الوسيلة الاولى و هي الشفوية التي تشمل الاجتماعات بنسبة 33,3% كأعلى نسبة، تليها نسبة 25,6% تتمثل في الندوات التي تعرف

بانها عملية يقوم بها احد الموظفين بالوقوف امام جمهور و مناقشة موضوع يخص المؤسسة ليعرفوا عليها و يتعرف الجمهور بها و يستفيدوا من ذلك, كما نجد المقابلات, المؤتمرات و الوساطة بنسب %23,1, %10,3 و %7,7 كل لها اهمية في المؤسسة في اىصال الرسالة و التواصل بها و هذا دليل بعدم انعدام نسب اى فئة, في المرتبة الثانية نجد الوسيلة الكتابية التي تتمثل في المنشورات كأعلى نسبة %38,5 فهي شكل من الاعلانات الورقية معدة من قبل الادارة حول موضوع ترغب بنشره, كما نجد الفاكس و الملصقات بنسب متساوية المتمثلة في %30,8 باعتبارهم يعملان عن طريق النسخ و الطبع يلتقيان في نقطة واحدة و هي السرعة و السهولة بإيصال المعلومات او الرسالة المراد ارسالها بشكل سريع, و اخيرا نجد الوسيلة الاكثر اعتمادا و استخداما في جميع المؤسسات نظرا لتقنياتها الحديثة المتمثلة في البريد الالكتروني كأعلى نسبة %64,1 بفضلها اليوم يتم اجراء اتصالات بين الشركات عبره فهو ليس فقط اخص بل اكثر الوسائل موثوقية, تليها شبكة التواصل الاجتماعي التي تمكن المؤسسة من التعرف على رغبات جمهورها الخارجي و التعريف بنشاطاتها و اعمالها, و كأخر نسبة %15,4 تحتلها الانترنت التي تعمل على تسهيل عملية نقل المعلومات و توليد المعرفة كما تعتبر الباب الرئيسي الذي تخرج منه الوسائل الاخرى باعتبارها تركز على الانترنت.

الجدول رقم (7): الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني	14	35,9%
اجتماعات	3	7,7%
مواقع التواصل الاجتماعي	6	15,4%
انترنت	8	20,5%
ملصقات	6	15,4%
فاكس	2	5,1%
المجموع	39	100%

يوضح لنا الجدول رقم (7) رأي المبحوثين في الوسيلة التي يرونها فعالة في إيصال المعلومات داخل المؤسسة بحيث نجد أعلى نسبة 35,9% المتمثلة في البريد الإلكتروني الذي أصبح وسيلة ضرورية و هامة في جميع المستويات و ذلك بفضل ميزاته التي تسهل العملية الاتصالية داخل و خارج المؤسسة، تليها نسبة 20,5% من الفئة التي ترى ان الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي الانترنت باعتباره المساهم الرئيسي في إيجاد طرق و وسائل جديدة للاتصال تسهل العملية على الموظفين, يعمل الانترنت على جمع كل اطراف المؤسسة في بؤرة واحدة بفضل تقنية النقل، النشر و توليد المعرفة, في حين جاءت نسبة 15,4% لنوعين من الوسائل المتمثلة في مواقع التواصل الاجتماعي التي تعتبر انجح وسيلة للترويج عن المؤسسة كما نجد الملصقات التي لها اهمية في التعريف بالمؤسسة من خلال نقل الافكار و الصورة الواضحة و نشرها لإيصالها الى المكان المناسب، كما نجد نسبة 7,7% للفئة التي ترى ان الاجتماعات من الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات و نقلها بين افراد المنظمة، و اخيرا نجد الفاكسات التي تحتل نسبة 5,1% التي تعمل على جهاز تقني يقوم بإرسال نسخ طبق الاصل الى

الطرف المراد ايصالها حيث تعتبر هذه الوسيلة اقل نسبة مقارنة مع البقية لعدم استخدامها بكثرة و هذا راجع الى سهولة استخدام تلك الوسائل.

الجدول رقم(8): تقييم الموظفين لقنوات الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
38,5%	15	جيدة
30,8%	12	مقبولة
%30,8	12	في تحسن

يوضح الجدول رقم (8) نسبة تقييم الموظفين لقنوات الاتصال داخل المؤسسة حيث نجد اكبر نسبة المتمثلة في 38,5% للفئة التي ترى ان قنوات الاتصال جيدة تخدم الموظف توفر له المجال للتعبير عن الحقائق و الآراء و نقل المعلومات تستخدم في بيئات العمل من اجل تحفيز الموظفين و تنظيم طريقة سيرهم و تواصلهم داخل المؤسسة كما تساعد في التغلب على الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية ، تليها نسبة 30,8% للفئات التي ترى ان قنوات الاتصال في تحسن و مقبولة و من العوامل التي تسبب في ذلك وجود هيكل تنظيمي غير ملائم او جامد و عدم مواكبته للظروف و التغيرات بحيث ينبغي دائما الرجوع الى الادارة العليا لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتحسين او البقاء على حالها.

المحور الثاني: راي المبحوثين حول اليات رفع مستوى و تحسين

الاداء الوظيفي في المؤسسة الخدمانية "تيزي وزو":

الجدول رقم (9): اهتمام الادارة بإيصال المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
89,7%	35	نعم
10,3%	4	لا
100%	39	المجموع

يوضح الجدول رقم (9) مدى اهتمام الادارة العليا بإيصال المعلومات الى الموظفين في الوقت المناسب حيث نجد اعلى فئة صرحت بنسبة 89,7% و هذا يوضح ان اغلبية المبحوثين تصلهم المعلومات في الوقت المناسب نظارا للفعالية و السير الحسن للمؤسسة و وضوح هذه المعلومات يدفع بالمؤسسة نحو التقدم, اما الفئة التي صرحت بعكس ذلك اي ان الادارة لا تهتم بإيصال الرسالة في الوقت المناسب هي نسبة قليلة قدرت 10,3% فهذا راجع الى اسباب تنظيمية و مهنية المتمثلة في ضيق الوقت, كثرة العاملين و الضغوطات على الادارة.

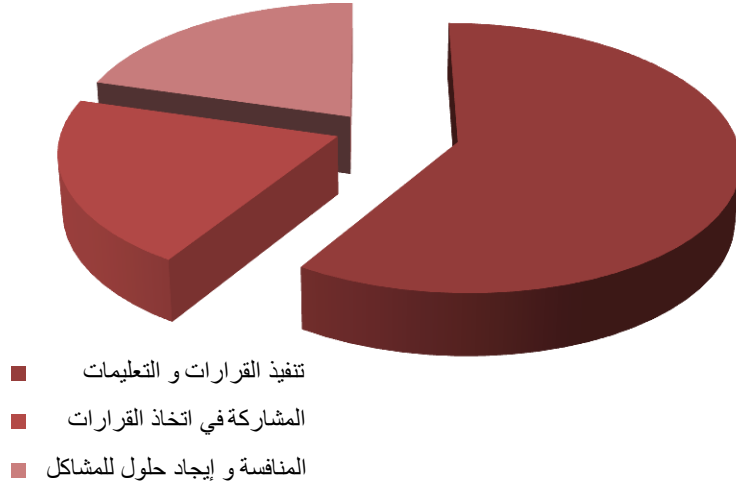


الجدول رقم (10): هدف الادارة من الاتصال بك

النسبة المئوية	التكرار	هدف اتصال الادارة بالموظفين
59	23	تنفيذ القرارات و التعليمات
20,5%	8	المشاركة في اتخاذ القرارات
20,5%	8	المنافسة في ايجاد الحلول
100%	39	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (10) و التي بينت هدف الادارة العليا عند اتصالها بالموظفين حيث جاءت كأعلى نسبة 59% من اجل تنفيذ القرارات و التعليمات و هذا راجع لاهتمام الادارة بتنفيذ الاوامر من الدرجة الاولى لضمان السير الجيد للمؤسسة باعتبار السلطات دائما ما تركز على الاهداف و الواجبات التي يجب على الموظف تحقيقها ، تليها نسبة 20,5% التي تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تطلب الادارة من الموظفين الادلاء بأرائهم في تحسين نوعية القرار و جعله اكثر ثبات و قبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس و رغبة صادقة كما تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و افراد المنظمة ، و اخيرا نجد نسبة 20,5% التي تتمثل في المنافسة في ايجاد الحلول و هي تنافس افراد المنظمة على ايجاد الحل المناسب لمشكلة معينة و هي الطريقة التي يسخر فيها الفرد جميع المعارف التي سبق و تعلمها و خبراته و المهارات التي اكتسبها للتوصل الى الحل.

عند اتصال الإدارة العليا بك هل يكون ذلك بهدف ؟

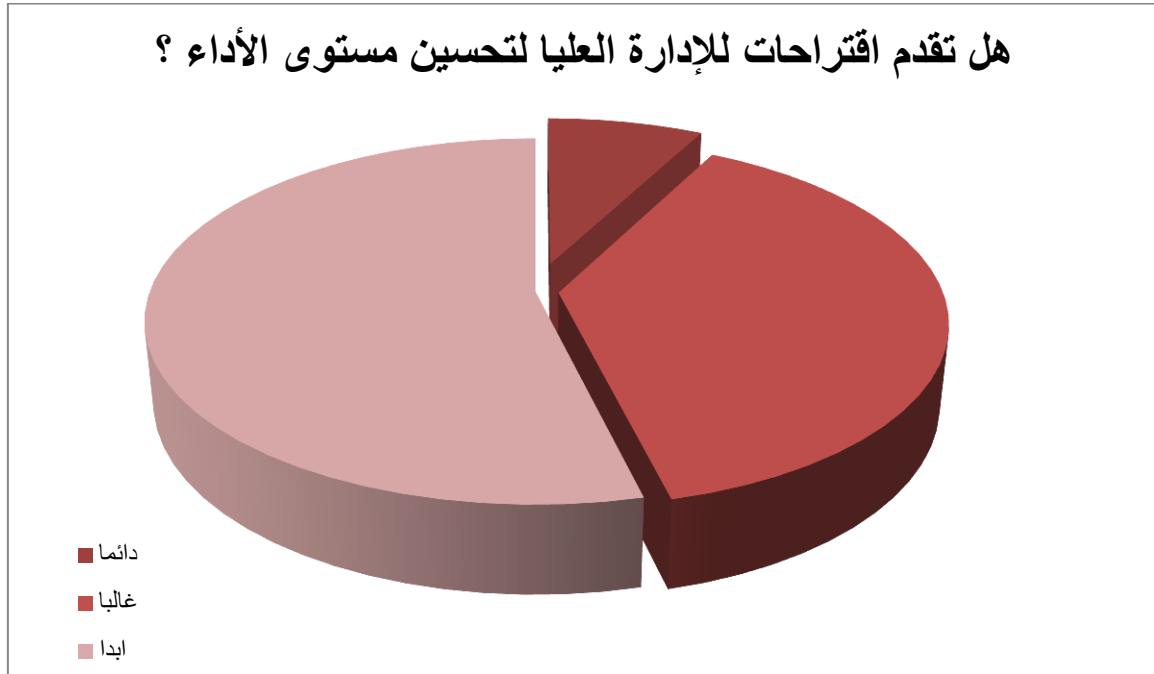


الجدول رقم (11): نسبة تقديم الاقتراحات للإدارة

النسبة المئوية	التكرار	تقديم اقتراحات للإدارة العليا
7,7%	3	دائمًا
38,5%	15	غالبًا
53,8%	21	ابدا
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 53,8% من اغلب افراد المبحوثين لا يقدمون ابدا اقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى ادائهم الوظيفي و يرجعون السبب الى تجاهل و عدم الاهتمام بأفكار الموظفين و ابداعاتهم و آرائهم, ما يمنع من اكتشاف المواهب و الاستفادة من الافكار المبدعة للموظفين من قبل الادارة, اما النسبة 38,5% هذه الفئة احيانا ما يقدمون اقتراحات للإدارة لتحسين الاداء و رغم ان اخذ تلك الاقتراحات بعين الاعتبار يبقى محدود و ذلك حسب مستوى كل موظف, و نأتي في الاخير نسبة 7,7% فئة قليلة من

المبحوثين يقدمون دائما اقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى الأداء و ان اقتراحاتهم في كثير من الاحيان تأخذ بعين الاعتبار.



الجدول رقم (12): احتمال اخذ الادارة باقتراحات الموظفين

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	1	2,6%
غالبا	15	38,5%
ابدا	23	59%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول رقم (12) تبين لنا بان الادارة العليا لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين في المؤسسة و هي النسبة الاكبر من المبحوثين التي تمثل 59% وهذا راجع الى ان الادارة تلبى اقتراحات فئة على حساب فئة اخرى يعود السبب في ذلك الى شخصية المسؤول و سلطتهم التي تمنحهم الحق في

قبول او رفض اقتراحات الموظفين, ثم تأتي نسبة 38,5% من الفئة التي صرحت بان الادارة غالبا ما تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار كون ان تلك الاقتراحات التي يطرحها الموظفون احبانا تخدم مصالح المؤسسة بهدف التغلب على الصعوبات و العراقيل التي تتعرض لها, بينما بعض الافكار التي يعرضها اغلبية المبحوثين لا تساهم في رفع كفاءة المؤسسة لذا تقوم هذه الاخيرة بدراسة كافة الاقتراحات و النظر اليها, في الاخير تأتي نسبة 2,6% و هي نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين الذين يرون ان الادارة دائما تهتم بأخذ اقتراحات الموظفين التي يقدمونها بعين الاعتبار و هذا راجع الى الكفاءة و الخبرة المهنية التي تتميز بها هذه الفئة من مهارات ابداعية و قدرات تواصلية بين مختلف المستويات الإدارية لضمان التقدم في المسار المهني داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين اهتمام الادارة بالاقتراحات يحفز الموظفين على العمل

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	71,8%
لا	11	28,2%
المجموع	39	100%

يبين الجدول رقم (13) نسب المبحوثين الذين يشعرون بتحفيز الادارة لهم و ذلك بنسبة 71,8% و ذلك من خلال اهتمامها بجميع الاقتراحات المتعلقة بتحسين ادائهم الوظيفي, مما يساهم في وجود علاقة تكامل وظيفي جيدة بين المدراء و العمال و اعطاء صورة حسنة عن العملية الاتصالية القائمة بينهم من خلال اهتمام المسؤول بالعامل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين, الاحترام المتبادل و اعطاء صورة ايجابية حول الموظف و يصبحون متحمسين لمل يفعلونه، و يحرصون على استثمار وقتهم في الامور المهمة في العمل

يستمتعون بمهامهم و يؤدونها اداء جيد و ذلك نحو تحقيق هدف معين, اما نسبة 28,2% من العمال لا يرون اي تحفيز ايجابي من قبل الادارة العليا فيما يتعلق بالاقترحات التي يقدمونها و هذا راجع الى تباين في نوع الاقترحات المقدمة كالتغيير في استراتيجية العمل، حصول على راتب مناسب و متساوي رغم اختلاف المجهود و المهارات و المستويات، و بالتالي هي مصالح لا تخدم مصالح المؤسسة مما ستدفعهم الى عدم الاهتمام بها و رفضها.

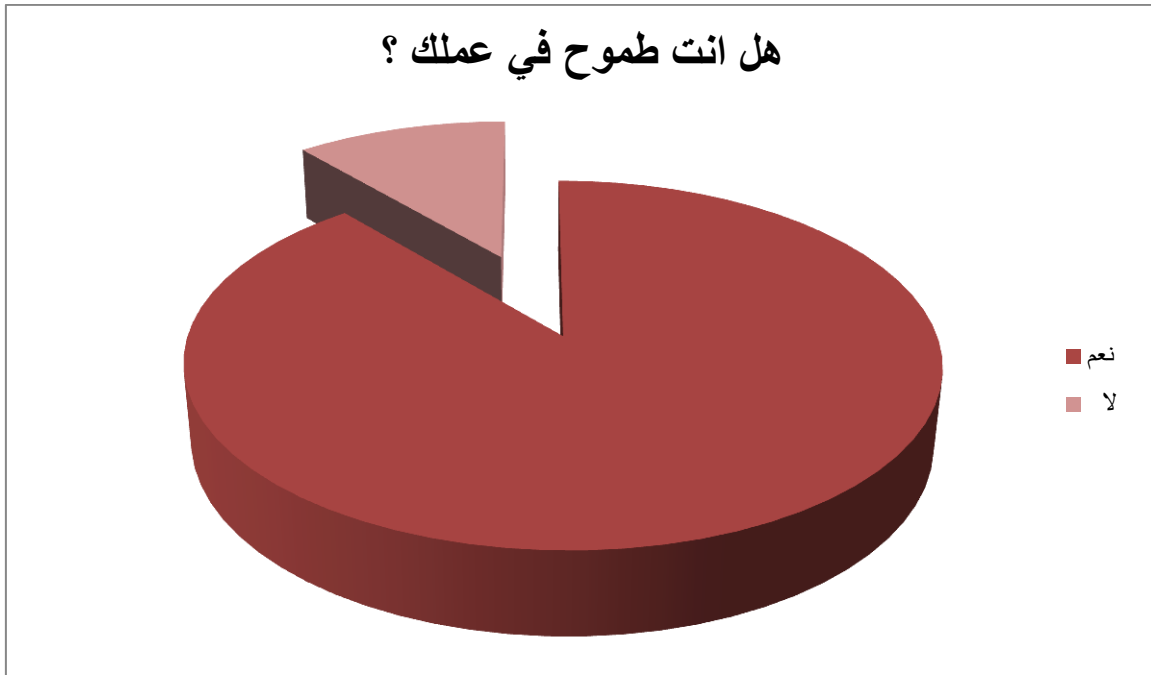


الجدول رقم (14): طموحات العاملين في العمل

هل انت طموح في عملك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	89,7%
لا	4	10,3%
المجموع	39	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) ان نسبة 89 % هي النسبة الكبيرة التي ترى ان العامل له طموحات في عمله و هذا راجع الى المقومات الادارية

الداعمة داخل المديرية العملياتية باعتبار ان المسؤول هو النقطة الاتصالية الاولى و المرجع الاساسي للموظف نحو تحقيق الهدف، و ذلك من خلال توفر الحافز المادي و المعنوي الذي يحرك القوى الداخلية لديهم للعمل، بتدريب العاملين و تعليمهم و احترام افكارهم و ابداعاتهم و مشاركتهم في الانجازات و الخطط التي تتطور الاستراتيجية و الخطط التشغيلية للمؤسسة و هذا هو الدافع الذي جعل العامل في المؤسسة الخدمائية طموح في عمله، اما الفئة التي ترى عكس ذلك و لا ترى ان العامل له طموح في عمله فكانت نسبتها 10,3% و هي نسبة ضئيلة، بسبب اللامبالاة من الادارة العليا حول الافكار و الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين و تأجيل النظر فيها، لان منع الموظف من التفكير و الابداع و المشاركة في الراي و تحقيق ذواتهم سكون هدف المدير فقط فانه يقتل ما لديهم من طموحات و روح العمل.

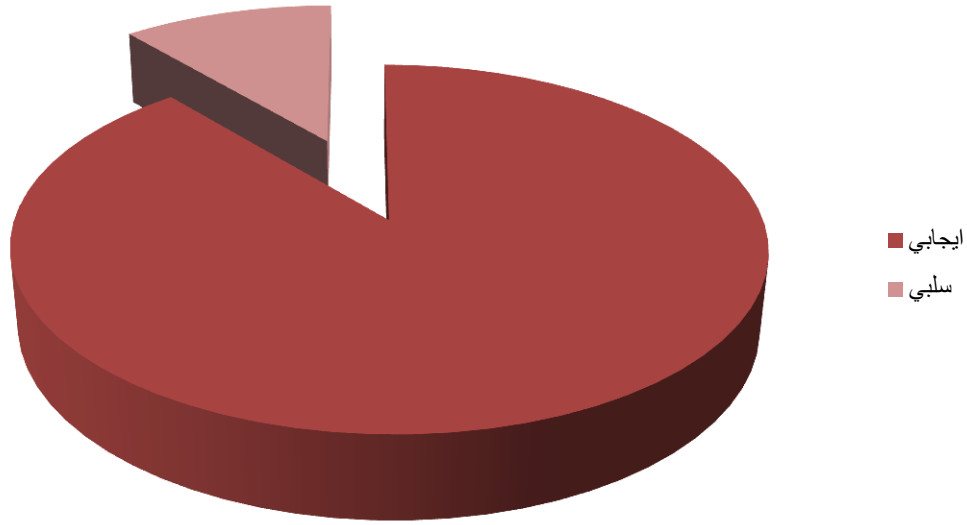


الجدول رقم (15): اثر الاتصال على اداء الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	تقييم اثر الاتصال على الاداء الوظيفي
64,1%	34	ايجابي
35,9%	5	سلبي
100%	39	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (15) بان نسبة 64,1% من العمال يقيمون اثر الاتصال داخل المؤسسة على ادائهم الوظيفي بانه ايجابي و يرجعون ذلك الى المعاملة الجيدة من قبل المسؤولين معهم، و طريقة الاتصال السائدة في المؤسسة من خلال المشاركة في نقل و تبادل و ايصال المعلومات فيما بينهم،بالإضافة الى المهارات الاتصالية الفعالة فالسرعة و الدقة في انجاز مهام العمل من خلال نظام التواصل الفعال بين الرؤساء و الموظفين الذي يحفزهم على الاداء الجيد لمهامهم، في حين ان نسبة 35,9% من العمال يرون بان اثر الاتصال على ادائهم الوظيفي سلبي و ارجعوا ذلك الى عدة اسباب نذكر منها تراكم المعلومات و اصدار الاوامر الكثيرة على الموظفين، ضعف وسائل الاتصال في ايصال المعلومات، كثرة الضغوطات اثناء اداء العمل و ضيق الوقت.

كيف تقييم اثر الاتصال داخل المؤسسة على ادائك الوظيفي ؟

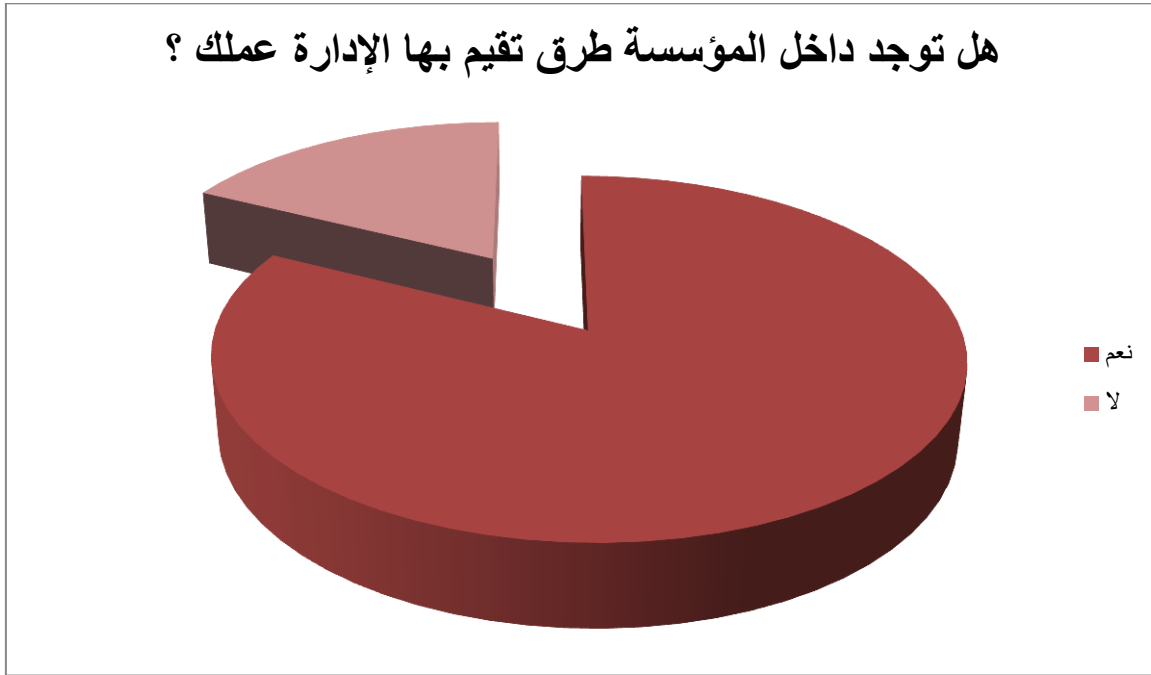


الجدول الرقم(16): هل هناك طرق تقييم الادارة لعمل الموظفين

طرق تقييم الإدارة للعمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	82,1%
لا	7	17,9%
المجموع	39	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (16) جاءت نسبة 82,1% من ايجابيات المبحوثين بان الادارة تتبع طرق تقييم بها اداء العاملين في المؤسسة و هذا بسبب قلة خبرتهم المهنية و صعوبة فهمهم بمستجدات العمل التي توكل اليهم احيانا و كذلك المناصب الحساسة التي يشغلونها، كما تتبع الادارة طرق التقييم من اجل معرفة انتاج الموظفين، و ذلك حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار من اجل تحقيق هدف المؤسسة لضمان انجاز المهام على اكمل وجه، للاتخاذ القرارات التي تتعلق بمصير الموظف و زيادة انتاجية و التحكم في سلوكهم و يعطي للإدارة الفكرة عن مدى استعداد الموظف لتطوير مهاراته في العمل،

في حين نجد ان 17,9% من نسبة المبحوثين يرون انه لا توجد داخل المؤسسة اي طرق تقييم بها الادارة عملهم و هذا راجع الى رضا الادارة على اداء موظفيها مما لا يحتم عليهم تطبيق طرق تقييم الاداء بالإضافة الى امتلاكهم للمهارات و المعلومات المهنية الكافية و التعليمات السليمة للقيام بأعمالهم.

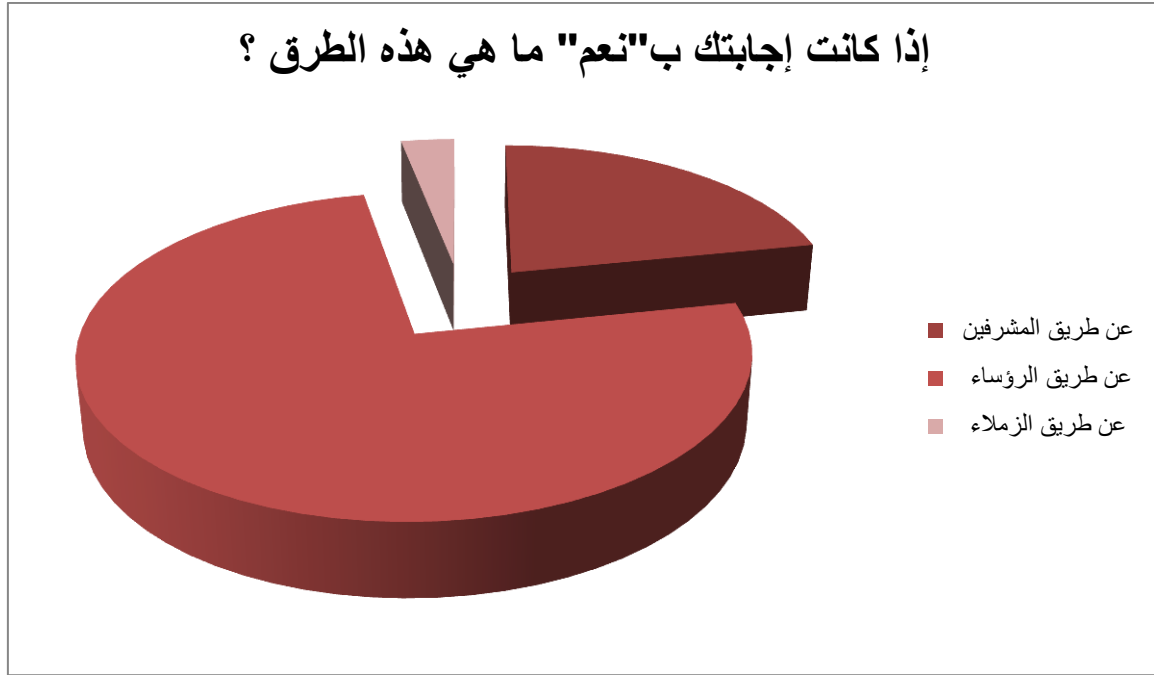


الجدول رقم(17): طرق تقييم الاداء

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت إجابتك ب"نعم" ما هي هذه الطرق
17,9%	7	عن طريق المشرفين
64,1%	25	عن طريق الرؤساء
15,4%	6	عن طريق الزملاء
100%	39	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (17) تبين ان نسبة 64,1% من المبحوثين يخضعون لتقييم اداري عن طريق الرئيس (المدير) حيث يقيم عمل الموظف من زاوية واحدة فقط و هي زاوية النتائج التي انجزها ولكن قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله و الوسائل التي استخدمها لتحقيق تلك النتائج و قد لا يعرف اسلوب الفرد او الموظف في الابتكار، و لذا فهو لن يستطيع ان يقيم اسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد او الموظف من كل الزوايا، خاصة اذا كان المدير مسؤول عن عدد كبير من الأفراد والعاملين و هذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول المؤسسة من التنظيم الهرمي الى التنظيم الافقي و بالتالي لا يستطيع المدير ان يعرف امكانيات و اداء كل فرد لديه بشكل جيد، اما نسبة 17,9% من المبحوثين فهم يخضعون لتقييم الاداء عن طريق المشرفين، باعتباره هو الشخص الاكثر قربا للموظف و هو الافضل ملاحظة لأداء العامل و سلوكياته اثناء الانجاز يقوم بخلق جو من الثقة و التعامل الاخلاقي بين العاملين و استثمار قدراتهم و تقدير طموحاتهم و تأهيلهم للتقدم من خلال التدريب المستمر لتحسين ادائهم و تطوير وظائفهم، و منه يعتبر المشرف اقدر الاشخاص على تقويم اداء العاملين، و في الاخير نجد نسبة 15,4% من المبحوثين الذين يقيمون الاداء عن طريق الزملاء، و هم اعضاء فريق العمل في المؤسسة او زملاء العمل، و هذا النوع من التقييم يستبعد المشرفين و الرؤساء و يعتبر من احد اهم مصادر القيم و المعلومات عن اداء العميل و تزداد اهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم او المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، و عند تقييمهم لزملائهم في العمل يتم من خلال وجهات نظرهم الشخصية و بغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، و لنجاح هذا النوع من التقييم يجب توافر عدة شروط المتمثلة في: ان تتوفر الثقة الكاملة بين

الأفراد العاملين انفسهم تجاه بعضهم البعض, ان يكون الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى و الدرجة الوظيفية, و اخيرا يجب ان يكون هؤلاء الزملاء في الملاحظة المستمرة لسلوك الفرد العاملين معهم.



الجدول رقم(18): نسبة اعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية

هل تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية	التكرار	النسبة المئوية
دائما	9	23,1%
غالبا	23	59%
ابدا	7	17,9%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان اغلبية المبحوثين غالبا ما تكون لهم برامج تكوينية لتحسين ادائهم الوظيفي و ذلك بنسبة 59% و التي تمثل اعلى نسبة باعتبار ان هذه الفئة ذات خبر عالية في جميع ميادين المؤسسة لكن لا

يملكون الخبرة في بعض الانشطة المتمثلة في تقنيات التكنولوجيا الحديثة التي تسهل عليه العمل و بالتالي تلجا المؤسسة الى اعداد برامج تشرح للموظفين هذه التقنية و استعمالاتها، ثم تأتي نسبة 23,1 % من المبحوثين الذين صرحوا لان المؤسسة دائما ما تعتمد على برامج تكوينية لتحسين الاداء و هذا راجع الى المهام الموكلة اليهم التي تتميز بالصعوبات في تنفيذها و تحتاج الخبرة و الدقة في تسييرها خصوصا في مجال وسائل الاتصال الجديدة التي تحتاج الى تكوين جيد لمواكبتها و التحكم فيها، و في الاخير نجد نسبة 17,9 % من فئة المبحوثين الذين صرحوا ان المؤسسة الخدماتية لا تعتمد ابدا على برامج تكوينية لتحسين اداء العاملين و هي الفئة الضئيلة من نسبة الموظفين الجدد الذين يرجعون السبب في ذلك النقص الوسائل المعتمدة عليها للتكوين عدم اهتمام الادارة في تنمية قدرات الموظفين من خلال اصدارها لقوانين جديدة للتوظيف المتمثلة في الخبرة المهنية، فالبرامج التكوينية هامة و ضرورية لبناء و استثمار العمال و الموظفين في المؤسسات لذا يتوجب على هذه الاخيرة اعدادهم وتكوينهم بطريقة منتظمة و مستمرة في اطار تطوير الموارد البشرية بهدف رفع انتاجيتها و ضمان استمرارها .

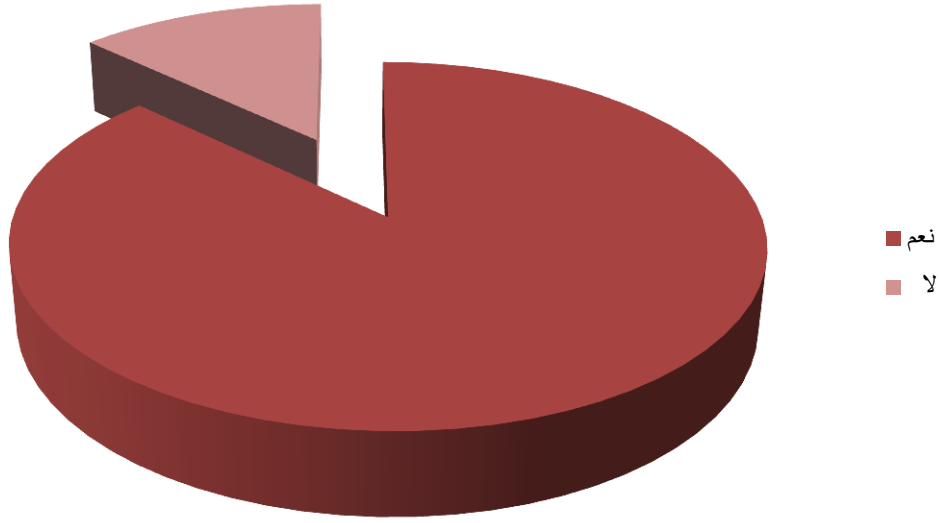
الجدول رقم(19): مساهمة البرامج التكوينية في رفع الاداء

هل تساهم هذه البرامج فعلا في رفع الاداء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	84,6%
لا	6	15,4%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ اعلى نسبة تبين ان البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة ساهمت فعلا في رفع الاداء الوظيفي حيث تقدر هذه النسبة 84,6 % و ذلك من خلال احداث التغيرات الايجابية في سلوك الافراد و تنمية

مهاراتهم و قدراتهم لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تزويدهم بالمعارف و المهارات الضرورية لذلك، كذلك زيادة قدرة العاملين على التفكير الابداعي بما يمكنهم من التكيف مع اعمالهم من ناحية و مواجهة مشكلاتهم و التغلب عليها من ناحية اخرى ، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه النقطة الى تزويد الافراد العاملين بالمعارف التي تؤهلهم لتولي مناصب قيادية، كذا زيادة قابليتهم لتبادل المعلومات و الاتصال داخل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر، تليها نسبة 15,4% من اغلبية المبحوثين الذين يرون ان البرامج التكوينية لا تساهم في رفع الاداء و يرجعون السبب في ذلك الى عدم توفير المكونين الكفويين اعداد مناسبة يمكنهم من فهم العملية او فهم نفسية الموظفين بالإضافة الى عدم دراسة احتياجات الموظفين لمعرفة نوع الدورة التي تناسبه ما يجعل تلك الدورات عديمة الجدوى، افتقاد الدورة التكوينية للأسس العملية في المنظمة من تخطيط ، تنفيذ تقييم و متابعة النشاط التكويني للأنظمة مما يؤدي الى فشل الاهداف المرجوة من التدريب و بالتالي هذه الاسباب تسبب انعدام الخبرة و المهارات التي تثري مكتسباتهم في المسار المهني.

هل تساهم هذه البرامج فعلا في رفع أدائك الوظيفي ؟



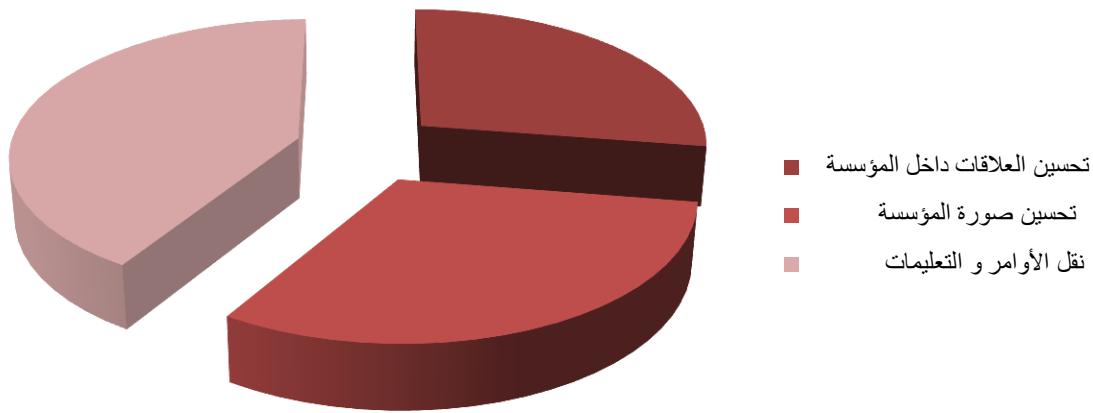
الجدول رقم(20): هدف الاتصال داخل المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
تحسين العلاقات داخل المؤسسة	9	30,1%
تحسين صورة المؤسسة	15	50,0%
نقل الاوامر	15	50,0%
المجموع	39	100%

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان الهدف من الاتصال داخل المؤسسة المتمثل في تحسين صورتها بلغت نسبتها 50,0% كون ان الاتصال يلعب دور هام في المؤسسة نتيجة لما يقوم به من تنسيق للأعمال و النشاطات داخ المؤسسة و كذا نشر و توزيع مختلف المعلومات و البيانات كذلك كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة من خلال المناخ الاتصالي الذي يسوده التفاهم و الشعور المشترك بين المستويات الادارية، ثم تأتي في نفس النسبة الذين يعتبرون ان الاتصال يهدف الى نقل الاوامر و التعليمات و التي تكون من الادارة العليا المتعلقة بطبيعة الاعمال المطلوب تنفيذها من قبل

العاملين و متابعة حسن تنفيذ القرار و البرامج , كذلك تزويدهم و ارشادهم بالمعلومات المتعلقة بالإدارة و توجيههم نحو الاهداف المرسومة لتحقيق النجاح و التطوير , تليها في الاخير فئة الذين يعتبرون ان الاتصال يهدف الى تحسين العلاقات داخل المؤسسة بنسبة 23,1% ذلك من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية و الانسانية داخل التنظيم، فالاتصال اساسه التفاعل فهو يهدف الى رفع الروح المعنوية للعاملين و خلق مناخ تنظيمي يسوده جو من العلاقات المتمثلة في الاحترام، التعاون بين كافة المستويات و منه فنجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها مرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها و خارجها من خلال الدور الذي يلعبه في ضمان استمرارية الأنشطة و تقويتها.

حسب رأيك هل الاتصال داخل المؤسسة يهدف الى



الجدول رقم(21): تأثير نوع الاتصال على الاداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	تأثير نوع الاتصال على الاداء
35,9%	14	نعم
64,1%	25	لا
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (21) ان نوع الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة لا يؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين من خلال اجابة اغلبية المبحوثين ب "لا" بنسبة تقدر 64,1% و التي تمثل اعلى نسبة و هذا راجع الى ان نوع الاتصالات الذي يستخدم بين المستويات الادارية من اتصال صاعد،نازل و افقي لا يؤثر على الاداء حيث يعتبرونه وسيلة للاتصال و نقل المعلومات و تبادل الآراء و الافكار و ليس اداة للعمل لتؤثر عليه، اما نسبة 35,9% فهي للمبحوثين الذين صرحوا ب "نعم" اي نوع الاتصال يؤثر على الاداء الوظيفي كونها هي الاساس في تنظيم و تسيير الاعمال و من شأنها ان تؤثر على العمال و مهامهم المكلفون بها فلكل نوع من الاتصال دور في المنظمة لايمكن الاستغناء عنه ، فالالاتصال النازل يساهم في اعلام الموظفين و توجيههم حيث تجعله يشعر انه محل اهتمام الادارة اما الاتصالات الصاعدة تتمثل في تمكين الفرد التعبير عن رايه و احتياجاته بالإضافة الى الاتصالات الافقية التي تحدث بين المستوى الواحد يشمل المشاركة والتعاون بين الافراد ، و بالتالي الاتصالات الفعالة بكل انواعها تساهم في تنمية الاداء الوظيفي داخل المؤسسة مما يؤدي الى الوصول للأهداف المرغوبة .

حسب رأيك هل نوع الاتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء الوظيفي ؟



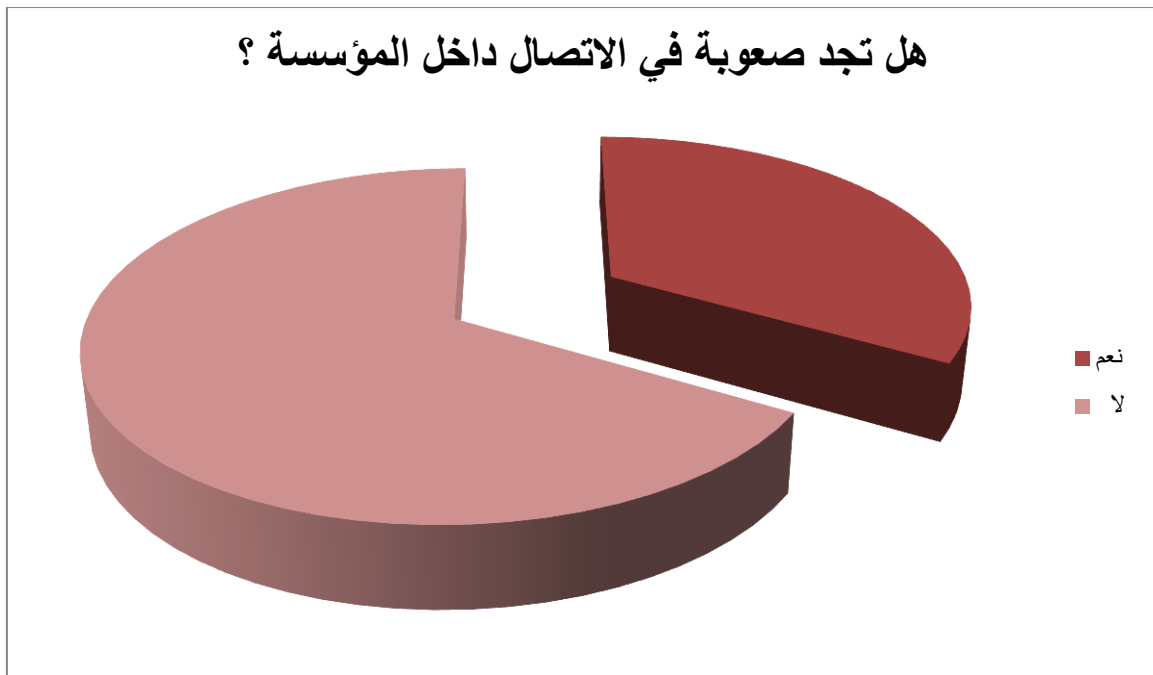
المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الاداء الوظيفي داخل المؤسسة :

الجدول رقم(22): صعوبة الاتصال داخل المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	38,5%
لا	24	61,5%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول اعلاه (22) نلاحظ ان نسبة 61,5% من المبحوثين صرحوا بعدم وجود صعوبة في الاتصال تدخل المؤسسة و هذا راجع الى حرص المسؤولين داخل المراكز على تدفق المعلومات من خلال التواصل المستمر بين مختلف المستويات الادارية لضمان وصولها في الوقت المناسب عن طريق الشبكات الفعالة، و يساهم في تشجيع العمال على التعبير عن انشغالاتهم و ابداء آرائهم بخصوص المسائل التي تهم المؤسسة، تقابها نسبة 38,5% من المبحوثين يرون انه توجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة و هذا بسبب

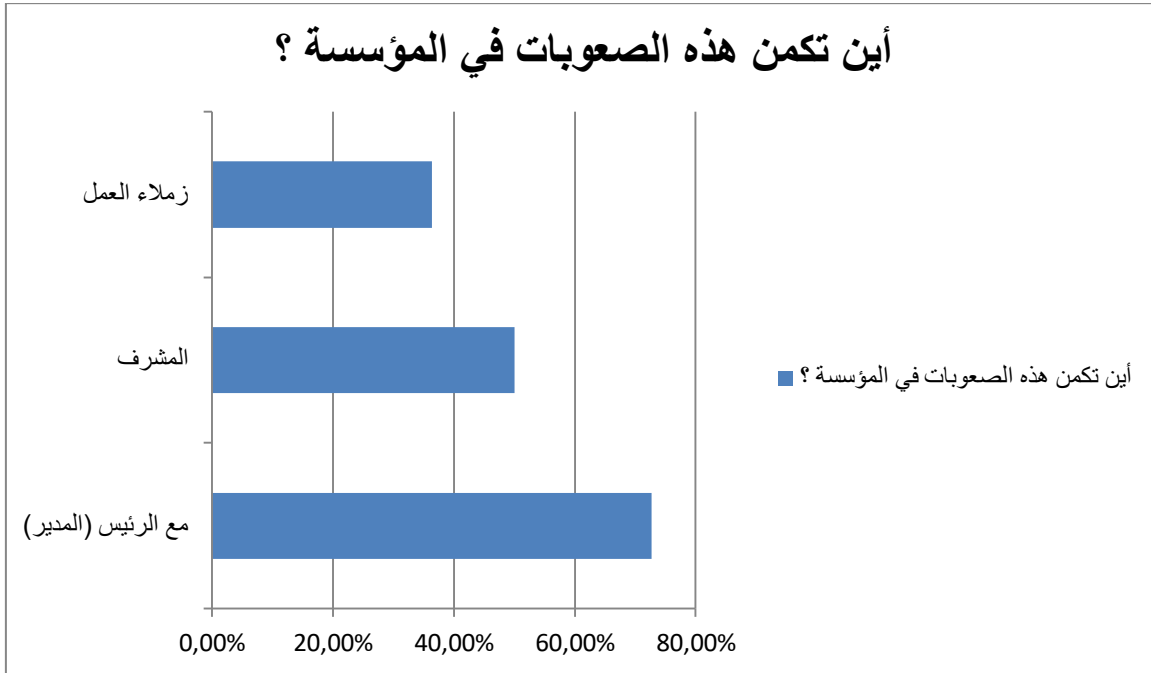
وجود اوضاع غير مستقرة و تغيرات مفاجئة في العمل مما يؤدي الى سوء التنظيم و التواصل بالإضافة الى عدم توفر وسائل الاتصال او رغم توفرها فهي غير مستغلة بصورة جيدة لاعتمادهم بكثرة على البريد الالكتروني الذي يعيق استجابة الفرد للكم الهائل من البيانات المرسله الامر الذي يؤدي الى فقدان بعضها او حذفها، فالاتصال السليم في المؤسسة يعمل على تقريب الموظفين من بعضهم البعض من جهة وتقريبه من الادارة في جهة اخرى.



الجدول رقم(23): اين تكمن صعوبات الاتصال داخل المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مع الرئيس(المدير)	18	46,2%
مع المشرف	12	30,8%
زملاء العمل	9	23,1%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان النسبة الاكبر تتمثل في 46,2% و تعود للذين يرون ان الصعوبات داخ المؤسسة مع الرئيس (المدير) و السبب راجع الى كثرة غياباته او عدم تواجده بكثرة، تراكم انشغالاته و الاجتماعات الطارئة خارج اطار المؤسسة و هو الامر الذي يعكس ضعف جسور التواصل بين الطرفين لضعف قنوات الاتصال ، يعرف هذا النوع بالاتصال الصاعد اي من الرئيس الى المرؤوس يتم استخدامه من طرف الموظفين لتحديد الوظيفة و الاداء و المشكلات و هذا النوع من الاتصال يمكن الادارة من خلاله من رؤية الصورة الواضحة للمؤسسة و المشاكلة و معالجتها ، اما نسبة 30,8% من المبحوثين الذين يرون ان صعوبة الاتصال في المؤسسة تكون مع المشرف بسبب الضغوطات العملية التي يتلقاها من المدير المتعلقة بطبيعة الاعمال المطلوب تنفيذها، للمشرف اهمية كونه يربط بين العمال و الادارة و بالتالي هو القائد الذي يتحمل مسؤوليات عدة كتوظيف و تدريب فريق العمل ، و في الاخير تأتي نسبة 23,1% التي تعود للمبحوثين الذين يجدون صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة مع زملاء العمل و هذه الفئة ترجع السبب الى كثرة الاوامر و التعليمات من قبل الادارة العليا لكل عامل حسب نوع الوظيفة المقدمة و التي تقف عائق للتواصل مع زملاء لتبادل الافكار و المعلومات و الآراء حول العمل ما يؤدي الى عدم التعاون بين الزملاء على تنسيق الجهودات لتحسين ادائهم الوظيفي ، فعملية التواصل مع الزملاء في العمل المهني من افضل العمليات التي تضمن نجاح العمل بشكل تعاوني و مشترك بحيث ترمي عملية التواصل في العمل الى عدم الانقطاع و الاستمرار من خلال تبادل الآراء و التعلم من الاخرين و اكتساب افض الخبرات المهنية .



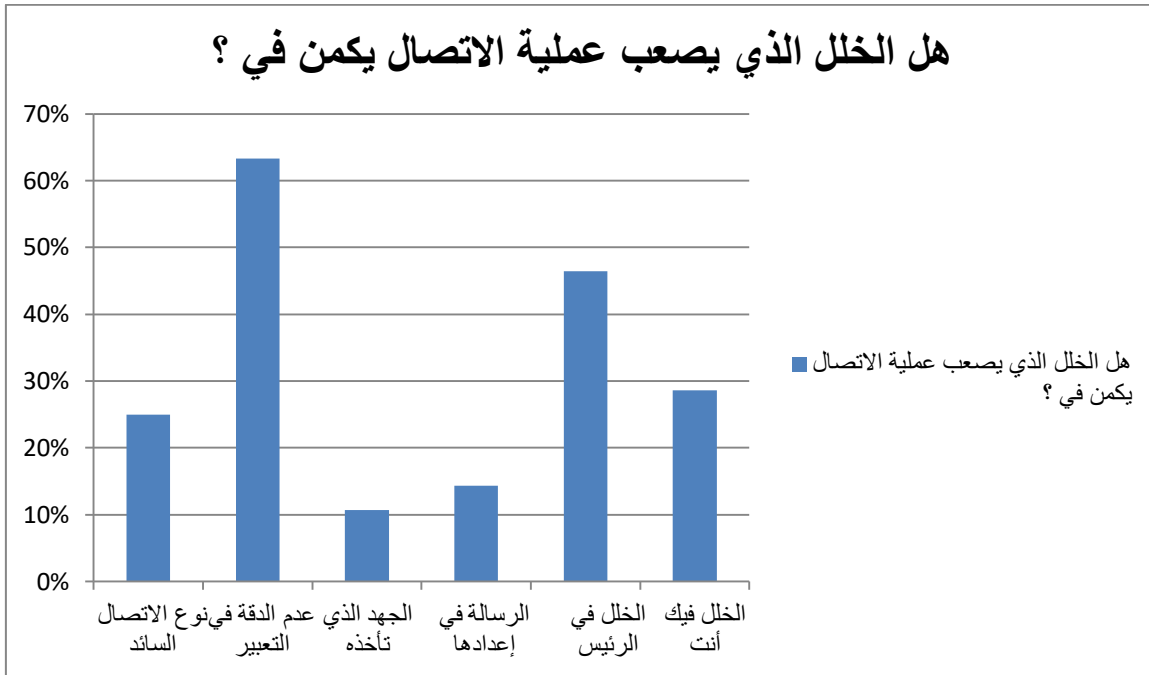
الجدول رقم(24): الخلل الذي يصعب العملية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
12,8%	5	نوع الاتصال السائد
28,2%	11	عدم الدقة في التعبير
10,3%	4	الجهد الذي تاخذه
12,8%	5	الرسالة في اعدادها
23,1%	9	الخلل في الرئيس
12,8%	5	الخلل فيك انت
100%	39	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تبين الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في عدم الدقة في التعبير بنسبة 28,2% و هذا راجع الى عدم امتلاك اغلبية الموظفين القدرة على التعبير بدقة و وضوح في احتياجاتهم و

افكارهم و المشاكل التي يعانون منها بعبارات و الفاظ متناسقة لانشاء وحدة فكرية منظمة تسهل عملية الاتصال بالإدارة و تجعله متفاعلا معها ، فالتعبير وسيلة للاتصال و التواصل بين الافراد و يندرج عنه التفاعل في تبادل الآراء و مناقشتها بين المستويات الادارية، فهو من مقاييس الكفاءة و النجاح في العمل و عدم الدقة فيه يؤدي الى الاخفاق في تحقيق الهدف، اما نسبة 23,1% من المبحوثين يرون ان الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في الرئيس كونه يقوم بإصدار الاوامر و التعليمات فقط و لا يعطي فرصة للموظفين لمناقشة و ايصال آرائهم و المعلومات المتعلقة بظروف العمل فعلى الرئيس ان يعمل على تشجيع موظفيه على المناقشة و التعاون فيما يتعلق بواجبات العمل، ثم تليها نسبة 12,8% للفئة التي ترى ان الخلل الذي يصعب العملية الاتصالية يكمن في الرسالة و اعدادها و تنقسم هذه الرسالة الى نوعين الرسالة التي يعدها الموظفون و التي تتضمن اقتراحات لتحسين الاداء او شكاوي و مشاكل العاملين و عادة يعجز الموظف عن اعدادها و صياغتها بصورة واضحة و دقيقة باستخدام عبارات غير مفهومة ما قد يؤدي الى تشويه الرسالة و يفقدها معناها مما يصعب على الادارة العليا فهمها و الاستجابة لمطالبهم و هذا ما يساهم في ضعف العملية الاتصالية ، اما النوع الثاني هي الرسالة التي يعدها المدراء للموظفين التي تشمل الاوامر و التعليمات و قد تحتوي هذه الرسالة على اخطاء او نقص في الدقة مما يسبب خلل في فهمها ، و تاتي نسبة 12,8% من الفئة التي ترجع الخلل الذي يصعب العملية الاتصالية الى نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة و هذا راجع الى استخدام الاتصالات النازلة من الرئيس الى المرؤوس بكثرة تتجسد فيه الرسالة التعليمات و الاوامر من قبل الادارة و المحددة للأهداف و الاستراتيجيات التي تحقق الاهداف و بالتالي هذا النوع من الاتصال يسهل تواصل المرؤوسين لكن يجهل صعوبة تواصل

الموظفين مع المدير و هذا ما يؤثر سلبا على الاتصال داخل المؤسسة ، تقابلها نسبة 12,8% من المبحوثين الذين يجدون ان الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في الموظف و هذا راجع لبعض العمال الذين لا يشعرون بالمسؤولية المهنية و الاجتماعية مما يمتص من فعالية ادائهم ، و اخيرا نجد نسبة 10,3% و هي نسبة ضئيلة ترى بان الخلل الذي يصعب الاتصال داخل المؤسسة يكمن في الجهد الذي يأخذ الموظف حيث نجد بعض الموظفين يتلقون اعمال كثيرة تفوق قدراتهم مما يعرضهم الى التعب و الارهاق و هذا ما يؤثر على العملية الاتصالية.

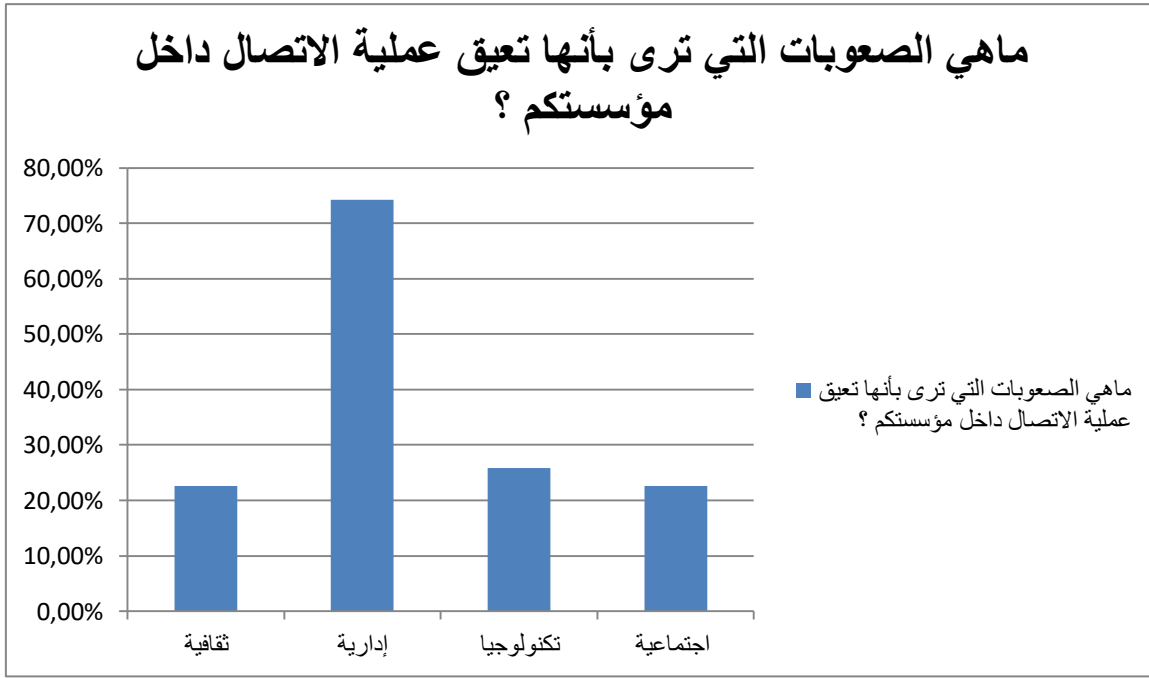


الجدول رقم(25): الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
20,5%	8	ثقافية
38,5%	15	ادارية
20,5%	8	تكنولوجيا
20,5%	8	اجتماعية

المجموع	39	%100
---------	----	------

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تبين ان الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة و هي المعوقات الإدارية بنسبة 38,5% فهم يرون ان الادارة تتبع الاسلوب المتسلط المستبد من خلال كثرة الاعباء الملقة على بعض القادة او العاملين كتحميل الموظف ما لا قدرة له و لم يسبق له التدريب عليها ، كذلك النقد و التوجيه المستمر للموظفين الامر الذي يخلق مشكلات متبادلة بين الطرفين لذا فلا بد من توفير السلطة المناسبة لممارسة الاعمال من تحسين المعاملات الادارية بين الادارة العليا و الادارة الدنيا دون اي اهمال ، تليها نسبة 20,5% لكل من العوائق الثقافية المتمثلة في تواجد موظفين بصفات و خبرات ووجهات نظر مختلفة ناتجة عن اختلاف العادات و القيم بينهم و المسببة لسوء التفاهم اثناء التواصل و اعاققتها بشكل كبير و التي تسمح للعامل التعبير و ايصال آرائه الى مختلف المستويات فلا بد ان تقام دورات خاصة في المؤسسة للعاملين الجدد كي يكونوا بنفس مستوى الاخرين، اما النسبة التالية للمعوقات التكنولوجية التي يرجع سببها الى التطور السريع و المفاجئ للوسائل التكنولوجية الحديثة و عدم قدرتهم على مواكبتها و التحكم فيها ، و اخيرا نجد العائق الاجتماعي كلها بنفس النسب التي يراها المبحوثين تشمل التفاعلات و العلاقات البشرية و عدم التجانس في التركيب التنظيمي ،

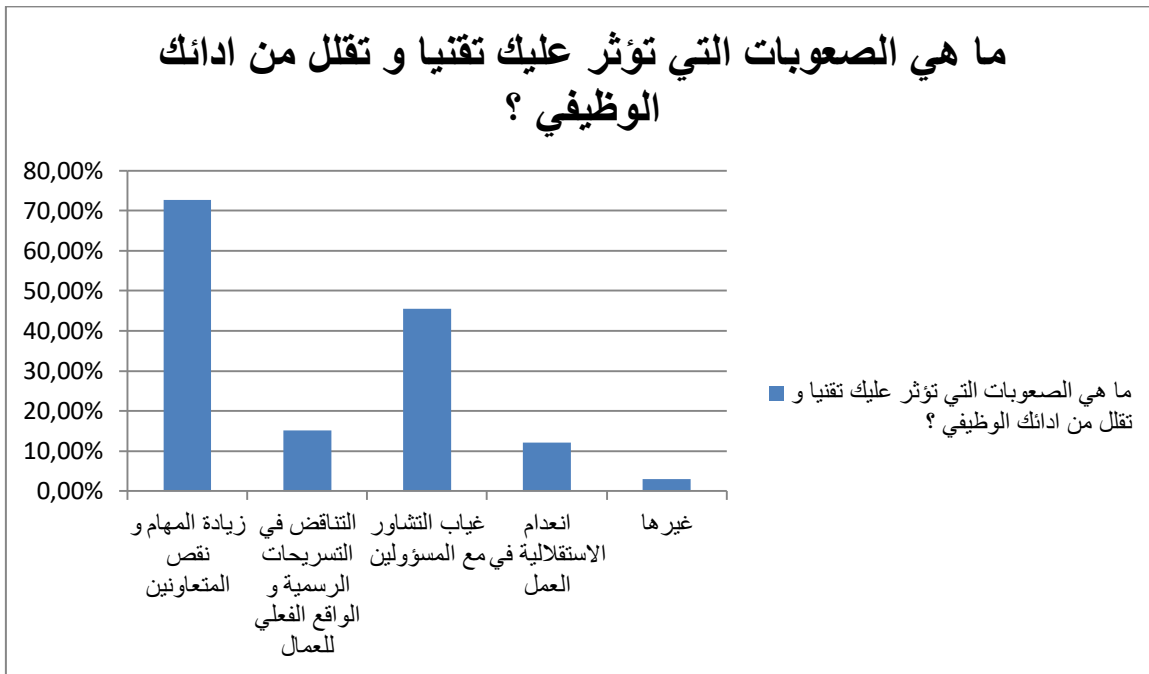


الجدول رقم(26): الصعوبات التي تؤثر على الاداء او تقلله

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
43,6%	17	زيادة المهام و نقص المتعاونين
17,9%	7	التناقض في التسريحات الرسمية و الواقع الفعلي
28,2%	11	غياب التشاور مع المسؤولين
10,3%	4	انعدام الاستقلالية في العمل
100%	39	المجموع

يوضح الجدول رقم (26) الصعوبات التي تقلل اوتأثير على الاداء الوظيفي في المؤسسة المتمثلة في زيادة المهام و نقص المتعاونين كأعلى نسبة 43,6% التي تشمل كثرة الاعمال و تراكمها على العاملين و نقص في المراد البشرية التي تساعد في ذلك و هذا ما يدفع الموظفين الى التقليل من ادائهم بسبب الضغوطات ، تليها نسبة 28,2% التي تشمل غياب التشاور مع المسؤولين و هذا راجع الى وجود بعض المسؤولين متشددين و متسلطين لا يمكن التشاور و التفاهم معهم و هذا ما يدفع الفرد الى عدم التصريح و هذا ما ينعكس سلبا على

ادائه ، تقابلها نسبة 17,9% التي توضح سبب اخر و هو التناقض في التسريحات الرسمية و الواقع الفعلي للعمل بحيث نجد نوع من التناقض و الاختلاف حول الآراء و الاهداف و الاستراتيجية التي تبني في المؤسسة و هذا كله يؤثر عليها بشكل كبير و على الموظفين خصوصا ، و اخيرا نجد اقل نسبة المتمثلة في 10,3% التي تشمل انعدام الاستقلالية في العمل اي ترك للعامل مجال بينه و بين عمله بدلا من الاستحواذ عليه و فرض السيطرة عليه و تقديم جداول مكثفة و تعسفية ما يجعل حماسهم ينطفئ و التراجع في ادائهم.



الجدول رقم(27): تأثير الخبرة على الاداء الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ايجابا	34	87,2%
سلبا	5	12,8%
المجموع	39	100%

يبين الجدول رقم (27) مدى تأثير الخبرة المهنية على الاداء الوظيفي للعمال حيث كانت اغلبية الاجوبة ايجابية بنسبة 87,2% و هذا يفسر ان الخبرة التي يكتسبها الفرد خلال مسيرته المهنية تسهل عليه القيام بمهامه المكلف بها و بالتالي الزيادة في الانتاج و هذا ما يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الاداء، تقابلها نسبة 12,8% للفئة التي ترى ان الخبرة المهنية ليس لها تأثير على الاداء الوظيفي و هذا بانعدام الخبرة و كذلك بطئ في العمل و الانتاج و هذا يؤثر سلبا على الاداء.

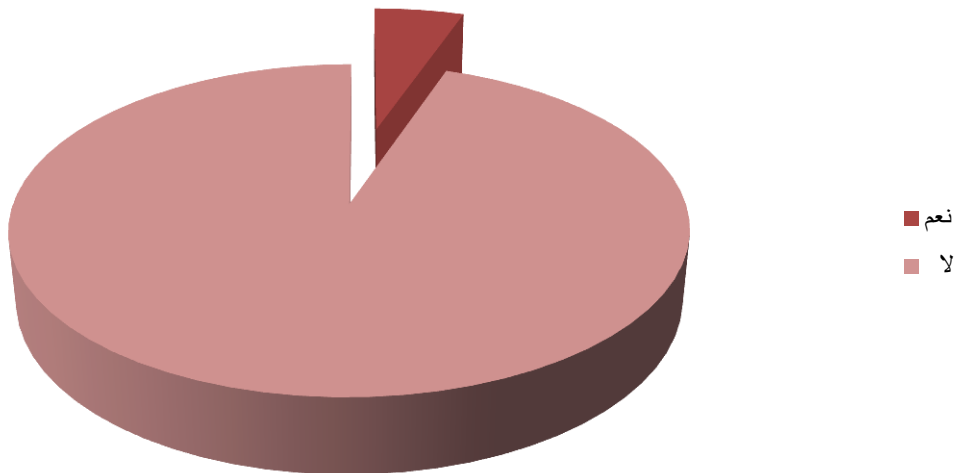


الجدول رقم(28): سرعة تنقل المعلومات بين المستويات

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	53,8%
لا	18	46,2%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول رقم (28) سرعة تنقل المعلومات عبر مختلف المستويات حيث نجد اعلى نسبة تتمثل في 53,8% و هي النسبة التي تشمل اجابات الفئة التي ترى ان سريان المعلومات يتدفق بشكل سريع و يساهم في اوصول المعلومات في الوقت المناسب و هذا راجع الى العملية الاتصالية التي تقوم بذلك ما الفئة المحايدة بلغت نسبتها 46,2% التي ترى ان نقل المعلومات و اوصولها للموظفين لا تحدث بسرعة و هذا راجع الى الطريق او الاسلوب الذي تتبعه الجهات المختصة بذلك كذلك عدم توفر قنوات الاتصال الجيدة التي تسهل هذه العملية فهي من الصوبات الايدارية التي تعيق سير المعلومات و بالتالي تاخر في الرد او العمل .

هل سريان المعلومات بين المستويات الادارية ينقل
المعلومات بسرعة في الوقت المناسب ؟



الجدول رقم (1) : العلاقة بين متغير الجنس و البرامج التكوينية

دائماً		احيانا		ابدا		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
5,1 %	2	23,1%	9	7,7%	3	ذكر
17,9%	7	35,9%	14	10,3%	4	انثى
23%	9	59%	23	18%	7	المجموع

يوضح الجدول رقم (1) العلاقة بين كل من متغير الجنس وتأثير البرامج التكوينية التي تساهم في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة نلاحظ من خلال فئة الذكور ان اعلى نسبة صرحت بان المؤسسة تعتمد احيانا على هذه البرامج بنسبة تقدر 23,1 %، تليها نسبة 7,7% من فئة الذكور الذين اجابوا بان المؤسسة لا تعتمد ابدا على هذه البرامج و انما الموظفين يظلون بنفس المستوى و هذا راجع الى عدم اهتمام المؤسسة بمستوى موظفيها، في الاخير نجد الفئة التي صرحت بنسبة ضئيلة المتمثلة في 5,1% و التي تعتبر ان المؤسسة دائما ما تهتم بإعداد برامج تكوينية لتطوير موظفيها و اثراء خبراتهم وكسبهم مهارات جديدة تساعد الموظف في مهنته، اما بالنسبة لفئة الاناث نجد اعلى نسبة 35,9% تعتبر ان المؤسسة تعتمد احيانا على برامج تكوينية، في حين نجد نسبة اخرى من هذه الفئة ترى ان المؤسسة دائما ما تعتمد على برامج تكوينية و تركز على ادخاله في المؤسسة لتحسين اداء الموظفين و تطوير مستوياتها العملية، و اخيرا نجد اقل نسبة صرحت ان المؤسسة لا تعتمد على أي برامج تكوينية و ذلك بنسبة 10,3% بل هدفها العمل فقط لا يهتمها مستوى الموظفين.

الاطار التطبيقي

من خلال النتائج التي توصلنا اليها عبر الجدول اعلاه نجد ان اعلى نسبة تشمل 59% من فئة الذكور و الاناث الذين صرحوا ان المؤسسة احيانا ما تعتمد على البرامج التكوينية و ذلك للأهمية الكبير التي تبديها هذه البرامج في ربط اهداف العاملين بأهداف المؤسسة كما تساعد في اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية تساعد على انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي كذلك تقوم بتوضيح السياسات العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (2): يوضح علاقة متغير السن باثر الخبرة المهنية

سلبا		ايجابا		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
5,1%	2	15,4%	6	من 20 الى 30 سنة
0,0%	0	38,5%	15	من 31 الى 41 سنة
5,1%	2	20,2%	11	من 42 الى 52
2,6%	1	5,1%	2	من 53 و اكثر
12,8%	5	87,2%	34	المجموع

يوضح الجدول رقم (2) العلاقة التي تربط بين متغير السن و الخبرة المهنية حيث نجد اعلى نسبة تمثلت في الفئة التي تتراوح اعمارهم من (31 الى 41 سنة) التي ترى ان الخبرة المهنية لها تأثير على الاداء داخل المؤسسة تقابلها نسبة معدومة من التأثير السلبي، تليها نسبة 20,2% للفئة العمرية التي تتراوح اعمارها من (42 الى 52 سنة) ترى ان الخبرة المهنية تؤثر بشكل ايجابي على الاداء عكس الفئة الاخرى التي صرحت بانهاتأثر بشكل سلبي و ذلك بنسبة 5,1%، في المقابل نجد نسبة 15,4% للأفراد من (20 الى 30 سنة) صرحت ان الخبرة المهنية لها دور هام و تأثير على اداء العاملين في المؤسسة تقابلها نسبة 5,1% للفئة التي ترى عكس ذلك ، و اخيرا نجد نسبة 5,1% من افراد المؤسسة التي اعمارهم تتراوح من (53 سنة و اكثر) يرون ان للخبرة المهنية تأثير عكس الفئة الاخرى التي صرحت بنسبة 2,6% بالعكس.

الاطار التطبيقي

و عليه نرى من خلال نتائج الجدول رقم (2) ان الفئة العمرية من (31 الى 41 سنة) هي التي صرحت بأعلى نسبة المتعلقة بتأثير الخبرة المهنية على الاداء ايجابا باعتبار انها تكتسب من خلال المواقف التي تجعل الفرد يتعامل معها بكفاءة و يتمكن منها و يظهر قدراته و مهاراته المهنية و التي تجبره على اظهار خبرته كذلك تقوم بتزويد العاملين الجدد بمجموعة من المهارات و القدرات الدافعية للقيام بالمطلوب منه في أي وقت بأكمل وجه.

الجدول رقم (3) : يوضح العلاقة بين متغير معيار التوظيف وتأثير نوع الاتصال على

الاداء

لا		نعم		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
43,6%	17	15,4%	6	على اساس الشهادة
15,4%	6	12,8%	5	على اساس المسابقة
5,1%	2	7,7%	3	على لساس الكفاءة
64,1%	25	35,9%	14	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه المتمثل في علاقة متغير معيار التوظيف مع مدى تأثير نوع الاتصال على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة , حيث نلاحظ ان اغلب افراد العينة الذين توظفوا على اساس الشهادة بنسبة 43,6% صرحوا "بلا" أي لا يؤثر نوع الاتصال الذي يتم بين المستويات الادارية على الاداء الوظيفي تقابلها نسبة 15,4% للفئة التي ترى ان الاتصال "نعم" يؤثر على الاداء , تليها نسبة 15,4% للفئة التي توظفت على اساس المسابقة و التي ترى ان الاتصال و انواعه ليس له تأثير على اداء الموظفين ,عكس الفئة التي تقابلها نسبة التي صرحت بنسبة 12,8% ان نوع الاتصال له تأثيرات

الاطار التطبيقي

على الموظفين و على ادائهم , و اخيرا نجد فئة المبحوثين الذين توظفوا على اساس الكفاءة و التي تقدر نسبتهم 5,1% يرون ان الاتصال "لا" يؤثر على الاداء اما الفئة التي تشمل نسبة 7,7% ترى بان الاتصال المعتمد في المؤسسة له تاثيرات على الموظفين.

نستخلص من خلال نتائج الجدول رقم (3) ان نوع الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة سواء كان اتصال صاعد,نازل او اتصال افقي و الذي يتم بين المستويات الادارية لا يؤثر على الاداء الوظيفي حسب ما توضحه اعلى نسبة المتمثلة في 64,1% كون ان كل نوع له معيقات او صعوبات تجعل الموظف لاستخدمه الا للضرورة مما لا يؤثر عليه .

الجدول رقم (4): يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و تقديم الاقتراحات للمؤسسة

دائما		غالبا		ابدا		
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
2	5,1%	5	12,8%	10	25,6%	من 5 الى 12 سنة
0	0,0%	6	15,4%	8	20,5%	من 12 الى 20 سنة
1	2,6%	4	10,3%	3	7,7%	من 20 الى ما فوق
3	7,7%	15	38,5%	21	53,8%	المجموع

بين الجدول رقم (4) العلاقة التي تربط بين متغير الخبرة و تقديم الاقتراحات للمؤسسة لتحسين الاداء حيث نجد اعلى نسبة 25,6% للفئة التي تشغل منصبها من (5 الى 12 سنة) و التي ترى بانها لا تقدم ابدا اقتراحات للمؤسسة ،ثم تاتي نسبة 12,8% للافراد الذين صرحوا انهم غالبا ما يقدمون اقتراحات للادارة العليا , تليها نسبة 5,1% كاقبل نسبة يقدمون دائما اقتراحات للادارة، و تاتي في المقابل الفئة ذات (12 الى 20 سنة) خبرة صرحوا بعدم تقديمهم لاقتراحات ابدا و ذلك يشمل اعلى نسبة 20,5% , تقابلها الفئة التي صرحت بغالبا ما تقدم للادارة اقتراحات تخص بتحسين الاداء الوظيفي بنسبة 15,4%، كما

الاطار التطبيقي

نجد انعدام في التقديم الدائم للاقتراحات ، و اخيرا نجد الفئة الاكثر خبرة ذات (20 الى ما فوق سنة) خبرة و التي صرحت باعلى نسبة انها تقدم احيانا اقتراحات للادارة العليا ، تقابلها نسبة 7,7% هذه الفئة صرحت بعدم تقديمها ابدا للاقتراحات، تليها نسبة 2,6% التي ترى انها تقدم دائما راي للادارة باعتبارها ذات خبرة طويلة تحتاج اليها المؤسسة.

و عليه نرى من خلال نتائج الجدول اعلاه ان الفئة التي لها من (5 الى 12 سنة) هي التي صرحت باعلى نسبة المتمثلة في 25,6% التي ترى بانها لا تقدم ابدا اقتراحات للمؤسسة كون ان المستويات الادارية العليا لا تمنح الفرصة للموظفين المشاركة في التخطيط و التنظيم لجميع النشاطات السائدة في المؤسسة مما يؤدي الى تشتت العلاقة التواصلية بين مستويات المؤسسة ، فالاقتراحات التي يقدمها الموظفين تلعب دورا مهما في تحقيق اهداف هذه الاخيرة.

الجدول رقم (5): يبين العلاقة بين متغير الوضعية المهنية و طرق تقييم الاداء

عن طريق المشرفين		عن طريق الرؤساء		عن طريق الزملاء		
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
2	5,1%	7	17,9%	2	5,1%	عامل مهني
1	2,6%	2	5,1%	0	0,0%	عامل متخصص
1	2,6%	2	5,1%	1	2,6%	عامل مؤهل
4	10,3%	14	35,9%	3	7,7%	اطار
8	20,6%	25	64,1%	6	15,4%	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) العلاقة بين متغير الوضعية المهنية و طرق تقييم الاداء داخل المؤسسة نجد اعلى نسبة تتمثل في 35,9% صرحت هذه الفئة التي تشمل اطار ان طريقة التقييم تكون عن طريق الرؤساء و هي كاعلى نسبة، تقابلها نسبة 10,3% لنفس الوضعية

المهنية التي ترى ان الطريقة التي يقيمون بها تكون عن طريق المشرفين, تليها نسبة 7,7% للفئة التي ترى ان التقييم يكون عن طريق الزملاء, تليها فئة العمال المهنيين الذين يرون ان التقييم يكون عن طريق الرؤساء كاعلى نسبة المتمثلة في 17,9%, كما نجد النسب المتساوية للفئات التي تجد ان التقييم يكون اما عن طريق المشرف الو الزملاء لاعتبارهم يعملون في نفس المستوى تقريبا, نجد ايضا فئة العمال المتخصصين الذين صرحوا ان التقييم يكون عن طريق الرؤساء كاعلى نسبة, تليها نسبة 2,6% التي صرحت ان التقييم يكون عن طريق المشرفين, بحيث نجد نسبة معدومة للتقييم عن طريق الزملاء, و اخيرا نجد وضعية العمال المؤهلين الذين يرون ان الرؤساء هم من يقومون بالتقييم و ذلك بنسبة 5,1% و اخيرا نجد النسب متساوية في 2,6% للفئات التي يرون ان التقييم يحدث عن طريق المشرفين او الزملاء.

من خلا نتائج الجدول (5) نجد ان اعلى نسبة تمثلت في التقييم عن طريق الرؤساء لاعتبار ان السلطة و التحكم بيده و هذه العملية تعتبر تحديد نقاط القوة و الضعف التي ترافق اداء الافراد و تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف فطريقة التقييم من قبل الرئيس هي الاكثر شيوعا باعتبارها تزود الادارة بمعلومات شاملة عن العاملين حيث يعتمد عليها خاصة في التوجيه المستمر للمرؤوسين.

الاستنتاجات الجزئية:

1 - من خلال المعالجة الاحصائية لنوع الاتصال السائد في المؤسسة الخدمائية في ولاية تيزي وزو تبين لنا حسب راي المبحوثين ان الاتصالات الصاعدة هي الاكثر استخداما بنسبة 41% باعتباره يلعب دور هام في نقل المعلومات و الاقتراحات و الاراء و الشكاوي من الموظفين الى الادارة العليا.

2 - تشير نتائج المبحوثين ان اغليتهم يرون ان الوسائل الاكثر استخداما في المؤسسة هي الوسائل الالكترونية بنسبة 46,2% و هذا راجع الى التطور التكنولوجي و حسن اختيار الوسيلة و ادراكهم مدى فعاليتها.

3 - توصلت الدراسة الى ان اغلبية افراد العينة يقيمون اثر الاتصال داخل المؤسسة على ادائهم الوظيفي ايجابي بنسبة تقدر 64,1% باعتبار الاتصال يؤدي الى زيادة فعالية العمال و يرفع انتاجيتهم و تحفيزهم.

4 - لقد تبين من اجابات اغلب المبحوثين تواجد صعوبات اتصالية داخل المؤسسة بنسبة 38,5% و التي تكمن في الاتصالات التي تربط الموظفين مع الرئيس بنسبة 46,2% و يعود السبب الى ضعف قنوات الاتصال المتواجدة في المؤسسة.

5 - كشفت الدراسة ان 87,2% من افراد العينة خبرتهم الحالية تؤثر بشكل ايجابي على ادائهم الوظيفي في المؤسسة كون ان قدراتهم المهنية تساهم في زيادة فعالية المؤسسة لتحقيق اهدافها و مواجهة الازمات التي تتعرض لها من اجل ضمان استمراريتها.

6 - اتضح ان اغلبية افراد العينة لا يقدمون اقتراحات للادارة العليا لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي و ذلك باعلى نسبة تقدر 53,8 % بسبب اللامبالاة من قبل الرؤساء اتجاه افكار و ابداعات و قدرات العمال و الموظفين التي قد تساهم في زيادة الانتاجية.

7 - يؤكد غالبية المبحوثين ان الادارة تتبع طرق لتقييم الاداء في المؤسسة بنسبة عالية جدا تقدر 82 % و التي تكون من قبل الرؤساء بنسبة 64,1 % نظرا لضمان الخبرة المهنية لدى الموظف و عدم تاقلمه بمستجدات العمل لذلك يقيم ادائه من خلال زاوية النتائج اثناء تاديته المهام الموكلة له.

8 - يبينان مؤسسة اتصالات الجزائر غالبا ما تعتمد على برامج تكوينية لتحسين الاداء الوظيفي بنسبة 59 % كون ان هذه الاغلبية من المبحوثين ذات خبرة في أنشطة المؤسسة في حين لديهم نقص في تقنية التحكم في التكنولوجيا الحديثة ، و هذه البرامج تساهم في رفع و زيادة كفاءة ادائهم الوظيفي بنسبة 84,6 % من خلال تزويدهم بالمهارات و المعارف الجديدة .

9 - ان الاتصال داخل المؤسسة يهدف الى نقل المعلومات من الرئيس الى المرؤوس و ذلك لتحسين صورة المؤسسة حسب ما صرحه اغلبية المبحوثين بنسبة عالية التي تقدر ب 38,5 % باعتبار ان الاتصال عملية مهمة و ضرورية لتوزيع مختلف المعلومات و البيانات بين المستويات الادارية من خلال مناخ اتصالي يسوده التفاهم .

10 - ان نوع الاتصال السائد لا يؤثر على الاداء الوظيفي بنسبة 64,1 % كاعلى نسبة حيث ان نوع الاتصالات المستخدمة من نازل او صاعد او افقي بين المستويات الادارية يعتبره اغلبية المبحوثين وسيلة لنقل المعلومات و الاوامر و ليس اداة للعمل و التفاعل .

النتائج العامة:

1 - يعتمد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على عدة وسائل اتصالية تساعدهم على ممارسة ادائهم الوظيفي المتمثلة في الوسائل الالكترونية, الشفوية و الكتابة التي تتميز بالسرعة و الدقة في نقل المعلومات بين المستويات الادارية.

2 - من الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان السير الحسن للعملية الاتصالية, حيث نجد الاساليب الشفوية التي تمثلت في الوسائل (الندوات, الاجتماعات), كما تمثلت الاساليب الكتابية في (الفاكس, الملصقات) و الالكترونية التي تشمل (البريد الالكتروني..) و كلها اساليب لها دور هام في زيادة حركة الاتصال و تسهيل تبادل المعلومات و تفعيل العلاقات و ضمان سير نشاطات المؤسسة في مختلف المستويات الايدارية.

3 - ان العلاقة بين كل من الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية هي علاقة تكامل وظيفي باعتبار ان الاتصال يلعب دور هام في تسيير الاعمال كما يساهم في التأثير و رفع المستوى الادائي من خلال ما يقدمه من خدمات و هذا ما يؤكد وجود هذه العلاقة .

4 - تتمثل العراقيل التي يواجهها العاملين اثناء اتصالهم بالادارة في صعوبات ايدارية المتمثلة في الاوامر و التوجيهات و الاسلوب الذي تتبعه الادارة و عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي الى ضعف العملية الاتصالية, بالاضافة الى المعوقات التكنولوجية المتمثلة في سوء استخدام الموظفين لهذه الاساليب و استعماله بطريقة غير مدروسة مما يدفعه عن الابتعاد عن العالم المهني الذي كان سابقا, كما نجد صعوبات ثقافية و اجتماعية المتمثلة في اختلاف القيم و المراتب و المستويات و معرف الموظفين التي تحدث فروقات كذلك

توظيف العاملين الذين لا تتوفر فيهم الخصائص المناسبة للمهنة من حيث الكفاءة و المهارات و بالتالي تصعب عليه مهمته.

الخاتمة:

نستنتج من خلال دراستنا ان الاتصال من اهم المكونات للبيئة الداخلية للمؤسسة و التي لها تاثير جد فعال على الاداء الوظيفي, أي انه من اهم محددات نجاح او فشل المنظمات خاصة اذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة و التقنيات المتطورة و التي من شأنها ان تكون مميزة, فقد تبين لنا من خلال الجانب النظري ان المؤسسة الناجحة تولي اهتماما بالغاً للعامل و نوع الاتصال و تأثيره على الفرد و المؤسسة , حيث يعزوا الباحث هذه النتيجة الى اهمية الاتصال التنظيمي و دوره الحيوي في نجاح التنظيم و تحقيق اهدافه من خلال التنسيق بين اعضائه و وضع معايير مقبولة و متفق عليها للاداء مع ضمان تغذية راجعة عن اداء كل فرد من افراد التنظيم مما يساهم في تحسين الاداء داخل المنظمة.

لهذا نقول ان علاقة الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي هي علاقة تكاملية باعتبار ان الاتصال يلعب دور في تحسين الاداء و الاداء الوظيفي يظهر فعالية الاتصال في المؤسسة.



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان بعنوان:

الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي
في المؤسسة الخدمائية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي .

تحت اشراف الاستاذة:

• شلابي امينة هاجر

من اعداد الطالبتين:

• بلمقداد رزيقة

• عويمر سيليا

ملاحظة: هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي لذا نرجو منكم مساعدتنا بوضع (X) في المكان المناسب للإجابة, و نتعهد بان تبقى هذه المعلومات سرية و لا تستعمل الا لأغراض علمية .

السنة الجامعية : 2021_2022

البيانات الشخصية :

1 الجنس:

- نكر انثى

2 السن :

- من 20 الى 30 سنة
- من 31 الى 41 سنة
- من 42 الى 52 سنة
- من 53 سنة و اكثر

3 الوضعية المهنية:

- عامل مهني
- عامل متخص
- عامل مؤهل
- اطار

4 معيار التوظيف:

- على اساس الشهادة
- على اساس المسابقة
- على اساس الكفاءة

5 سنوات الخبرة :

- من 5 الى 12 سنوات
- من 12 الى 20 سنوات
- من 20 الى ما فوق

المحور الاول : الوسائل و الاساليب الاتصالية السائدة في المؤسسة الخدمتية "تيزي وزو":

1 ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة ؟

- افقي صاعد نازل

2 في ماذا يتجسد الاتصال الصاعد ؟

- شكوي مطب تقارير

3 في ماذا يتجسد الاتصال النازل ؟

- تعليمات اوامر قرارات اعلانات

4 في ماذا يتجسد الاتصال الافقي ؟

- حل المشكل اجتماعات مناقشات

5 ما هي الوسائل الاكثر استخداما في المؤسسة ؟

- شفوية كتابية الكترونية

6 برايك ما هو الاسلوب المناسب للاتصال في المؤسسة ؟

لشفوي :

- مقابلات ندوات اجتماعات وسطة مؤتمرات

الكتابي :

- منشورات فلكس ملصقات

الالكتروني :

- انترنت البريد الالكتروني مواقع التواصل الاجتماعي

7 برايك ما هي الوسيلة الاكثر فعالية في ايصال المعلومات ؟

.....

8 كيف تقييم قنوات الاتصال داخل المؤسسة ؟

.....

المحور الثاني : راي المبحوثين حول اليات رفع مستوى و تحسين

الاداء الوظيفي في المؤسسة الخدماتية "تيزي وزو" :

9 هل تهتم الادارة العليا بإيصال المعلومات اليك في الوقت المناسب ؟

نعم لا

اذا كنت اجابتك ب "لا" لماذا :

.....

10 عند اتصال الادارة العليا بك هل يكون ذلك بهدف ؟

تنفيذ القرارات و التعليمات

المشاركة في اتخاذ القرارات

المنافسة و ايجاد حلول للمشكل

هدف اخر اذكره.....

11 هل تقدم اقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى الاداء ؟

دائما غالبا ابدا

12 هل تأخذ الادارة اقتراحاتك بعين الاعتبار ؟

دائما غالبا ابدا

13 هل تعتبر اهتمام الادارة باقتراحاتك المتعلقة بتحسين الاداء تحفيزا للعمل ؟

نعم لا

14 هل انت طموح في عملك ؟

نعم لا

15 كيف تقيم اثر الاتصال داخل المؤسسة على ادائك الوظيفي ؟

إيجابي سلبي

16 هل توجد داخل المؤسسة طرق تقييم بها الإدارة عمالك ؟

نعم لا

17 إذا كانت اجابتك ب"نعم" ما هي هذه الطرق ؟

عن طريق المشرفين

عن طريق الرؤساء

عن طريق الزملاء

18 هل تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية لتحسين أداء العاملين ؟

دائماً أحيانا أبدا

19 هل تساهم هذه البرامج فعلا في رفع أدائك الوظيفي ؟

نعم لا

20 حسب رأيك هل الاتصال داخل المؤسسة يهدف الى:

تحسين العلاقات داخل المؤسسة

تحسين صورة المؤسسة

نقل الأوامر و التعليمات

21 حسب رأيك هل نوع الاتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء الوظيفي ؟

نعم لا

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي

داخل المؤسسة :

22 هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

23 اين تكمن هذه الصعوبات في المؤسسة ؟

- مع الرئيس (المدير) المشرف زملاء العمل

24 هل الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في ؟

- نوع الاتصال لسائد
 عدم الدقة في التعبير
 الجهد التي تأخذه
 الرسالة في اعدادها
 لخلل في الرئيس
 لخلل فيك لت

25 ماهي الصعوبات التي ترى بانها تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم ؟

- ثقافية إدارية تكنولوجيا اجتماعية

26 ما هي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا و تقلل من ادائك الوظيفي ؟

- زيادة المهام و قص المتعاونين
 التنفض في التسريحات الرسمية و الواقع الفعلي للعمال
 غياب التشاور مع المسؤولين
 انعدام الاستقلالية في العمل

غيرها اذكرها.....

27 هل خبرتك الحالية تؤثر على ادائك الوظيفي ؟

- سلبا ايجابا

28 هل سريان المعلومات بين المستويات الادارية ينقل المعلومات بسرعة في الوقت المناسب ؟

- نعم لا

قائمة المصادر و المراجع:

- 1- احمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص16.
- 2- بشار حزمي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية ، 2020، ص 14 .
- 3- حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة،1979، ص ص 129،128.
- 4- رواية حسن: ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص216.
- 5- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، 2003، ص ص 157، 158.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص387.
- 7- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، بدون دار النشر، قسنطينة، 2006، ص 128.
- 8- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة، 1985، ص ص 62، 63.
- 9- عاشور احمد صقر: ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص15.

10- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

11- فضيل دليو: الاتصال - مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص16.

12- فاطمة بدر و اخرون: اساسيات الادارة ، الجامعة الافتراضية السورية، بدون دار النشر، 2020، ص41.

13- فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 269,270

14- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة ، 2007، ص 44.

15- محمد سعيد انور سلطان(أ): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص220.

16 - محمود فتوح محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة، ص47.

17- نور الدين تاويريرت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية، بدون دار النشر، الاردن، 2009، ص15،14.

18 - هالة منصور: الاتصال الفعال (مفاهيمه-اساليبه-مهاراته) ، المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص58.

الرسائل و المجالات:

- 1- احمد قواسمية و اخرون: الاتصال التنظيمي و علاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية، دراسة ميدانية باللجنة الاولمبية الجزائرية، مذكرة شهادة الماستر تخصص ادارة و تسيير الموارد البشرية و الرياضية، 2020/2019، ص14.
- 2- اميرة معريشي: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عدل، 2014، ص72.
- 3- جلال الدين بوعطيط: مذكرة ماجستير، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، 2009/2008، ص102.
- 4- خديجة بوخونة ، خنوف فاطمة: الاتصال التنظيمي و العملية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جيجل، 2016/2015، ص58.
- 5- رزيقة نجوم ، العمري سميرة: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، ام البواقي، 2015/2014، ص40.
- 6- سمية قداش: اثر التسيير التوقيعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2011، ص47.
- 7- طلال عبد الملك الشرف ، الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، 2004، ص70.

8- عشي عادل: الاداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة، 2002.

9- فاطمة دويدي و اخرون: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة روى للدراسات المعرفية و الحضارية ، العدد2، 2021، ص 135.

10- مزهودة عبد المليك: الاداء بيم الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، 2003، ص209.

فهرس المحتويات

	شكر
	اهداء
	خطة الدراسة
أ	المقدمة
	الاطار المنهجي للدراسة
5	1 – الاشكالية
6	2 – أسباب اختيار الموضوع
7	3 – أهمية الدراسة
8	4 – أهداف الدراسة
9	5 – تحديد المفاهيم
11	6 – منهج الدراسة و أدواته
16	7 – مجتمع البحث و عينة الدراسة
18	8 – الدراسات السابقة
	الفصل الاول: الاتصال التنظيمي
23	تمهيد
26	اولا: ماهية الاتصال التنظيمي
26	1 – تعريف الاتصال التنظيمي
27	2 – أنواع الاصل التنظيمي
27	1-2 الاتصال التنظيمي الرسمي
33	2-2 الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

35	3 - خصائص الاتصال التنظيمي
	ثانياً: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي
37	1 - النظرية الكلاسيكية
37	1-1 نظرية الادارة العلمية
39	2-1 نظرية الادارة التنظيمية
43	2 - النظرية البيروقراطية
46	3 - النظرية النيوكلاسيكية
46	3-1 نظرية العلاقات الانسانية
48	3-2 نظرية الحاجات الانسانية
50	3-3 نظرية $\gamma - \chi$
51	4 - النظرية الحديثة
51	4-1 نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي
53	4-2 نظرية الادارة بالاهداف
55	4-3 النظرية اليابانية
58	ثالثاً: وظائف و أهداف الاتصال التنظيمي
58	1 - وظائف الاتصال التنظيمي
61	2 - أهداف الاتصال التنظيمي
62	رابعاً: معوقات الاتصال التنظيمي
71	خلاصة الفصل
72	الفصل الثاني: الاداء الوظيفي
73	تمهيد

73	اولا: ماهية الاداء الوظيفي
73	1 – تعريف الاداء الوظيفي
74	2 – أهمية الاداء الوظيفي
75	3 – محددات الاداء الوظيفي
76	ثانيا: انواع و أبعاد الاداء الوظيفي و طرق تقييمه
77	1 – أنواع الاداء الوظيفي
79	2 – أبعاد الاداء الوظيفي
80	3 – طرق تقييم الاداء الوظيفي
86	ثالثا: أخطاء تقييم الاداء الوظيفي و طرق تحسينه
86	1 – العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
88	2 – أخطاء تقييم الاداء الوظيفي
89	3 – إجراءات تحسين الاداء الوظيفي
91	رابعا: معوقات الاداء الوظيفي
93	خلاصة الفصل
94	الاطار التطبيقي للدراسة
94	1 – بطاقة فنية حول مؤسسة إتصالات الجزائر
95	2 – تفرغ و تحليل بيانات الدراسة
153	3 - الاستنتاجات الجزئية و النتائج العامة
157	الخاتمة

فهرس الجداول البسيطة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>95</u>	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	<u>01</u>
<u>96</u>	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	<u>02</u>
<u>97</u>	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية	<u>03</u>
<u>99</u>	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير معيار التوظيف	<u>04</u>
<u>100</u>	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	<u>05</u>
<u>102</u>	جدول يوضح نوع الاتصال السائد	<u>01</u>
<u>104</u>	جدول يبين شكل الاتصال الصاعد	<u>02</u>
<u>105</u>	جدول يبين شكل الاتصال النازل	<u>03</u>
<u>107</u>	جدول يبين شكل الاتصال الافقي	<u>04</u>
<u>108</u>	جدول يبين الوسائل المستخدمة بكثرة	<u>05</u>
<u>110</u>	جدول يوضح الاسلوب المناسب للاتصال	<u>06</u>
<u>112</u>	جدول يبين الوسيلة الاكثر فعالية في إيصال المعلومات	<u>07</u>
<u>113</u>	جدول يبين تقييم الموظفين لقنوات الاتصال	<u>08</u>
<u>114</u>	جدول يوضح مدى اهتمام الادارة بايصال المعلومات	<u>09</u>
<u>115</u>	جدول يبين هدف الادارة من إيصال المعلومات	<u>10</u>
<u>116</u>	جدول يوضح نسبة تقديم اقتراحات للادارة	<u>11</u>
<u>118</u>	جدول يوضح احتمالية اخذ لادارة باقتراحات الموظفين	<u>12</u>
<u>119</u>	جدول يبين اهتمام الادارة بالاقتراحات يحفز العاملين	<u>13</u>
<u>120</u>	جدول يبين طموحات العاملين	<u>14</u>
<u>122</u>	جدول يبين اثر الاتصال على الاداء الوظيفي	<u>15</u>
<u>123</u>	جدول يوضح طرق تقييم الاداء	<u>16</u>
<u>125</u>	جدول يوضح طرق تقييم الاداء	<u>17</u>
<u>127</u>	جدول يوضح نسبة اعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية	<u>18</u>

<u>128</u>	جدول يبين مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع الاداء	<u>19</u>
<u>130</u>	جدول يوضح هدف الاتصال داخل المؤسسة	<u>20</u>
<u>132</u>	جدول يبين تاثير الاتصال على الاداء الوظيفي	<u>21</u>
<u>134</u>	جدول يبين صعوبات الاتصال داخل المؤسسة	<u>22</u>
<u>136</u>	جدول يوضح اين تكمن هذه الصعوبات	<u>23</u>
<u>138</u>	جدول يوضح الخلل الذي يصعب العملية الاتصالية	<u>24</u>
<u>140</u>	جدول يوضح الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية	<u>25</u>
<u>142</u>	جدول يبين الصعوبات التي تاتر على الاداء الوظيفي	<u>26</u>
<u>144</u>	جدول يوضح تاثير الخبرة على الاداء الوظيفي	<u>27</u>
<u>145</u>	جدول يوضح سرعة نقل المعلومات	<u>28</u>

فهرس الجداول المركبة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>147</u>	جدول يبين العلاقة بين متغير الجنس و البرامج التكوينية	<u>01</u>
<u>148</u>	جدول يبين العلاقة بين متغير السن و تاثيره على الخبرة المهنية	<u>02</u>
<u>149</u>	جدول يبين العلاقة بين معيار التوظيف و تاثير نوع الاتصال	<u>03</u>
<u>151</u>	جدول يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و تقديم الاقتراحات	<u>04</u>
<u>152</u>	جدول يبين العلاقة بين الوضعية المهنية و طرق تقييم الاداء	<u>05</u>

فهرس الاشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<u>27</u>	شكل يوضح الاتصال النازل	<u>01</u>
<u>28</u>	شكل يوضح الاتصال الصاعد	<u>02</u>
<u>29</u>	شكل يوضح الاتصال الافقي	<u>03</u>
<u>46</u>	شكل يبين هرم ماسلو	<u>04</u>
<u>57</u>	شكل يوضح المنظمات اليابانية و الامريكية و نظرية Z	<u>05</u>
<u>87</u>	شكل يبين العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	<u>06</u>

فهرس الجداول البسيطة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>95</u>	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	<u>01</u>
<u>96</u>	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	<u>02</u>
<u>97</u>	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية	<u>03</u>
<u>99</u>	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير معيار التوظيف	<u>04</u>
<u>100</u>	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	<u>05</u>
<u>102</u>	جدول يوضح نوع الاتصال السائد	<u>01</u>
<u>104</u>	جدول يبين شكل الاتصال الصاعد	<u>02</u>
<u>105</u>	جدول يبين شكل الاتصال النازل	<u>03</u>
<u>107</u>	جدول يبين شكل الاتصال الافقي	<u>04</u>
<u>108</u>	جدول يبين الوسائل المستخدمة بكثرة	<u>05</u>
<u>110</u>	جدول يوضح الاسلوب المناسب للاتصال	<u>06</u>
<u>112</u>	جدول يبين الوسيلة الاكثر فعالية في إيصال المعلومات	<u>07</u>
<u>113</u>	جدول يبين تقييم الموظفين لقنوات الاتصال	<u>08</u>
<u>114</u>	جدول يوضح مدى اهتمام الادارة بايصال المعلومات	<u>09</u>
<u>115</u>	جدول يبين هدف الادارة من ايصال المعلومات	<u>10</u>
<u>116</u>	جدول يوضح نسبة تقديم اقتراحات للادارة	<u>11</u>
<u>118</u>	جدول يوضح احتمالية اخذ لادارة باقتراحات الموظفين	<u>12</u>
<u>119</u>	جدول يبين اهتمام الادارة بالاقتراحات يحفز العاملين	<u>13</u>
<u>120</u>	جدول يبين طموحات العاملين	<u>14</u>
<u>122</u>	جدول يبين اثر الاتصال على الاداء الوظيفي	<u>15</u>
<u>123</u>	جدول يوضح طرق تقييم الاداء	<u>16</u>
<u>125</u>	جدول يوضح طرق تقييم الاداء	<u>17</u>
<u>127</u>	جدول يوضح نسبة اعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية	<u>18</u>

<u>128</u>	جدول يبين مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع الاداء	<u>19</u>
<u>130</u>	جدول يوضح هدف الاتصال داخل المؤسسة	<u>20</u>
<u>132</u>	جدول يبين تاثير الاتصال على الاداء الوظيفي	<u>21</u>
<u>134</u>	جدول يبين صعوبات الاتصال داخل المؤسسة	<u>22</u>
<u>136</u>	جدول يوضح اين تكمن هذه الصعوبات	<u>23</u>
<u>138</u>	جدول يوضح الخلل الذي يصعب العملية الاتصالية	<u>24</u>
<u>140</u>	جدول يوضح الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية	<u>25</u>
<u>142</u>	جدول يبين الصعوبات التي تاتر على الاداء الوظيفي	<u>26</u>
<u>144</u>	جدول يوضح تاثير الخبرة على الاداء الوظيفي	<u>27</u>
<u>145</u>	جدول يوضح سرعة نقل المعلومات	<u>28</u>

فهرس الجداول المركبة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>147</u>	جدول يبين العلاقة بين متغير الجنس و البرامج التكوينية	<u>01</u>
<u>148</u>	جدول يبين العلاقة بين متغير السن و تاثيره على الخبرة المهنية	<u>02</u>
<u>149</u>	جدول يبين العلاقة بين معيار التوظيف و تاثير نوع الاتصال	<u>03</u>
<u>151</u>	جدول يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و تقديم الاقتراحات	<u>04</u>
<u>152</u>	جدول يبين العلاقة بين الوضعية المهنية و طرق تقييم الاداء	<u>05</u>

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<u>27</u>	شكل يوضح الاتصال النازل	<u>01</u>
<u>28</u>	شكل يوضح الاتصال الصاعد	<u>02</u>
<u>29</u>	شكل يوضح الاتصال الافقي	<u>03</u>
<u>46</u>	شكل يبين هرم ماسلو	<u>04</u>
<u>57</u>	شكل يوضح المنظمات اليابانية و الامريكية و نظرية Z	<u>05</u>
<u>87</u>	شكل يبين العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	<u>06</u>