



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة

إعداد الطلبة :

- د/ سهيلة بضياف

- الواهم مصابح إيمان

- بوزيوخ خالد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سهيلة بضياف	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفا
نبيل حورة	أستاذ محاضر قسم ب-	مناقشا
صليحة شلواش	أستاذ محاضر قسم ب-	رئيسا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرفان

اللهم لا علم إلا ما علمتنا انك أنت العزيز الحكيم

الحمد لله الذي علم الإنسان بعد جهل، و هداه بعد ضلال، ووفقه بعد غفلة

نتقدم بالشكر إلى صاحب الفضل الأول والأخير، إلى الذي بيده الملك و

الملكوت، وله الأسماء الحسنى و النعوت إلى الله عزوجل .

واعترافا بالفضل والجميل، نتوجه بجزيل الشكر الحامل لكل معاني الامتنان و

العرفان إلى الأستاذة "سهيلة بضياف" على قبولها الإشراف على هذا البحث، وعلى

توجيهاتها القيمة التي سهلت علينا انجاز هذا البحث ووضعه في إطاره .

أدامكم الله في خدمة العلم والمعرفة وأنار لكم درب حياتكم .

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

على تكريمهم و قبولهم مناقشة و تقييم هذا العمل المتواضع .

ولا ننسى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع و

نسال الله التقدير أن يحفظهم ويجازيهم خيرا كثيرا .

شكرا جميعا ..

إيمان وخالد

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره شكرا كثيرا، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا..

وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ..

أشكر الله الذي منحني الصبر والعطاء والإرادة، والذي بقدرته استطعت إتمام هذا العمل..

أهدي ثمرة نجاحي إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وحفظهما ومنحهما دوام الصحة

والعافية..

أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بالقليل، وأسأل الله أن يوفق جميع طلبة العلم

ويسدد خطاهم..

فبقدر الكد نكتسب المعالي ومن طلب العلم سهر الليالي، ومن جد وجد ومن زرع حصد

ولكل مجتهد نصيب وبالإرادة نصنع المعجزات..

إيمان

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	خطة الدراسة
01	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار المنهجي
06	1- إشكالية الدراسة
08	2- أسباب اختيار الموضوع
09	3- أهمية الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
11	5- تحديد المفاهيم
20	6- منهج الدراسة
21	7- أدوات جمع البيانات

23	8- عينة الدراسة
24	9- الدراسات السابقة
38	10- النظرية الوظيفية
47	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
47	المطلب الأول: مراحل تطور الاتصال التنظيمي
50	المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي
61	المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي
63	المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي
65	المطلب الخامس: أهمية الاتصال التنظيمي
67	المطلب السادس: أهداف الاتصال التنظيمي
69	المطلب السابع: وظائف الاتصال التنظيمي
71	المطلب الثامن: معوقات الاتصال التنظيمي
77	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

77	المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي
78	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
80	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
83	المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي
86	المطلب الخامس: نظريات الأداء الوظيفي
90	المطلب السادس: مفهوم تقييم أداء العاملين
92	المطلب السابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
97	المطلب الثامن: طرق تقييم أداء العاملين
104	المطلب التاسع: المعوقات التي تعترض عملية نجاح تقييم الأداء
108	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
108	أولاً- الإجراءات المنهجية
114	ثانياً- الدراسة الميدانية
114	أ- عرض البيانات وتحليلها

163	ب- عرض النتائج العامة للدراسة
166	ج- التوصيات
172	الخاتمة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي	01
64	عناصر الاتصال التنظيمي	02

فهرس الجداول

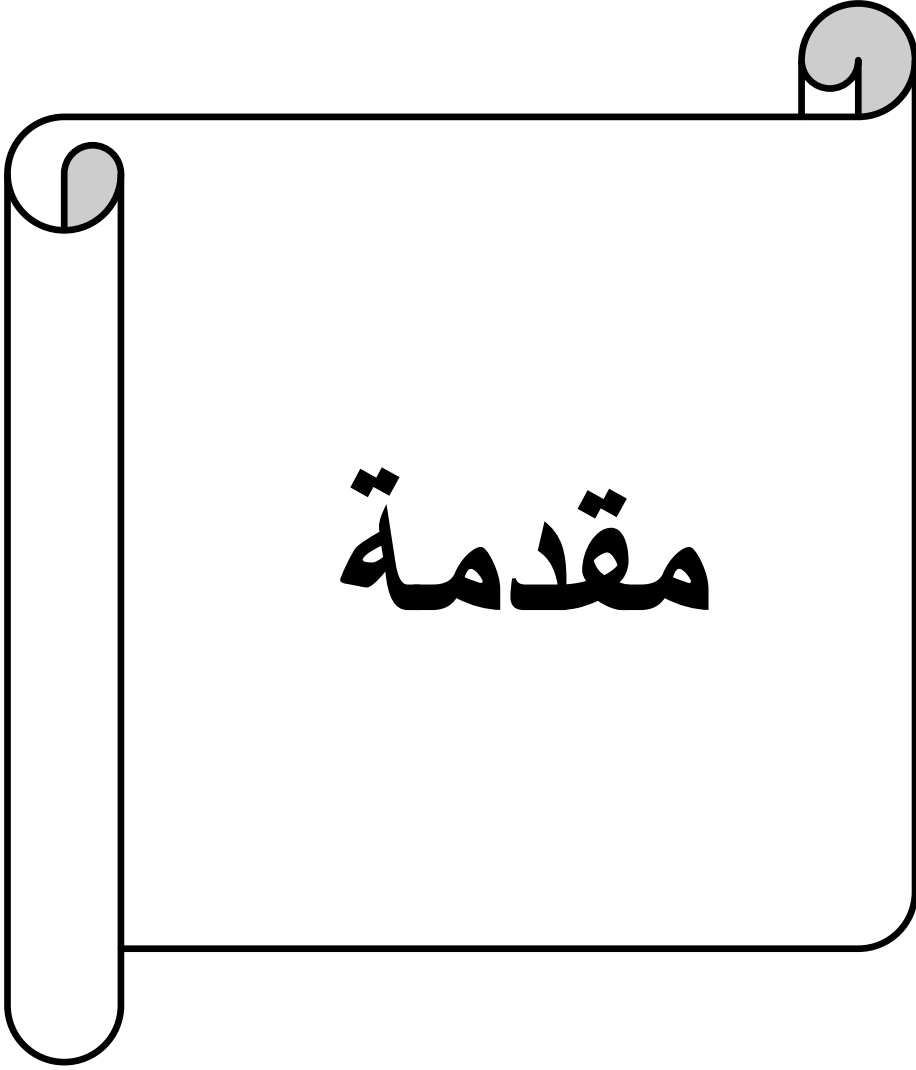
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
114	جدول يبين توزيع المبحوثين على أساس الجنس	01
115	جدول يبين توزيع المبحوثين على أساس السن	02
117	جدول يبين توزيع المبحوثين على أساس المستوى التعليمي	03
118	جدول يبين توزيع المبحوثين على أساس صفة الوظيفة	04
120	جدول يبين توزيع المبحوثين على أساس الأقدمية	05
121	جدول يبين آراء المبحوثين حول نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية بانتظام	06

123	جدول يبين آراء المبحوثين حول أكثر أسلوب تستعمله الإدارة للاتصال بالعاملين	07
125	جدول يبين آراء المبحوثين حول الوسيلة التي تصلهم المعلومات من خلالها من الإدارة العليا في الغالب	08
126	جدول يبين آراء المبحوثين حول طبيعة الاتصالات التي يجريها العمال بينهم	09
128	جدول يبين آراء المبحوثين حول وصف عملية الاتصال في المؤسسة	10
129	جدول يبين آراء المبحوثين حول اعتماد الإدارة على وسائل الاتصال الحديثة	11
130	جدول يبين آراء المبحوثين حول دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة	12
131	جدول يبين آراء المبحوثين حول الاتصال مع المسؤول المباشر لتسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية	13
132	جدول يبين آراء المبحوثين حول إيجاد وسائل الاتصال المستعملة من طرف الإدارة العليا كافية لنقل وتبادل	14

	المعلومات	
134	جدول يبين آراء المبحوثين حول أكثر أنواع الاتصال استخداما في المؤسسة	15
136	جدول يبين آراء المبحوثين حول تأثير أداء العمال بمستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	16
138	جدول يبين آراء المبحوثين حول مساهمة التقارير والتعليمات في سهولة سير الأداء الوظيفي	17
139	جدول يبين آراء المبحوثين حول وجود فجوات في الاتصال التنظيمي التي تؤثر سلبا على رضا وأداء العاملين	18
141	جدول يبين آراء المبحوثين حول الحد من التوتر أثناء العمل ودوره في الحفاظ على مستوى مهارات العمل	19
143	جدول يبين آراء المبحوثين حول سريان المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العمال	20
145	جدول يبين آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الوظيفة التي يمارسها العمال تتوفر على ظروف ملائمة لتحسين الأداء	21
146	جدول يبين مدى اتصال الإدارة من أجل تحسين مستوى	22

	الأداء الوظيفي	
148	جدول يبين مدى بدل الجهد في أداء العمل	23
149	جدول يبين مدى اهتمام الإدارة بالعمل وزيادة رفع مستوى الأداء الوظيفي	24
151	جدول يبين إذا كان هناك صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة	25
153	جدول يبين الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال	26
154	جدول يبين الصعوبات التي تؤثر على العمال وتقلل من مستوى الأداء	27
156	جدول يبين إذا كان العمال يعانون من نقص المعلومات أو توجيهات غير واضحة من طرف الإدارة	28
157	جدول يبين كيفية تصرف المسؤول مع العمل عند ارتكابهم لخطأ في العمل	29
158	جدول يبين إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات في إدارة وقت العمال وتحميلهم أعباء عمل زائدة	30
160	جدول يبين إذا كانت هناك مشاكل في التواصل بين الإدارة	31

	العليا والعاملين	
161	جدول يبين إذا كان العمال يشعرون بالقلق من الانتقادات أو عقوبات عند التحدث بصراحة	32
162	جدول يبين مدى تأثير المشاكل في العمل على انخفاض الأداء الوظيفي	33



عرف الإنسان خلال السنوات الأخيرة الكثير من التطورات، حيث يعتبر الاتصال عملية اجتماعية تفاعلية لا غنى عنها، حيث يعتمد عليه الإنسان في تنظيم وتسيير حياته على اعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش ضمن مجموعة ديناميكية تتفاعل فيما بينها، إذ أصبح الاتصال في عصرنا الحالي ضرورة حتمية في أي مؤسسة، حيث أن هذا الأخير يسمح بإقامة روابط وعلاقات بين أعضاء الهيكل التنظيمي والذي يقوم بتجسيدها أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وعلى اعتبار أن الاتصال التنظيمي عملية تتم عن طريقها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد البناء التنظيمي وأي مؤسسة على اختلاف نوعها ونشاطها فإنها تسعى إلى بلوغ أهدافها بناء على تنظيم إداري يتشكل من مستويات وأقسام متعددة، فالالاتصال التنظيمي له أهمية بالغة، ذلك أن المؤسسة في حاجة مستمرة إلى وجود عملية اتصالية دائمة يتم عن طريقها نقل وتبادل المعلومات والرسائل بين الإدارة العليا والعاملين الفاعلين بهذه المؤسسة.

وتزداد الأهمية الكبرى للاتصالات التنظيمية في المؤسسات كونها تلعب دورا رئيسيا في توفير احتياجات المجتمع والمتزايدة بشكل مستمر، إضافة إلى ضرورة مواجهة المؤسسة لتحديات العصر الحديث والذي يتطلب التخطيط الجيد والسرعة وسهولة نقل مختلف البيانات أو المعلومات والتعليمات والأوامر من أعلى مستويات الإدارة إلى أدنى مستويات الإدارة

والتي تشمل العاملين بهدف التسيير الجيد لعمل ونشاط المؤسسة، حيث يعمل الاتصال الفعال على إحاطة الإدارة العليا بالصعوبات والمعوقات التي تواجه الموظفين وللمحد منها وعلاجها والعمل على تجنبها في حالة عدم وجودها، وكذلك يساهم الاتصال التنظيمي في تكوين علاقات اجتماعية جيدة وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، كما يعمل على رفع الروح المعنوية للجماعة وخفض مستويات سوء الاختلاف والتفاهم بينهم والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

حيث يحظى مفهوم الأداء الوظيفي بالدور الأساسي في تسيير المؤسسة على اعتبار أن أداء الموظفين هو العامل الأساسي في بقاء واستمرارية أي منظمة، إذ أن زيادة معدلات الأداء الوظيفي يؤدي إلى تطوير ورفع مستوى أداء المؤسسات بالوصول إلى تقديم الخدمات بصورة فعالة وجودة عالية بما يتساوى مع التطلعات والأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ونظرا لتزايد أهمية الاتصال التنظيمي في عصرنا الحالي، ومع ارتفاع المشاكل الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية فقد نتج عن ذلك *** الحاجة للاتصالات التنظيمية والفعالة في المؤسسات بغض النظر عن ما تقدمه وسائل الاتصال الحديثة من مميزات والتي من شأنها زيادة معدل الأداء الوظيفي.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤل حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث قسمنا دراستنا إلى أربع فصول وكانت على النحو التالي:

الفصل الأول: ويتضمن إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافا، تحديد المفاهيم وكذلك منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة والنظرية الوظيفية.

الفصل الثاني: حيث احتوى على الاتصال التنظيمين خصائص الاتصال التنظيمي، عناصر الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: ويتضمن متغير الأداء الوظيفي حيث احتوى على تسع مطالب تم التطرق فيها على مايلي: تطور مفهوم الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، نظريات الأداء الوظيفي، مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهمية وأهداف تقييم الأداء، طرق تقسيم أداء العاملين وكذلك المعوقات التي تعترض عملية نجاح تقييم الأداء.

الفصل الرابع: بعنوان الإطار التطبيقي والذي جاء فيه أولاً الإجراءات المنهجية والتي احتوت على مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، تليها الدراسة الميدانية والتي تضمنت عرض البيانات وتحليلها، عرض النتائج العامة للدراسة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات. وفي الأخير انتهت دراستنا بخاتمة كملخص نهائي للبحث والتي احتوت على أهم الاستنتاجات وكذلك تم عرض المراجع المستخدمة والملاحق التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

01- إشكالية الدراسة

02- أسباب اختيار الموضوع

03- أهمية الدراسة

04- أهداف الدراسة

05- تحديد المفاهيم

06- منهج الدراسة

07- أدوات جمع البيانات

08- عينة الدراسة

09- الدراسات السابقة

10- النظرية الوظيفية

01- إشكالية الدراسة

نظرا لأهمية الاتصال في حياتنا اليومية وأهميته البالغة والتي تتزايد يوما بعد يوم، إذ أنه يعتبر العصب الرئيسي للاتصالات الاجتماعية والإنسانية، ولأن الإنسان كائن اجتماعي فهو لا يستطيع العيش بمعزل عن بيئته، لهذا فإن الاتصال يعد حاجة ضرورية لاغنى عنها.

ومع تطور المجتمعات في عصرنا الحالي ومع تزايد الانفجار المعلوماتي الذي لا حدود له، أصبح الاتصال أكثر تعقيدا من ذي قبل، وم ع ظهور الثورة المعلوماتية والتي جعلت العالم قرية صغيرة عن طريق أجهزة الاتصال كالأقمار الصناعية، الهاتف والكمبيوتر حيث تخطى الاتصال أهميته الاجتماعية ليصبح عنصر أساسي يمس جميع منظمات المجتمع، ويختلف باختلاف هذه المنظمات، هذا الأخير يمارس في المؤسسات عن طريق اتصال داخلي يتمثل في تعاملات المؤسسة مع الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى الاتصال الخارجي والذي يستهدف الجمهور الخارجي ويتمثل في المستهلكين والمشتريين، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين أنواع الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة وكذلك يعمل على تحسين العلاقات الخارجية والداخلية مما يساعد على نجاح واستمرارية المؤسسة ووصولها إلى الأهداف المرجوة.

إن المؤسسة بشكل عام هي عبارة عن نسق أو تنظيم أو هيكل تتفاعل في مختلف المستويات الإدارية، وباعتبار أن الفرد هو روح التنظيم والذي به تستمر المؤسسة عن طريق

المصالح أو التعاملات داخل التنظيم، إذا فالمؤسسة الاقتصادية هي تنظيم رسمي يؤسس بهدف تحقيق المردودية الاقتصادية بواسطة أداء موظفيها وبوجود العملية الاتصالية التفاعلية تتفاعل وتتعاون العناصر التنظيمية في المؤسسة، حيث تسمح للموظفين مواكبة كل التطورات أو المستجدات التي تخص المؤسسة، وبالرغم من ذلك نرى أن بعض المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية لا تصل إلى تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى الفشل والانهيار على مستوى خدماتها، وذلك له علاقة وطيدة بالفرد العامل وكيفية تفاعله وتواصله مع مختلف هياكل المؤسسة، وهو الحال المتمثل في نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقاً من هذه التساؤلات، ومن خلال ما سبق نحاول من خلال الدراسة الراهنة دراسة أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"

وبقصد الإلمام بالمشكلة البحثية من كل جوانبها قمنا بطرح أسئلة فرعية على النحو

التالي:

- ما هي أهم أشكال الاتصال التنظيمي التي تعتمدها المؤسسة؟

- ما هي اتجاهات العمال نحو الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بأدائهم الوظيفي؟

- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي التي من شأنها خفض مستوى الأداء الوظيفي عند عمال المؤسسة؟

02- أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لموضوع دراسته دون غيره من المواضيع الأخرى لا يكون بصورة عشوائية بقدر ما هو مطروح على مجموعة من الدوافع والعوامل، ولهذا فإن اختياري لموضوع " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" كان له من الدوافع ما هو كاف.

ولقد تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها موضوعي وتتمثل في:

الأسباب الذاتية:

- اندراج الدراسة ضمن إطار التخصص.
- الاهتمام الشخصي بمعرفة مدى أثر الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لزيادة فعالية الأداء الوظيفي.

- الرغبة الملحة في معرفة أدي استخدام المؤسسة الاقتصادية للاتصال التنظيمي.
- الفضول الشخصي في دراسة الموضوع والتعمق فيه.

الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع بيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- توفر المراجع حول الموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة بالإضافة إلى إمكانية البحث معرفيا ومنهجيا.
- يحتل الاتصال التنظيمي أهمية خاصة نظرا لتأثيره المحسوس بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

03- أهمية الدراسة

لقد اهتمت الدراسات اهتماما مبالغا فيه بموضوع الاتصال، لكن في المقابل أهملت الاتصال التنظيمي ودوره الفعال في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية، ولقد جاءت دراستي هذه لتفيد الباحثين في السنوات القادمة للوصول إلى نتائج تدعم إطار الدراسة لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

كذلك نحاول توضيح طبيعة نوع الاتصال التنظيمي السائد والشامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة- بالإضافة إلى التعرف على أهم

الصعوبات والمعوقات التي تعاني منها العملية الاتصالية بداخل البناء المؤسسي والتي بدورها تؤثر على أداء العمال، ولعل أن تكون هناك استفادة من نتائج دراستنا المتمثلة في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين ورفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

04- أهداف الدراسة:

لكل بحث أو دراسة مجموعة من الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها، وتوضح الدراسة الراهنة الأهداف الآتية:

- معرفة نوع الاتصال التنظيمي السائد والشامل في مؤسسة البحث.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تطرأ على المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أهم الصعوبات والمعوقات التي تطرأ على العملية الاتصالية والتي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- التعرف على دور الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية أداء العمال.
- الكشف على العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

05- تحديد المفاهيم

• الاتصال

لغة:

أصل كلمة اتصال communication يعود إلى جذور الكلمة اللاتينية communis والتي تعني الشيء المشترك، وهكذا اشتقت كلمة commune، حيث كانت تعني في القرن الحادي عشر الجماعة المدنية وكان ذلك بعد انتزاع الحق للجماعات في الإدارة الذاتية في ايطاليا وفرنسا، أما كلمة communicare فهي تعني يذيع ومن هذا الفعل اشتقت كلمة اتصال communication¹.

اصطلاحاً:

يمكن تعريف الاتصال بأنه: " عملية ديناميكية ووسيلة لنقل المعاني من جهة لأخرى، وقد تكون باتجاه واحد أو اتجاهين².

في حين عرفه ناصر قاسيمي بأنه العملية التي يتم عن طريقها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل عن طريق مجموعة من الرموز ومن خلال وسائل اتصال مختلفة¹.

¹ نضال فلاح الضلاعين وآخرون: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص72.

² بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص03.

وقد عرفه محمد جمال جفار بأن الاتصال هو الطريقة أو المنهجية التي يتم بواسطتها نقل المعرفة من فرد إلى آخر حتى تصبح سهلة وواضحة بينهما، حيث تؤدي إلى التفاهم بين هذين الفردين، وهكذا يصبح لهذه الطريقة مكونات وعناصر واتجاه وهدف تسعى لتدقيقه².

ولقد عرف فضيل دليو الاتصال بأنه: "عملية مقصودة هادفة، ذات عناصر محددة والغرض منها إثارة استجابة لدى مستقبل الرسالة"³.

أما بلال خلف السكارنه عرفه بأنه: "عملية تبادل في المعلومات والأفكار في سبيل الحصول على الفهم المشترك والثقة بين العناصر الإنسانية"⁴.

وهناك تعريف آخر للاتصال وهو: "عملية اجتماعية يتم عن طريقها تبادل الأفكار والمعلومات والآراء في شكل رموز بين الجماعات والأفراد لتحقيق أهداف معينة"⁵.

أما بالنسبة لمنال طلعت محمود فقد عرفت الاتصال بأنه: "انتقال للحقائق والمعلومات والأفكار والآراء وهو نشاط إنساني والحاجة إليه في تزايد مستمر"⁶.

¹ ناصر قاسيمي: مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 09.

² محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة، الأردن، 2013، ص 08.

³ فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 22.

⁴ بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 369.

⁵ حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد: الدار المصرية اللبنانية، ط 01، القاهرة، دسن، ص 25.

⁶ منال طلعت محمود: مدخل إل علم الاتصال، الاسكندرية، 2001، ص 18.

التعريف الإجرائي:

بناء على التعريفات السابقة لمفهوم الاتصال يمكن استخلاص تعريف للاتصال على النحو الآتي: " هو عملية نقل وتبادل المعلومات في المؤسسة سواء داخلها أو خارجها وهو أداة لتبادل الآراء والأفكار والرغبات بين أفراد الهيكل التنظيمي".

• الاتصال التنظيمي

عرفه فضيل دليو على أنه: " العملية التي تهدف إلى تحقيق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية من خلال نقلها وتجميعها في كافة الاتجاهات (صاعدة، هابطة وأفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه¹.

أما محمد علي أبو العلا عرفه على أنه: " ذلك النوع من الاتصال المتواجد بالمؤسسات وينحدر من الإدارات أو السلطات بمشاركة الأفراد في التسيير بهدف التأثير على دافعية الأفراد في العمل والتماسك الاجتماعي للمؤسسات"².

وقد عرفه ناصر قاسمي على أن: " يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي بواسطتها يتم نقل الرسالة بين أفراد المنظمة أفرادا أو جماعات سواء بداخل هيكل المؤسسة الرسمي أو هيكل المؤسسة غير الرسمي"¹.

¹ فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه - نظرياته ووسائله، ط01، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص16.

² محمد علي أبو العلا: في الاتصال بالجمهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان، دون بلد، 2014، ص32.

التعريف الإجرائي

من خلال ما سبق نرى بأن:

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي ينقل مختلف المعلومات والبيانات داخل المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وهو شبكة تربط جميع أعضاء التنظيم.

الأداء

لغة

هو انجاز لمهمة أو نشاط أو دور، وهو تنفيذ مبرمج لخطة عمل تستلزم القيام بعدة وظائف متكاملة، وتتحدد بموجبها شروط الأداء (المسؤوليات-الواجبات) ومستواه².

اصطلاحا

عرفه نزار عوني اللبدي بأنه: " هو النشاط أو النتائج أو السلوك الذي يبينه الفرد عند قيامه بعمل ما، وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الإنجاز، وهكذا يمكن القول بأن الأداء هو الانجاز الذي يعكس نتائج سلوك الفرد في محيط عمله¹.

¹ ناصر قاسيمي: مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، المرجع السابق، ص13.

² خليل أحمد خليل: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الفكر اللبناني، لبنان، 1995، ص 28.

وكذلك عرفه صالح سالم الخنفي على أنه: " هو ذلك النشاط الذي يمكن الفرد من انجازه الأهداف أو المهام المطلوبة منه بنجاح، ويعتمد ذلك على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة"².

وقد عرفه أحمد الكردي بأن الأداء: " هو النتائج العملية التي تنتج من الانجازات والفعاليات، أو هو كل ما يقوم به الفرد من نشاطات داخل المنظمة"³.

• الأداء الوظيفي

عرفه بشار حزي على أنه: " هو ذلك الجهد أو المهارة أو النشاط الذي يبذله الفرد سواء كان عمليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، بحيث يحدد هذا السلوك تغييرا بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

ومن خلال تعريف عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة للأداء: " هو جميع النشاطات التي يؤديها الفرد في موقف ما، والتي تساعده في التأثير على المشاركين أو الأفراد الآخرين"¹.

¹ نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، 2015، ص78.

² صالح سالم الخنفي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، العدد02، المملكة العربية السعودية، 2019، ص05.

³ أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، 2010، الموقع الإلكتروني:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11932>

⁴ بشار حزي : الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دون بلد، 2020، ص46.

وقد عرفه وصفي الكساسبة: "هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج

مخرجات متناسقة مع أهدافها ومناسبة لمستهلكيها"².

¹ عبد الله عقله مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2011، ص 77.

² وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري، عمان، 2011، ص77.

• المؤسسة

لغة:

أسس: أي بنى وأسس وأنشأ شيء، ويقال أسس شعبا أي جمعه في مجتمع¹.

الأسس والأساس وهو أصل البناء وأصل كل شيء، ويُقال أسس البناء وأسسهُ تأسيساً، وأسست داراً أي بنيت حدودها ورفعت قواعدها².

اصطلاحاً:

عرفها عمر صخري حيث قال بأنها: "المؤسسة هي مجموع القوالب التي ينظم الأفراد شؤونهم من خلالها في علاقاتهم الاجتماعية وتشمل على تجهيزات خاصة بالعمل"³.

وكذلك نجد تعريف فوزي محيريق بن الجيلاني: "المؤسسة هي منظمة تتبع نظاماً معيناً تمارس على طريقه أنشطة إنتاجية مختلفة بهدف الوصول إلى أهدافها، وهي أنواع يتماشى كل نوع منها مع نمط هدفها وذلك وفق إطار قانوني مرتبط بمهامها"⁴.

¹ خليل أحمد خليل: معجم المصطلحات الإعلامية، المرجع السابق، ص371.

² جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال-الوظائف-الهيكل-الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص05.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص25.

⁴ فوزي محيريق بن الجيلاني: مدخل الاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص25.

إضافة إلى هذا فهي وحدة اقتصادية مبنية في حيز قانوني محدد، وتقوم بدمج

عناصر إنتاجها بهدف تأسيس ثروة و ثم توزيع الدخل¹.

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق نلخص تعريف المؤسسة كالتالي: " المؤسسة بناء تنظيمي تم

تأسيسه بغرض تحقيق نوع من المهام أو الأنشطة كتقديم خدمات وفقا لمعايير تنظيمية

محددة وذلك في إطار عملها وصولا للأهداف المسطرة".

• المؤسسة الاقتصادية

عرفها ناصر دادي بأنها: " عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل من الناحية المالية

وذلك في حيز قانوني اجتماعي يهدف إلى التنسيق بين عوامل وخدمات الإنتاج وذلك

من أجل تبادل سلع مع المحيط الاقتصادي الخارجي بغرض تحقيق أهداف ملائمة"².

أما عزام محمد علي فقد عرفها على أنها: " هيئات تقوم على استخدام الموارد

وتجميعها وكذا توزيع الدخل لتنفيذ مهام وأنشطة تجارية اقتصادية"³.

¹ فوزي محيريق بن الجيلاني: نفس المرجع، ص26.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، دسن، ص10.

³ عزام محمد علي وآخرون: إدارة المنظمات العامة، دار غيداء، الأردن، 2013، ص120.

بالإضافة إلى تعريف بن سعد وسيلة: "المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الوسائل أو الأدوات تتكون من عناصر معنوية ومادية تستثمر من قبل مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى غايات اقتصادية واجتماعية"¹.

وتعريف آخر لعبد الرزاق بن حبيب: "المؤسسة هي هيكل اقتصادي واجتماعي مستقل، تؤخذ فيه القرارات حول تركيب تقنيات بشرية؛ مالية؛ مادية وكذلك إعلامية بهدف إنشاء قيمة حسب الأهداف المسطرة في إطار زمني ومكاني"².

التعريف الإجرائي

من خلال ما سبق نرى بأن المؤسسة الاقتصادية هي هيئة منظمة والتي تحتوي على موارد بشرية ومادية تساعد في دعم العملية الإنتاجية عن طريق توزيع المهام والأنشطة والمسؤوليات بين الأفراد في محيط العمل".

¹ بن سعد وسيلة: تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة هيلالي ليايس سيدي بلعباس، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015-2016، ص07.

² عبدالرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، دسن، ص28.

06- منهج الدراسة

يعتبر المنهج قاعدة أساسية في أي دراسة أو بحث علمي، كونه يعمل على تحديد طريق الباحث الذي يتبعه للوصول إلى أي نتائج علمية موضوعية حول موضوع دراسته، فلقد عرف المتخصصون المنهج بأنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وبالتالي تحليلها وعرضها للوصول أخيرا إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة المدروسة¹.

وكذلك يعرف المنهج على أنه: "ذلك الأسلوب المستعمل من قبل الباحث لدراسة مشكلة معينة والذي عن طريقه يتم تنظيم مختلف الأفكار بطريقة تساعده في علاج مشاكل الدراسة².

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فلقد اخترنا المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: "هو الذي يقوم بتفسير وضع الظاهرة عن طريق تحديد مختلف أبعادها وظروفها، بالإضافة إلى وصف علمي دقيق وشامل للظاهرة أو المشكلة المدروسة.

¹ حدار جمال: الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 35.

² حدار جمال: المرجع نفسه، ص 35.

حيث يعتمد هذا النوع من المناهج على دراسة الظاهرة ويعمل على وصفها وصفا دقيقا وتقدير حالتها كما توجد في الواقع، بالإضافة إلى ذلك تهتم البحوث الوصفية بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظاهرة المدروسة من طرف الباحث في ضوء قيم ومعايير محددة، واقتراح الخطوات التي يمكن إتباعها لبلوغ الصورة التي يجب أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم¹.

ولهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي كونه أكثر ملائمة مع موضوع دراستنا بالإضافة إلى ذلك ضمه لدراسة العلاقات بين الموظفين والإدارة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ولهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع موضوع الدراسة.

07- أدوات جمع البيانات

لا يمكن إصدار أي حكم على مشكلة أو قضية معينة وكذلك اتخاذ قرار بشأنها حتى يكون لدينا معلومات وبيانات شاملة حول موضوع الدراسة وذلك يكون اعتمادا على مراجع أو مصادر دقيقة وموثوقة حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية، ولهذا يجب على الباحث أن يتقيد بقواعد منهجية في رحلة جمعه للبيانات المطلوبة على اعتبار أن نجاح أي دراسة متعلق بالاختيار الصحيح للأدوات التي تلائم

¹ محمد سرحان: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، 2015، ص46.

طبعة منهج الدراسة، حيث تتمثل هذه الأدوات في الملاحظة، المقابلة والاستبيان، ولقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وهي أفضل أداة تتناسب مع هذا النوع من الدراسات.

حيث عرفت الاستمارة على أنها: "مجموعة من مختلف الأسئلة والاستفسارات التي ترتبط ببعضها البعض لغرض تحقيق الأهداف التي يريد الباحث الوصول لها في ضوء موضوع بحثه¹.

وكذلك تعرف الاستمارة على أنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي توضع بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتعتبر الاستمارة هي أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات في مجال العلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على مختلف البيانات أو المعلومات، حيث أهم خاصية تتميز بها استمارة الاستبيان هي توفير الوقت والجهد للباحث².

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قمنا بتصميم الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور أساسية، وكانت كالتالي:

¹ محمد سرحان: المرجع السابق، ص326.

² محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، 1999، ص63.

محور البيانات الشخصية

وقد تضمن 05 أسئلة:

المحور الأول: أشكال الاتصال التنظيمي، وقد احتوى على 10 أسئلة.

المحور الثاني: اتجاهات العمال نحو الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وقد احتوى على 09 أسئلة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي من شأنها خفض مستوى الأداء الوظيفي عند عمال المؤسسة المينائية.

08- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي تم اختيارها بطريقة محددة وإجراء الدراسات عليها، ثم استخدام النتائج النهائية وتعميمها على جميع مجتمع الدراسة الكلي¹.

حيث اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية، وتم توزيع 60 استمارة استبيان على عمال المؤسسة المينائية، وتم استرجاع 54 استمارة.

¹ محمد عبيدات وآخرون: المرجع السابق، ص 84.

09- الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دورا مهما في تحديد معالم البحث، كما أنها تساعد الباحث في توضيح المصطلحات والمفاهيم التي تخص بحثه، ويرى المتخصصون في البحوث والدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تعمل على تزويد الباحث برؤية واقعية ومنهجية حول موضوع بحثه، ومعرفة الصعوبات التي ستواجهه، وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات وهي كالتالي:

الدراسة الأولى: والتي جاءت تحت عنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين" هي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير الميلية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

من إعداد الطالبة زرتال لطيفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل 2015-2016، جامعة محمد الصديق بن يحي ولاية جيجل، الجزائر.

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

إعطاء وصف حول ظاهرة الاتصال التنظيمي والعلاقة التي تربطه بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: " هل توجد

علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية
الاستشفائية - منتوري بشير بالميلية-؟".

وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة
الاستشفائية منتوري بشير بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في
المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين
في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة وللتأكد من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على
المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستمارة كأداة رئيسية، والتي تم توزيعها على
عينة عشوائية طبقية منتظمة، بالإضافة إلى أدوات أخرى وهي المقابلة؛ الملاحظة؛
الوثائق والسجلات، حيث اعتمدها الباحثة كأدوات ثانوية.

فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي:

- وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- وجود علاقة طردية بين الاتصال بنوعيه الرسمي (الصاعد، النازل والأفقي)، وغير الرسمي وبين زيادة أداء العاملين بمختلف أبعاده (الجهد المبذول، الكفاءة والإنتاجية).

- اعتماد المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير بالميلية على الاتصال التنظيمي بشكل فعال بمختلف أنواعه وذلك للاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من أهم المواضيع التي لها أثر رجعي كبير على سلوكيات وتوجهات العمال وكذلك على عنصر الإنتاج، والذي حظى بالاهتمام اللازم من طرف مؤسسة البحث

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة أوضحت لنا مجموعة من النقاط المهمة التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في التعرف على أهم العراقيل والمعوقات المهنية والنفسية، حيث يرى أن غالبية العمال يشعرون بالرضا والارتياح في العمل، بالإضافة إلى قدرتهم في بناء علاقات مهنية قوية ومتفاعلة مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية: والتي جاءت تحت عنوان "أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة".

من إعداد الطالبة سهيلة برقية، أطروحة مكلمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، لسنة 2021-2022 جامعة محمد خيضر بسكرة.

مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على ما هي أكثر وأهم أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة استخداما ومدى انعكاس ذلك على أداء الموظفين من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: " ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة؟".

وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية أهمها:

- ما انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة؟

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته للموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المقابلة والاستمارة كأداة تم تقسيمها على خمس محاور حيث اختارت الطالبة العينة العشوائية البسيطة.

ومن خلال إجابات أفراد العينة توصلت الباحثة إلى عدة نتائج وكان أهمها ما يلي:

- وجود علاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي وبين الأداء بغض النظر عن طبيعتها ونوعها.

- وجود ضعف في قنوات الاتصال النازل ويرجع ذلك بأن الإدارة العليا لا تقوم بإعلام كافة المستويات التنظيمية بالمعلومة مما يجعلها غير كافية وبطيئة والذي بدوره يؤثر سلبا على أداء العاملين.

- ظهور جيد لنمط الاتصال الأفقي، حيث اتضح أن هناك علاقة إنسانية بين الموظفين وبينهم وبين رئيسهم الأعلى وهذا الذي بث روح المنافسة.

- توازي نفسية العامل الجيد بأدائه داخل المؤسسة من خلال محاولة التعرف على المشاكل والعوامل المؤثرة في أداء العمال ومحاولة حلها لأن ذلك يساعدهم على الاستقرار النفسي وبالتالي تتحسن جودة الأداء.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن أساليب الاتصال التنظيمي كمتغير يؤثر بدرجة كبيرة في الأداء لأن الاتصال هنا مهمته نقل المعلومات بين العمال مما يسهل العملية التفاعلية بينهم وبالتالي تحسين أداء عمل المؤسسة.

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة من المؤشرات التي تخدم دراستنا، حيث تناولت هذه الأخيرة الاتصال التنظيمي والأداء وهما المتغيرين الأساسيين في موضوعنا، وكذلك استفدنا من نتائج الدراسة والتي تشبه إلى حد كبير أهداف دراستنا.

الدراسة الثالثة: والتي كانت معنونة ب: " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي " دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية، من إعداد الطالبة نعيمة بوكلاثوم، وهي مذكرة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال سنة 2007، جامعة سعد حطب بولاية البلدية.

تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في إنجاح وتحقيق أهداف عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- ما مدى الأهمية التي يوليها المديرون للاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي في شركة البناء المعدني؟

- ما هي الأدوات الاتصالية المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي؟ وإلى أي مدى تساهم هذه الأدوات في تجاوز مقاومة التغيير داخل هذه المؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين نوعية أدوات الاتصال الداخلي المعتمدة ومستوى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تأقلم المؤسسة العمومية الاقتصادية مع المحيط الخارجي.
 - التعرف على أهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومات التغيير وكيفية علاجه.
 - معرفة كيفية التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المسطرة.
 - الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي وتفيد المؤسسة محل الدراسة.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على دراسة مؤسسة جزائرية من خلال استخدام أدوات جمع بيانات مختلفة كالاستمارة إضافة إلى مقابلات مع بعض الإطارات العليا في المؤسسة محل الدراسة.

وقد قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفروض وهي كالتالي:

- مستوى الأهمية التي يوليها مدير المؤسسة للاتصال الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف.

- نوعية الأدوات الاتصالية الداخلية وفعالية تطبيقها تؤدي إلى تسهيل إدارة التغيير التنظيمي.
 - كل ما كان اختيار الأدوات الاتصال الداخلي منسجما مع أهداف التغيير التنظيمي أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
 - وجود رؤية إستراتيجية في مجال الاتصال الداخلي للمؤسسة يساعدها على نجاح إدارة التغيير التنظيمي.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- طغيان طابع الاتصال التقليدي سواء الشخصي أو المكتوب ولا وجود للوسائل الحديثة سواء البصرية أو السمعية.
 - نمط الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل ويكون في شكل ملصقات إدارية وتعليمية.
 - تواجد الاتصال الأفقي والدور الذي يلعبه في تحقيق التنسيق بين المهام والأنشطة بداخل المؤسسة من خلال تبادل التعاون والخبرات.
 - غياب الإستراتيجية الاتصالية.

- الخوف من التغيير وذلك راجع إلى اعتياد العمال على ممارساتهم وأعمالهم التي كلوا بها.

- عدم اشتراك المؤسسة لعمالها في عملية التغيير.

ركزت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي وإلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في إنجاح عملية التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا نقطة مهمة كونها تناولت الاتصال وهو العنصر الرئيسي في دراستنا، حيث ساعدنا هذا الموضوع كثيرا من خلال جمع وترتيب المعلومات المتعلقة بالاتصال، حيث كانت هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا.

الدراسة الرابعة: كانت معنونة ب: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G عين السمارة بولاية قسنطينة للطالب العربي بن داود.

هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2007-2008 جامعة منتوري.

طرحت هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها: "مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل

الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي وما مدى فعاليته في إنائها وتطويرها؟".

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية الاتصال بين الإدارة والعاملين.
 - معرفة أهمية الاتصال في المؤسسة والدور الذي يلعبه في تحقيق أهدافها.
 - محاولة الكشف عن أنماط الاتصال ووسائله وأهم خصائصه.
 - التعرف على أهم المشاكل والصعوبات التي تعيق فعالية الاتصال.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناسبه مع موضوع الدراسة من خلال العينة العشوائية الطبقية، كذلك اعتمد الباحث على أدوات لجمع البيانات والتي شملت الملاحظة؛ المقابلة؛ الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الاستمارة.
- لقد قام الباحث بصياغة فرضيات والتي كانت كالتالي:
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعاملين.
 - كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا كلما كانت الإدارة على دراية باقتراحات وآراء عمالها.

- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي بدوره إلى تحسين العملية التفاعلية.

ولقد توصل الباحث بعد تحليل وتفسير لنتائج الدراسة إلى:

- المؤسسة لا تقوم بإعلام جميع العاملين في المستويات التنظيمية.

- وجود ضعف في قنوات الاتصال النازل.

- عدم وصول المعلومات والقرارات للعاملين بسرعة وأحيانا تكون غير كافية.

- عدم رضا الموظفين عن أساليب الاتصال الشامل في المؤسسة.

- عدم اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

إن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمامها بفعالية الاتصال بين الإدارة والموظفين، ولقد ركزت هذه الدراسة على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية، حيث حاول الباحث جاهدا لإبراز الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال في نجاح العمليات التنظيمية والإدارية، حيث تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أنه كلما كان الاتصال فعالا كلما أدى إلى فعالية تنظيمية باعتبار أن الموظف هو العنصر الرئيسي داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

الدراسة الخامسة: جاءت بعنوان: "الاتصال والرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا لسنة 2009-2010.

كان محور هذه الدراسة محاولة التعرف على البناء التنظيمي ومدى وضوح مختلف القواعد التنظيمية ومدى تأثير مختلف العوامل التي قد تؤثر في تنمية الشعور بالرضا الوظيفي وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي: "هل هناك علاقة ارتباطية بين ميكانزمات عملية الاتصال التنظيمي بالجامعة وتنمية الشعور بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة" وقد قسمت الباحثة هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية أخرى وكان أهمها مايلي:

- إلى أي مدى يؤثر وضوح القواعد البيروقراطية المعمول بها على سريان العملية الاتصالية؟

- هل تساعد السيورة المعلوماتية داخل النسق التنظيمي على تفعيل الأداء؟

- ما واقع العلاقة بين قنوات الاتصال وفعالية التنظيم؟

بالإضافة إلى مجموعة من الفرضيات تمثلت فيما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية بين وضوح قنوات الاتصال وبين زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

- وضوح القواعد البيروقراطية المعمول بها يساعد على استقرار المناخ الجامعي.

- تؤدي فرص المشاركة البيداغوجية والعلمية إلى زيادة ولاء الأستاذ.

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- محاولة التعرف على واقع منظومة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية والبحث على أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الاتصال التنظيمي وكذلك فهم معوقاته الأساسية.

- محاولة التعرف على مدى تأثير الاتصال في المؤسسة الجامعية على الفعالية التنظيمية.

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج المسح باعتباره من أنسب المناهج لدراسة الظاهرة موضوع البحث، وأدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة، بالاعتماد على العينة العشوائية المقسمة على أربعة محاور وهي:

المحور الأول: تتعلق بالبيانات الشخصية للمفحوص.

المحور الثاني: القواعد البيروقراطية والاستقرار.

المحور الثالث: المشاركة في عملية اتخاذ القرار والولاء.

المحور الرابع: نظم الاتصال والفعالية التنظيمية.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي:

- وجود علاقة ارتباطية بين القواعد البيروقراطية المعمول بها والاستقرار في المؤسسة ويعني ذلك كلما كانت هذه القواعد واضحة، كلما زاد الاستقرار الوظيفي ونقص دوران العمل.
- وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة وولاء الأستاذ بالمؤسسة الجامعية وبالتالي كلما توفرت فرص المشاركة البيداغوجية والعلمية ارتفعت نسبة ولاء الأستاذ.
- وجود علاقة ارتباطية بين ميكانزمات عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجامعية وتنمية الشعور بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ بحيث كلما كانت قنوات الاتصال واضحة كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

10- النظرية الوظيفية

• تعريف النظرية الوظيفية

بداية نقصد بالنظرية الوظيفية تتركز على مفهومين أساسيين هما البناء والوظيفة ف تحليلها لهيئة المجتمع ومختلف الوظائف التي يقوم بها، حيث يدل مفهوم البناء على الجزء أو الجانب الذي يتشكل من خلاله أي نظام أو هيكل اجتماعي، أما بالنسبة لمصطلح الوظيفية فدل على الدور أو الإلهام الذي يعمل على تقديمه كل جانب داخل البناء التنظيمي، وبالتالي يستحيل فصل البناء عن الوظيفية لأن هناك تكامل يربط الجانب البنوي للمجتمع مع الجانب الوظيفي، إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء¹.

وأيضاً: يشير مصطلح البناء إلى المنهجية التي عن طريقها تنظم بها المهام أو النشاطات التي يكررها الأفراد داخل المجتمع المتمثلة في الأنشطة الاقتصادية والسياسية، وكذلك السلوك الأسري ويشير مصطلح الوظيفية إلى مشاركة نمط معين من النشاطات المتكررة والتي بدورها تقوم بالمحافظة على استقرار وتوازن المجتمع، حيث يرى روبرت

¹ غربي محمد وقلوان ابراهيم: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التكوين الاجتماعي، العدد03، الجزائر، 2019، ص06.

ميرتون بأن المجتمع هو عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء مترابطة فيما بينهما، وأنه تنظم المهام المتكررة والمتناسقة المتكاملة لبعضها البعض¹.

ويمكن طرح تعريف آخر للمقاربة الوظيفية كالتالي: "هي ذلك البناء التنظيمي الذي تتوزع بداخله مهام وأدوار الأشخاص عبر مختلف مستويات والأقسام، حيث ترى هذه النظرية أن الأفراد هم نتاج محيطهم ويستجيبون للمشتتات الخارجية بشكل تلقائي، وتقوم هذه النظرية على أربعة فروض أساسية نلخصها فيما يلي:

- المؤسسة نظام متكامل ويشكل من عدة أجزاء مترابطة ببعضها البعض.
- يكون هذا النظام المتكامل قبل بقية الأجزاء الأخرى، كون أي جزء لا يمكن أن يكون منفردا إلا من خلال إرجاعه إلى النظام المتكامل الكلي كونه جزء منه.
- فهم الجزء يكون بإعادته إلى نظامه الأوسع الكلي من خلال مهمته التي يقوم بها بهدف الحفاظ على توازن واستقرار هذا النظام.
- اعتماد الأجزاء المشترك نفسه اعتماد التشارك الوظيفي².

¹ حسن عماد مكاوي ويلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، المرجع السابق، ص124.

² هدى أوغيدني: الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2018-2019، الجزائر، صص 117-118.

• ركائز النظرية الوظيفية

تقوم النظرية الوظيفية كغيرها من النظريات الأخرى على مجموعة من المبادئ الرئيسية المنطلقة من خلالها تحليلات أنصار هذه النظرة باعتبارها الإطار المرجعي لهم لدى دراستهم لمختلف المواضيع وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- ترى النظرية الوظيفية أن النسق الاجتماعي يتشكل من مجموعة من الأدوار الاجتماعية المتناسقة ببعضها البعض، وأن هذا البناء هو التنظيم الذي يقوم بجمع هذه الأجزاء مع بعضها.
- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في حالة متوازنة دائمة وأي خلل في أحد أجزائه ينتج عنه اختلال في البناء التنظيمي ككل.
- الأسس والمبادئ والقواعد التنظيمية تعتبر حاجة ضرورية في حياة المجتمع، باعتبارها موحدة لأفراد هذا المجتمع وتعمل على تحقيق التوازن فيه¹.
- النظم الاجتماعية الفرعية متناسقة ومتحدة مع بعضها البعض.

¹ عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2016-2017، الجزائر، ص74.

- يتفرع النسق الاجتماعي إلى نسقين أساسيين وهما النسق العمودي والنسق الأفقي، فالهدف الأول هو السيطرة والتحكم، أما الهدف الثاني هو تعيين محيط المسؤولية ومراعاة الاختصاص وتقسيم النشاط.
- تعمل النظرية الوظيفية على تحديد العلاقة بين الدور الاجتماعي والشخصية من ناحية، وبين الدور الاجتماعي والهيكل الاجتماعي من ناحية أخرى، باعتبار الدور هو الأداة التي تربط بين الشخصية والبناء أو بين الفرد مع غيره.
- إذا طرأت تغيرات أو تعديلات تمس قطاع المؤسسة أو البناء التنظيمي فإن هذا التغيير يؤثر بدوره على كافة الأقسام والمستويات.
- تعتمد هذه النظرية على نظام يقوم بتحديد واجبات وحقوق كل دور ويرسم قنوات الاتصال، بالإضافة إلى وضع الممارسات التي يقبلها النظام أو يرفضها.
- تركز هذه النظرية على تحديد الظواهر التي تحدد أسس الهيكل الاجتماعي والتي تتمثل في الطبقة والسكان والعنصر والمهن.. الخ¹.
- الهيكل الاجتماعي موجود لتحقيق أهداف مقصودة أو غير مقصودة من أجل البلوغ لتحقيق التكامل والترابط دخل النسق العام.

¹ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2015، ص39.

- يركز النسق التنظيمي على المتطلبات الوظيفية والتي تتمثل في تحقيق الهدف والتكيف والملائمة والتكامل بغرض استخدام الوظيفة.
- أولوية بلوغ الهدف داخل النسق التنظيمي ترجع إلى أقدمية العمليات التي لها رابطة بنجاح أو فشل المساعي الهادف لبلوغ هذا الهدف¹.
- حسب بارسونز فإن المؤسسة إذا أرادت الحفاظ على بقائها واستمراريتها يجب عليها أن تقوم بالمتطلبات والالتزامات الوظيفية التالية:
 - التكيف: ويتمثل في طريقة المؤسسة في حصولها على الموارد المادية والبشرية خارج محيط المؤسسة.
 - بلوغ الأهداف المحددة: وهي الغايات التي تأمل المؤسسة في الوصول إليها.
 - التكامل: ويتمثل في العلاقات التي تكون بين عناصر الهيكل التنظيمي.
 - الكمون: ويعني الحفاظ على الهوية الأساسية للنسق الاجتماعي وكيفية تعامله في حل النزاعات والمشاكل داخل المؤسسة².

¹ عبد المالك مجادبة: أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحطب البلدية، الجزائر، 2011، ص33.

² مريم العيادي: التكوين والأداء، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009-2010، ص30

- لكل بناء احتياجاته الخاصة والتي لا بد من توفيرها، وإلا قد ينتج عن إهمال هذه المتطلبات فناء أو تغير جوهر البناء أو النسق التنظيمي¹.

• الانتقادات الموجهة للنظرية الوظيفية

- على الرغم من أن النظرية الوظيفية تعتبر أداء هامة ورئيسية لدراسته فحوى المجتمع كبناء متكامل وكلي، إلى أن هذه النظرية تحتوي على جوانب سلبية في مبادئها وركائزها، ومن خلالها تم طرح الكثير من الانتقادات والتي يمكن تلخيصها كالتالي:
- عدم طرح النظرية الوظيفية لتساؤلات جوهرية تخص الفعل الاجتماعي، حيث ركزت فقط على النتائج واستمرارية هذا الفعل وأهملت المضمون والأهداف بعيدة المدى.
 - وجود صعوبة في اختبار مفاهيم وتصورات المنظور الوظيفي في فهم المجتمع.
 - على الرغم من أن الهيكل الاجتماعي والعنصر البشري لا تحكمهما قواعد موحدة إلا المنظور الوظيفي بالغ في محاكاة نموذج العلوم الطبيعية.
 - ركزت البنائية الوظيفية على الاتفاق حول القيم، إذ رأى الموظفون على وجود اتفاق فيما يخص المبادئ والمعتقدات بين أفراد المجتمع لأن الحقيقة أكدت على وجود بعض الاختلافات في القيم والمعتقدات حتى في المجتمعات المتجانسة والموحدة.

¹ مرابط عياش عزوز: أثر البرامج التلفزيونية الأجنبية على القيم الاجتماعية للمراهق، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2010-2011، ص39.

- تميزت كتابات النظرية الوظيفية بالتعقيد والصعوبة سواء التقليدية أو الحديثة، حيث عرفت باعتمادها على أساليب كثيرة التعقيد والتي بدورها تصعب المهام على الباحثين الجدد¹.
- اعتماد النظرية الوظيفية في رؤيتها على مسار أحادي الاتجاه، فقد ركزت فقط على أبعاد التوازن والوظائف وبلوغ الغايات، وأهملت أبعاد أخرى للظاهرة الاجتماعية والتمثلة في أبعاد التغيير والاضطراب والأمراض وكذلك المشاكل الاجتماعية.
- أنصب المنظور الوظيفي اهتمامه على الجهات الثابتة من الهيكل الاجتماعي وأبعاده الثقافية، الأمر الذي جعله يهمل العنصر المهم والرئيسي في فهم تغير وازدهار وتقدم المجتمعات والذي يتمثل في موضوع الصراع الاجتماعي.
- التركيز الشديد على محاكاة نماذج العلوم الطبيعية بالإضافة إلى اهتمامها المفرط بالاتجاهات الثابتة على حساب الاتجاهات المتحركة والمتغيرة².
- الرغبة في إلغاء كل إرادة واعية للفرد، هذه النظرية التي ترى بأن الخروج على القيم يعد بمثابة انحراف ويتوجب على هذا الانحراف الضبط وزيادة معدلات الجزاء.

¹ عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، المرجع السابق، ص84.

² غربي محمد وقلواز ابراهيم: النظرية البنائية الوظيفية، المرجع السابق، ص 18.

- الإفراط في تشبيه الهياكل الاجتماعية بالهياكل العضوية، مما أدى إلى عدم الاكتراث بمسائل الصراع والتغيير وكذلك الاهتمام المفرط في محاولة تقليد العلوم الطبيعية، والتي تصعب على الباحث إدراك الفروق الجوهرية بين طبيعة كل من الواقع الاجتماعي وظاهرته والطبيعة وظاهرته.

- اهتمت النظرية بفروض عامة غير قابلة للاختبار، ويرى كوهين بأن فروض الاتجاه الوظيفي تستوجب نوعا من التحقيق الذي لا وجود له في علم الاجتماع، وذلك راجع إلى أن أنصار هذه النظرية يرون بأن وظيفة الظاهرة الاجتماعية هي سبب ونتيجة في حد ذاتها لهذه الظاهرة¹.

¹ باديس لونيس، الآثار الثقافية للانترنت على جمهور الطلبة الجزائريين، مذكرة دكتوراه، جامعة قسنطينة 03، الجزائر، 2016-2017، ص58.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مراحل تطور الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي

المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي

المطلب الخامس: أهمية الاتصال التنظيمي

المطلب السادس: أهداف الاتصال التنظيمي

المطلب السابع: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثامن: معوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مراحل تطور الاتصال التنظيمي

مر الاتصال التنظيمي بعدة مراحل أثناء تطوره ونلخصها كالتالي بيانه.

• المرحلة الأولى: مرحلة أو عمر العلامات والإشارات

لعب الاتصال دورا مهما وأساسيا في هذه الفترة في تحديد مهام الأفراد في التنظيمات الاجتماعية، حيث لم يستطع أحد آنذاك التوصل لمعرفة أصل الكلام البشري، حيث مُرس في هذا العصر الاتصال من خلال الأصوات والتي تمثلت في لغة الجسد والهمهمة والزمجرة، حيث كان على الأفراد أن تكون رسائلهم سهلة وبسيطة¹.

لم تسمح هذه الأنماط من الاتصال بالتطور الحضاري السريع والمؤثر والذي أدى إلى ظهور مرحلة أخرى.

• المرحلة الثانية: عصر التخاطب واللغة

كانت هذه المرحلة خلال الفترة ما بين 35 و 40 ألف سنة، حيث تطورت على يد مخلوقات تشبه الجنس البشري من حيث الناحية الجسمية وكان يطلق عليه اسم إنسان الرومانيون نسبة لأول إنسان عصري قديم من العصر الحجري القديم.

¹ حسن محمد مكاوي وليلى حسن السيد: المرجع السابق، ص91.

ساعدت اللغة على تمكين الإنسان من التأقلم مع محيطه الاجتماعي والبيئي بتقنيات ووسائل لم تكن موجودة في عصر العلامات والإشارات، وفي حوالي 6500 قبل الميلاد أصبح الوجود الإنساني أكثر أمنا وانتظاما وكان ذلك مع ظهور الزراعة واستقرار القرى¹.

• المرحلة الثالثة: عصر الكتابة

اعتبر ظهور عصر الكتابة في العصور القديمة فاصلا تاريخيا مهما، حيث بدأ بظهور النقوش المعبرة عن معاني وكان ذلك في مصر ومملكة ما بين النهرين، حيث كان أهم سبب لتطوير الكتابة هو حاجة الإنسان إلى أدوات تساعده في تسجيل حدود الأرض والبيع والشراء والملكية.

وفي عام 1700 قبل الميلاد اخترع السومريون فكرة وهي أن يُعبر كل رمز عن صوت معين وكان ذلك الخطوة الأولى في تطوير الكتابة الصوتية، وهكذا ظهرت الكتابة الألفبائية حوالي 700 عام قبل الميلاد، حيث اعتمدت هذه الكتابة على استخدام رمز الحروف للتعبير عن الأصوات المتحركة والساكنة، وهي الأحرف العربية في عصرنا الحالي والمتكونة من 28 حرف².

¹ حسن محمد مكاوي وليلى حسن السيد: المرجع السابق، ص 93.

² نضال فلاح الضلاعين وآخرون : المرجع السابق، ص122.

• المرحلة الرابعة: عصر الطباعة

كانت الطباعة من بين أبرز الاختراعات البشرية في كل العصور، ولقد اخترعنا على يد العالم الألماني يوهان غونتبرغ سنة 1436م، حيث كان أول مطبعي تمكن من استخدام الحروف المعدنية المتحركة، والتي بدورها أحدثت ثورة أوقفت بواسطتها إنتاج الكتب، حيث قبل ظهور الطباعة كان النسخ يدوي والعدد محدود ومخصوص لذوي الوفرة المالية والنقود فقط¹.

المرحلة الخامسة: عصر الاتصال الجماهيري

عرف القرن التاسع عشر ثورة في وسائل الاتصال والتي اكتمل ظهورها في مطلع القرن العشرين، حيث ظهرت العديد من تكنولوجيا وسائل الاتصال كالتلغراف والراديو وغيرها من الوسائل التي جعلت العالم قرية صغيرة، حيث أحدث هذا العصر عدة تحولات عن طريق الاختراعات والتي أدت بدورها إلى ظهور الانترنت وشبكات مواقع التواصل الاجتماعي مما جعلها تحقق منعطفًا أساسيًا في تعدد مزاياها وقدراتها في نقل وإيصال الرسائل بعدة تقنيات ووسائل².

¹ نضال فلاح الضلاعين وآخرون: المرجع السابق، ص123.

² خيرة المجموعة العربية للتدريب والإشراف: الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد، 2012، ص66.

المطلب الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي

يتشكل كل نسق من عد مستويات ووحدات متنوعة، وهذه المستويات والوحدات تشكل النظام الإداري أو هيكل المؤسسة، والذي يحدد بصفة رسمية دور ومكانة كل فرد داخل النظام ولا يمكن إطلاقاً فصل هيكل السلطة عن الهيكل التنظيمي.

إن هذا الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي ترتبط بصفة أساسية مع مناصب العمل، حيث توجد رابطة قوية بين عملية الاتصال والتنظيم الإداري، بحيث نجد أن التنظيم الرسمي هو الذي يقسم العمل ويحدد المسؤوليات والواجبات، بالإضافة إلى العلاقات الوظيفية، كذلك وجود التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين الفاعلين على أسس شخصية وتفاعلية، وكلا النوعين من التنظيم لهما صلة مباشرة ووطيدة بعمليات الاتصال، ونتيجة للعملية التفاعلية بين العاملين في إطار البناء التنظيمي الذي يقتضي تبليغ التعليمات والمعلومات والأوامر والمطالب إلى مختلف الأقسام والمستويات، قد صار من الضروري وجود مسالك و منافذ لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتكون من أنماط وأنواع رسمية لحركة المعلومات¹، وبهذا سنتطرق للحديث عن الاتصال التنظيمي الرسمي والاتصال التنظيمي غير الرسمي وكل نوع على حدى وبشكل مفصل.

¹ بشار حزي: الاتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص ص 15-16.

أولاً: الاتصال التنظيمي الرسمي

أ- مفهومه

عرفه بشار حزي بأنه: " هو ذلك الاتصال الذي ينم من خلال شبكات الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط جوانب المؤسسة كلها ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من أعلى على أسفل في شكل أوامر وتوجيهات وتعليمات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى¹.

ولقد عرفه عبد الحميد المغربي بأنه: "الاتصال التنظيمي الرسمي هو عملية تفسير وتبادل ونشر للمعلومات على أن تتم هذه العملية على مستوى خطوط السلطة بالتنظيم الإداري وذلك وفقاً لمجموعة من الأسس والضوابط باستخدام مختلف التقنيات التي تقررها الإدارة العليا في المؤسسة"².

أما بالنسبة لتعريف سامية عواج فقد رأت بأنه: " هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار مجموعة من القواعد التي تحكم المؤسسة ويتبع المسارات والقنوات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي"³.

¹ بشار حزي: المرجع السابق، ص18.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004، ص125.

³ سامية عواج: الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، ص69.

بالإضافة إلى تعريف ناصر قاسمي للاتصال التنظيمي الرسمي: " هو ذلك الاتصال الذي يعتمد على المراسلات المكتوبة بالدرجة الأولى، وعلى مختلف أشكال المقابلات والاجتماعات المبرمجة المحددة سلفاً، حيث يشمل كل أفراد المؤسسة وهو موجه نحو هدف محدد تتبناه المنظمة"¹.

ب- عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي الرسمي

تتمثل عوامل فاعلية الاتصال التنظيمي الرسمي في:

- استمرارية تدفق المعلومات .
- يجب أن تكون قنوات الاتصال لجميع الموظفين منظمة وواضحة.
- يجب مراعاة التسلسل الهرمي الإداري إلا في ظروف معينة.
- دقة المعلومات ووضوحها.
- أن تكون المعلومات واضحة وصحيحة².

ج- مهام الاتصال التنظيمي الرسمي

يمكن استخلاص مهام الاتصال التنظيمي الرسمي كالتالي:

- نشر أهداف المؤسسة وقوانينها وقواعدها.

¹ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص135.

² سامية عواج: المرجع السابق، ص70.

- أعلام الموظفين بخطط المؤسسة وتطلعاتها وإمكانياتها.
- إبلاغ الإدارة العليا العاملين بأهم التعليمات والأوامر وكذلك التوجيهات.
- العمل على توضيح التغييرات والتجديدات التي تطرأ على المؤسسة.
- الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة ومحاولة حل المشكلات والشكاوي الصادرة من الإدارة الأدنى.
- العمل على تطوير الأفكار وتحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى الأداء.

د- أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي

• الاتصال النازل

- يطلق عليه البعض الاتصال المتجه نحو الأسفل، وتصنف هذه الاتصالات في إطار الاتصالات العمودية، حيث تكون في شكل ملاحظات، تعليمات أو توجيهات من المستويات الإدارية العليا باتجاه المستويات الإدارية السفلى¹، وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة ما يلي:
- تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف، حيث يعمل على تنفيذ الخطط والأهداف الخاصة بالمؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك الرسائل الموجهة إلى كافة العمال لتحسين الجودة، وتنبية أفراد المؤسسة على أهمية المنافسة.

¹ ناصر قاسيمي : المرجع السابق، ص10.

- تعليمات العمل وهي التوجيهات والأوامر التي توجه إلى الموظفين بكيفية إنجاز الأعمال وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المؤسسة.
- الإجراءات والممارسات وهي الرسائل التي تحدد سياسات الهيكل التنظيمي وقواعد العمل والتشريعات الخاصة به وترتيبات المنظمة.
- تلقين الموظفين وتعليمهم وتحفيزهم وهي رسائل تستهدف تحفيز العمال وتعليمهم تبني ثقافة المؤسسة وقبول رسائلها وقيمها، وكذلك إيصال أفكار وعقيدة إدارة السلطة الإدارية الأعلى قيمة يخص العمل¹.

• الاتصال الصاعد

هو عبارة عن الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من العمال إلى المستويات الإدارية العليا، وتكون في شكل اقتراحات أو شكاوي²، وكذلك الاتصال الصاعد يشير إلى الرسائل الموجهة من المستويات الأدنى في المنظمة إلى المستويات العليا، وهو أمر بالغ الأهمية لنمو وتطور الهيكل التنظيمي.

ويمكن تلخيص فحوى هذا النوع من الاتصال في أربع نقاط أساسية وهي:

¹ بشير العلق: المرجع السابق، ص 52.

² منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، لمكتب الجامعي الحديث، جامعة طوان، 2013، ص90.

- المشاكل المتعلقة بالعمل والتي تحتاج إلى معالجة من قبل الإدارة العليا بما في ذلك أي مشاكل وشكاوى يعاني منها الموظفون.
- معلومات عن شعور العمال اتجاه الجوانب المختلفة لعملهم .
- أفكار لتحسين ممارسات العمل لطلب تفسيرات أو توضيحات حول أوجه الغموض في ممارسات العمل أو السياسات التنظيمية.
- معلومات عن أداء العمال وتقدمهم وخططهم المستقبلية¹.

• الاتصال الأفقي

ويقصد به تدفق المعلومات، أي نقلها واستيعابها بين مختلف الأقسام والإدارات والأفراد المنتمين في نفس المستوى الإداري، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضروري لتحقيق التنسيق اللازم بين جميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي بشكل أكثر فعالية².

يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارات والرؤساء من مستويات متقاربة ومتشابهة في وظائفها الإدارية، كما أنه يهدف إلى تحسين نوعية الأداء والإنتاج بين الإدارات والأعمال، حيث يكون اتجاهه من الأسفل إل الأعلى أي من الموظفين إلى الإدارة العليا أو من المستويات الإدارية الأدنى إلى مستويات إدارية أعلى داخل المنظمة.

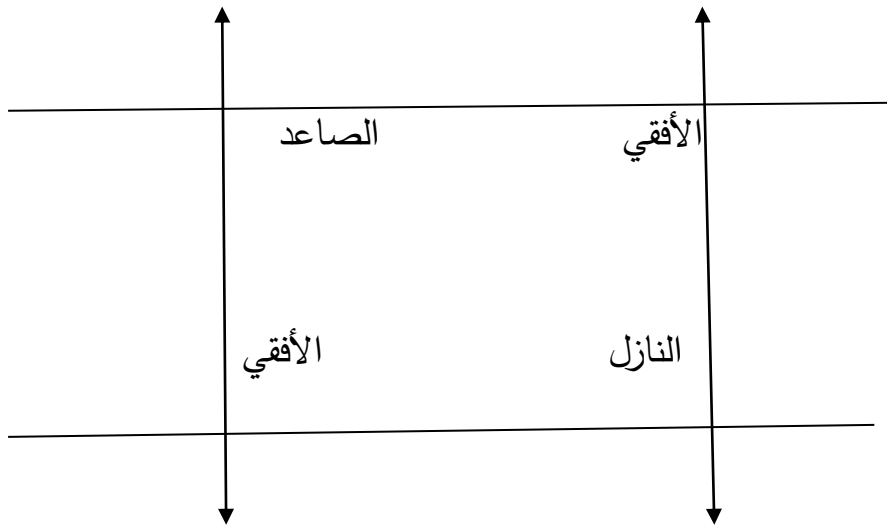
ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

¹ منى عطية خزام خليل، المرجع السابق، ص 91.

² محمد يسرى إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر، الإسكندرية، 1999، ص188.

- تبادل المعلومات والآراء .
- يساعد على تفعيل الروح المعنوية للعمال ويبرزهم في الإدارة كشركاء مهمين .
- حل الصراعات عن طريق الاجتماع .
- تنسيق المهام الإدارية .
- توجيه المهام التنظيمية نحو تحقيق الأهداف¹ .

شكل (01): أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي²



المصدر: إعداد الطالبين

ثانياً: الاتصال التنظيمي غير الرسمي

¹ بلال خلف السكارنه: المرجع السابق، ص 375.

² هدى أوغيدني: المرجع السابق، ص 63.

أ - مفهومه

قامت منى عطية بتعريف الاتصال التنظيمي غير الرسمي بأنه: " هو العملية التي لا تتقيد بتعليمات السلطة الرسمية"¹.

وكذلك عرفته نجلاء محمد صالح على أنه: " هو الاتصال الذي يكون بين الجماعات والأفراد، ويكون دون شروط أو قواعد محددة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها مقارنة بالاتصالات الرسمية التي تحدد من خلال إجراءات وضوابط رسمية محددة"².

بالإضافة إلى تعريف آخر: " هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين الموظفين لتبادل الأفكار والمعلومات أو الاقتراحات في المواضيع التي تتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصالات الرسمية أو تعبير عن خطوط تمنعها وتدعمها السلطة الرسمية داخل التنظيم بين الأفراد"³.

أما بالنسبة لتعريف ناصر قاسيمي فلقد عرفه بأنه: " هو ذلك الاتصال الذي يتشكل داخل جماعات غير رسمية سواء داخل المنظمة أو خارجها، فهو تلقائي عفوي، وهو تنظيم

¹ منى عطية خزام خليل: المرجع السابق، ص 90.

² نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة، الأردن، 2012، ص 103.

³ نضال فلاح الضلاعين وآخرون: المرجع السابق، ص 90.

لا يحترم السلمية، ولا يكون له جدول أعمال مضبوط، حيث يتميز بتنوع المواضيع بين عناصر المؤسسة، وهو أداة تتميز بالمرونة وينشط في أي وقت وفي أي مكان¹.

ب- دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي

هناك جملة من العوامل والدوافع التي تجعل الأشخاص في المؤسسة يتصلون ببعضهم البعض بطرق غير رسمية، والذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، ومن بين هذه الدوافع ما يلي:

- المنظمات الرسمية لا تتمتع بالمرونة ولا تتطور مع السياق التنظيمي.
- لدى الأفراد مواقف واحتياجات ورغبات يريدون تلبيةها.
- انعدام العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد المقربين والموالين.
- منع حرية التعبير ومشاركة العاملين والأفراد من طرف المنظمة وإتباعها لنمط القيادة الديكتاتوري والمركزية المتسلطة.
- رغبة الرؤساء في السيطرة على جميع الأمور في المؤسسة.
- عدم الالتزام والتقيد بقنوات الاتصال التنظيمي الرسمي، ويرجع ذلك إلى عدم وضوحها وغموضها من طرف الأفراد العاملين².

¹ ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص 136.

² بشار حزي: المرجع السابق، ص 26.

حيث يترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات والمتمثلة فيما يلي:

- اللقاءات العفوية التي تتم بين الموظفين.
- الحوار المكتبي المتبادل بين زملاء العمل.
- الاتصال المباشر من فرد لآخر، والذي ينقل المعلومات بسرعة وسرية والتي أقل أمانة من الرسالة الأصلية.

وفي أغلب الأحيان تتجاوز الاتصالات القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من السبل غير الرسمية، فالالاتصال التنظيمي غير الرسمي أصبح جزء لا يتجزأ من الاتصال التنظيمي الرسمي بداخل الهياكل التنظيمية في عصرنا الحالي¹.

ج- سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي

قد تكون هناك آثار سلبية للاتصال التنظيمي غير الرسمي على الهيكل التنظيمي نذكر

منها:

- سوء الفهم المحتمل وكثرة المعلومات المشوهة والشائعات والتي تؤدي إلى توتر العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- تدني الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية بسبب الإشاعات الكاذبة مثلا.
- عدم وجود الإشراف والتوجيه والذي قد يؤدي سلبا على الأداء الوظيفي.

¹ بشير العلق: المرجع السابق، ص35.

- ممكن أن يؤدي الاتصال التنظيمي غير الرسمي إلى تسرب المعلومات السرية

الخاصة بالمنظمة مما يؤثر بالسلب على استقرار البناء التنظيمي¹.

ومن خلال هذا يجب على المؤسسة أو مسؤوليها الاستعانة بمتخصصين لدراسة قنوات

الاتصال التنظيمي غير الرسمي بغرض الاستفادة من هذا الاتصال ولتقادي المشاكل

والصراعات القائمة داخل المنظمة وبالتالي التمكن من استعمال الاتصال التنظيمي فيما

يخدم مصالح المؤسسة وبلوغها لتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ سامية عواج: المرجع السابق، ص77.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

الدقة: تعني نقل مختلف البيانات والمعلومات بالتفصيل ودون تحريف أو تشويه في محتوى الرسالة الاتصالية، ولابد من اختيار التقنيات المناسبة مع اختيار أسهل وأفضل الكلمات والمصطلحات التي تتناسب فهم المرؤوسين.

السرعة: أي تأخير في نقل المعلومات يترتب عنه نتائج غير مرغوب فيها لهذا يجب توفير عامل السرعة مع مراعاة الوقت المناسب والدقيق تنقل الرسالة.

الشمولية: استطاعة نظام الاتصالات وقدرته الفعالة على تغطية جميع أقسام الهيكل التنظيمي بشبكة منظمة من الاتصالات الفعالة والجيدة¹.

سهولة الحصول على المعلومات ووفرتها: من أهم الأسباب في نجاح الاتصال بشكل منظم توفير نظام قوي للمعلومات بجميع أنواعها سواء المصورة أو المسجلة أو المكتوبة لضمان وفرة البيانات والمعلومات وسهولة استرجاعها في أي وقت.

وضوح المعاني: حيث يجب أن تكون المفردات أو الكلمات سهلة وواضحة لا تحتاج إلى التفسير أو التحليل من قبل المتلقي.

¹ عيد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع السابق، ص 159.

الاهتمام بالعامل النفسي: وذلك من خلال بناء علاقات اجتماعية وإيجابية داخل فريق المنظمة، وجعل المحيط العملي مكانا يدعم الاتصال الفعال والجيد بين المرؤوسين من خلال توفير الجو الملائم وتقديم الدعم النفسي والمعنوي الذي يحتاجه كل موظف ودراسة كل مشكلة قد يعاني منها بسبب ضغوط العمل¹.

توفير التكلفة: حيث يعمل الاتصال التنظيمي على توفير الغرض المطلوب بأقل تكلفة ممكنة، والذي بدوره يساعد في زيادة أرباح المنظمات وتقليل النفقات المكلفة كمصاريف الصيانة والتشغيل والآلات والأجهزة المستخدمة في الاتصال.

الإقناع والتأثير: حيث يقوم الاتصال التنظيمي بإقناع الفرد والتأثير فيه للتأقلم مع بيئته ومحيطه في العمل، ولاشك أن الاتصال الجيد له أثر فعال وقوي على العمال، وذلك برقع الروح المعنوية وتعزيز الثقة داخل الهيكل التنظيمي وفي مختلف الأقسام والمستويات الإدارية².

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع السابق، ص160.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع نفسه، ص161.

المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم العملية الاتصالية إلا وهي متوفرة وتتمثل في: المرسل، المرسل إليه أو المستقبل، الرسالة، الوسيلة، التغذية الراجعة وفيما يلي سنلخص كل عنصر على حدى:

المرسل: وهو الفرد الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر، وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بفكرة ثم تحويل هذه الفكرة إلى رسالة وتكون في شكل كلمات أو رموز أو حتى إيماءات وهو الجهة التي تبادر بالاتصال أو بإرسال الرسالة.

المستقبل: أو المرسل إليه، وهو الجهة التي تتلقى رسالة المرسل، حيث يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة أي تحويلها إلى أفكار واضحة ومفهومة ثم الاستجابة والتي تتمثل في فهم الرسالة وقبولها وبالتالي فالمستقبل هو الشخص المراد الاتصال به من أجل إثارة سلوكياته لهدف ما¹.

الرسالة: وهي الفكرة التي ينقلها المرسل إلى المستقبل والتي تتكون من معلومات وآراء متعلقة بموضوعات معينة، حيث يتم التعبير عنها بواسطة كلمات أو رموز أو حركات وغير ذلك، وتتوقف فاعلية العملية الاتصالية على مقدار الفهم المشترك لمضمون أو محتوى الرسالة.

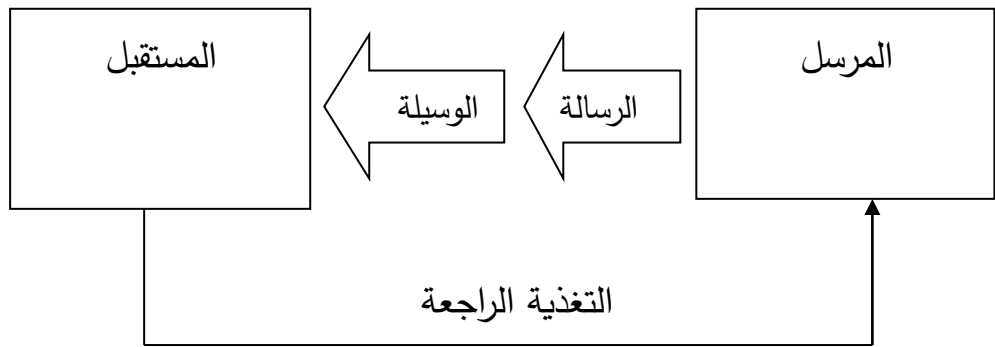
¹ منى عطية خزام خليل: المرجع السابق، ص92.

الوسيلة: وصفها مارشل ماكلوهان قائلاً: "الوسيلة هي الرسالة" باعتبارها الأداة التي يتم عن طريقها الاتصال، وتختلف باختلاف مستوى الاتصال، ففي الاتصال الجمعي تكون المؤتمرات أو الخطابة، وفي الاتصال الجماهيري تكون الإذاعة أو التلفزيون أو الصحيفة، أما بالنسبة للاتصال المباشر لا تكون الوسيلة ميكانيكية وإنما طبيعية وجها لوجه¹.

التغذية الراجعة: وتسمى أيضاً برد الفعل أو رجع الصدى

وهي عبارة عن رد فعل عكسي ينطلق من مستقبل الرسالة باتجاه المرسل للتعبير عن موقفه ومدى استجابة وفهمه للرسالة، وقد تكون بشكل مباشر أو غير مباشر.

وقد أصبح رد الفعل مهماً في تقويم العملية الاتصالية، حيث يسعى مدراء المؤسسات لمعرفة مدى وصول الرسالة للموظفين ومدى فهمهم واستيعابهم لها².



المصدر: إعداد الطالبين

¹ بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، ص134.

² بسام عبد الرحمان المشاقبة: المرجع نفسه، ص136.

المطلب الخامس: أهمية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال عملية مهمة وجزء أساسي في بناء العلاقات داخل المنظمة، حيث لا يمكن لهذه المنظمات أن تحقق نجاحا متميزا دون الاعتماد على نظام تواصل يعزز الثقة مع أصحاب المصلحة والمتعاملين ولذلك يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة الحياة داخل التنظيم، حيث يسعى إلى تحقيق الفعالية والنجاح الإداري وبالتالي يمكن تلخيص أهميته على النحو التالي:

يقوم البناء التنظيمي على توزيع المهام على أفراد المنظمة وهذا الذي يجعل الفرد يشعر بالتقدير وإحساسه بالانتماء، والذي بدوره يحسن أداء العاملين لارتباط مهمة كل فرد ودوره بالآخرين ونادرا ما نجد دورا اجتماعيا لا يفرض على الفرد تواصله مع غيره¹.

فالاتصال حاجة ضرورية لنقل مختلف المعلومات والبيانات والمفاهيم والآراء التي تبني عليها قرارات الهيكل التنظيمي، حيث يعمل على تنسيق وربط جل أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات والأفراد، فالاتصال طبعه عملية تفاعلية مستمرة ومتابعة ديناميكية ليس لا بداية أو نهاية فهو تأثير متبادل بين أطراف العملية الاتصالية².

¹ بسام عبد الرحمان المشاقبة: المرجع السابق، ص116.

² بسام عبد الرحمان المشاقبة: المرجع نفسه، ص117.

وبفضل الاتصال التنظيمي يتمكن كل فرد من أفراد المؤسسة الحصول على جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة حيث يساهم في تطوير الأفكار وتحديد المهام الواجب تنفيذها، بالإضافة إلى تعريف الصعوبات والمشاكل وسبل علاجها وكيفية تقاؤها في حالة عدم وقوعها¹.

¹ بشار حزي: المرجع السابق، ص40.

المطلب السادس: أهداف الاتصال التنظيمي

للاتصال التنظيمي جملة من الأهداف التي يمكن حصرها في أهم النقاط التالية:

- يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة الثقة بينهم.
- خلق محيط يحافظ ويدعم التطوير المستمر.
- يعمل على إشراك جميع المرؤوسين في عملية التنمية والتطوير.
- يساعد على زيادة عنصر الكفاءة بتشجيع العمل الجماعي بن أعضاء الفريق وتحقيق التعاون والتشارك بين الإدارات.
- يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى زيادة نسبة تحقيق المهام والأنشطة¹.
- يعمل الاتصال على تبادل وتداول المعلومات والأفكار وتشارك المعارف بين أفراد الهيكل التنظيمي.
- المساهمة في اكتساب الخبرات وبناء مجتمع عملي سليم.
- تعزيز وتقوية الاتجاهات الموجودة عند جمهور المؤسسة المستهدف².
- تطوير وتنمية العمل في الجهاز الإداري للمؤسسة من خلال توزيع المسؤوليات وتعزيز التفاعل بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية.

¹ ديمغ وروبرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة، هند رشدي، كنوز للنشر، دون بلد، دسن، ص15.

² إيمان عبد الله الكلوت: فن التعامل ومهارات الاتصال الفعال، لوراق للنشر، الأردن، 2015، ص25.

- تبصير وتوعية العمال وتوسيع مداركهم ومعارفهم لما يدور حولهم من أحداث خاصة بالمؤسسة بهدف زيادة الوعي ومعدلات الثقافة والإدراك لديهم¹.

¹ نجلاء محمد صالح: المرجع السابق، ص45.

المطلب السابع: وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دوراً مهماً، فهو ليس عملية اتصالية فقط بل ينبغي النظر إلى علاقاته داخل الهيكل التنظيمي، وبوظائفه الخاصة التي يؤديها داخل هذا النظام، وهنا نحاول تقييم وظائف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

الوظائف الإقناعية: القصد من وظيفة الإقناع إحداث التغييرات والتحويلات المطلوبة بالنسبة لوجهات نظر الأفراد حول فكرة معينة أو لتثبيت وجهات نظر وأفكار والتأكيد عليها، بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تساعد مختلف الأنظمة والهيكل على تحقيق الاجتماع والإنفاق بين الأفراد ومختلف فئات المجتمع وضمان قيام لكل فرد بدوره المطلوب من اتجاه المجتمع ومختلف مؤسساته.

الوظائف المعرفية والتعليمية: وتتمثل في نقل الأخبار والأفكار والمعلومات إلى الآخرين بغرض رفع المستوى الفكري والعلمي والمعرفي الخاص بهم، وكذلك اكتسابهم مهارات جديدة تساعدهم في حياتهم الشخصية وتكييفهم مع الظروف والأحداث الاجتماعية¹.

الوظائف الثقافية: وذلك عن طريق نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر أو من فرد إلى آخر وتكييف الفرد مع تطلعات وأهداف الجيل الجديد وتراثه وثقافته، حيث يساهم

¹ بسام عبد الرحمان المشاقبة: المرجع السابق، ص 105.

الاتصال التنظيمي في تعميم وتعميق الثقافة المؤسسية ببحث أفكار وقيم جديدة نشر الثقافات بهدف توعية وتنقيف الأفراد¹.

الوظائف الترفيهية: وذلك يكون من خلال البرامج الترفيهية التي بدورها تقوم بالترويج عن أفراد المجتمع وتخفيف ثقل الحياة اليومية ومشاكلها عنهم وإدخال الفرح والسرور إلى نفوسهم عن طريق مختلف البرامج الفنية التي تستهوي جمهور المستقبلين، حيث تلعب وسائل الاتصال الجماهيرية دوراً أساسياً في هذه الوظائف².

¹ يوسف كافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار مكتبة حامد، الأردن، 2015، ص186.

² يوسف كافي: المرجع نفسه، ص186.

المطلب الثامن: معوقات الاتصال التنظيمي

بالرغم من أهمية الاتصال التنظيمي ودوره البالغ في تفعيل واستمرار البناء التنظيمي إلا أنه لا يحقق الأهداف المسطرة وذلك راجع إلى جملة من المعوقات التي تشكل عقبات وصعوبات من شأنها منع وصول وتبادل الأفكار والمعلومات والتي تؤدي إلى تشوه وتحريف في العملية الاتصالية التنظيمية، ويمكن تلخيص هذه المعوقات كالتالي:

لغة الاتصال: من بين أهم معوقات الاتصال التنظيمي عدم وضوح الرسالة بالنسبة للمستقبل، وذلك راجع إلى استخدام لغة أو ألفاظ وكلمات تحمل معاني غامضة أو غير مفهومة، بالإضافة إلى تجاهل المهارات والقدرات الذهنية للمتلقي كاحتواء التقارير المقدمة من طرف الإدارة العليا للإدارة الأدنى على ألفاظ عامة تحمل أكثر من معنى والذي يؤدي إلى حدوث أخطاء جسيمة تسبب في اختلال الهيكل التنظيمي¹.

موضوع الاتصال: إن عدم الاهتمام بموضوع العملية الاتصالية ينتج عنه مشاكل كثيرة تؤثر على هذه العملية داخل المؤسسة ويحتاج تحديد محتوى موضوع الاتصال دراسات تحليلية معمقة لتجميع المعلومات والبيانات لبلورة فكرة الاتصال الرئيسية حتى تصل إلى مستقبل الرسالة بصورة جيدة.

¹ نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور وريباب فهمي: السلوك التنظيمي، 2017، ص244.

ومع الأسف لم يتولى مدراء المؤسسات اهتمامهم بوضع خطة محكمة وذلك راجع إلى حداثة عملية الاتصال وبالتالي عدم توفر المهارة والكفاءة التي بدورها تقوم بتنسيق وتخطيط المعلومات لتنظيم بناء اتصالات واضح وفعال من ناحية الفكر والمضمون¹.

عنصر الوقت أو الزمن: عنصر الوقت من بين أحد الأسباب التي تؤدي إلى فشل عملية الاتصال وعرقلتها، فإذا كان الزمن الذي تم فيه الاتصال تحت الضغط قد تكون الرسالة غير كافية ولا يتوفر للمتلقي الوقت اللازم والكافي لفهم الاتصال مما يؤدي إلى عدم فاعليته، كما أن عنصر الوقت مهم في توفير أهم المعلومات، حيث يتطلب اتخاذ الإجراءات السليمة للوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، إضافة إلى أن عنصر الوقت بالغ الأهمية لضمان نجاح فريق المؤسسة في إنجاز مهامه بكفاءة عالية².

العوامل الاجتماعية والسيكولوجية: يرجع هذا النوع من المعوقات في الاتصال التنظيمي إلى أحد الأسباب التالية:

- الحالة العاطفية والمزاجية للفرد أو العامل.

- انعدام الثقة بين أفراد المؤسسة.

¹زهير عبد اللطيف عابد وأحمد العبد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار البازوري، الأردن، 2014، ص206.

² بشير العلق: المرجع السابق، ص77.

- الاختلافات الإدراكية بين المرؤوسين أو بين الرؤساء في مختلف المستويات داخل المؤسسة.

- تعدد الأنماط السلوكية القيادية.

- عدم قدرة الفرد على التركيز أو الانتباه.

- الفجوات الموجودة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية¹.

تضخم حجم المعلومات: قد يشعر الرؤساء أحيانا بالضيق نتيجة للكميات الهائلة من المعلومات والبيانات التي يتلقونها من مصادر كثيرة، وفي بعض الحالات قد يلجأ المدير إلى حذف المعلومات من خلال عدم الاستماع إليها أو تأجيل بعض المعلومات بشكل دائم أو الرغبة في الرجوع إليها مرة أخرى.

وللتغلب على هذه المشكلة يمكن تخصيص قنوات للمعلومات داخل المؤسسة بالإضافة إلى إنشاء نظم للمعلومات تخدم أغراضا محددة كالتمويل والمشتريات وكذلك العلاقات العامة والتسويق².

¹ نجلاء محمد صالح: المرجع السابق، ص 51.

² نفيسة محمد بشري وفوزي شعبان مذكور ورياب فهمي، المرجع السابق، ص 247.

ضعف مهارات الإنصات وعدم التركيز والانتباه: عدم التركيز ينتج عنه الفشل في قراءة الملاحظات والتقارير، كما أن الفشل في الإنصات الشفهي يعد من أخطر معيقات التواصل الفعال ويختلف من فرد لآخر وفقا لموقف الاتصال¹.

¹ نجلاء محمد صالح، المرجع السابق، ص53.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الخامس: نظريات الأداء الوظيفي

المطلب السادس: مفهوم تقييم أداء العاملين

المطلب السابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

المطلب الثامن: طرق تقييم أداء العاملين

المطلب التاسع: المعوقات التي تعترض عملية نجاح تقييم الأداء

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي

يشهد مفهوم الأداء تقدماً ديناميكياً منذ بداية ظهوره إلى وقتنا الراهن وذلك راجع للتطورات والتغيرات الاقتصادية المختلفة التي شهدتها بيئة الأعمال والتي أدت بدورها لبروز العديد من إسهامات الباحثين في هذا المجال، حيث ركزت النظرة التقليدية لمفهوم الأداء لمدة طويلة على متغير واحد وهو البعد المالي، حيث يعتبر استخدام مؤشرات الأداء الوظيفي القاسم المشترك بين مختلف المختصين والباحثين سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية في عمليات تقييم أداء العاملين في مختلف المؤسسات، وهناك من يجد بأن الأداء الوظيفي هو المعيار الوحيد لنجاح المنظمات، وفي حالة ما أن المؤسسات لم تحقق مستوى أدائها الوظيفي المطلوب قد يعرض بقائها للخطر.

وفي المقابل هناك من يركز على أهمية الأداء الوظيفي باعتباره الهدف الرئيسي للمؤسسات وأن أهداف المؤسسة الثانوية يمكن تحقيقها من خلال تحقيق الأداء الوظيفي أولاً¹.

وبمرور الوقت عرف مفهوم الأداء الوظيفي تطورات جديدة وذلك من خلال انتقاله إلى الأخذ بعين الاعتبار للتطورات والتغيرات التي عرفتتها البيئة كمتغير جديد عند تحديد هذا المفهوم، حيث أصبح يركز على القيمة التي يجنيها الموظف في تعامله مع المؤسسة، وهذا

¹ العياشي زرزار وكنزة جمال: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، منشورات ألف للوثاق، الأردن، 2020، ص105.

التطور في مفهوم الأداء ظهر في ثمانينات القرن الماضي وذلك نتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي وضعت العاملين في قلب المؤسسة، وهكذا اتسع مفهوم الأداء وأصبح يشمل جميع نواحي الأداء العملي كالتنافسية؛ رضا العملاء؛ الإنتاجية بالإضافة إلى الفعالية التنظيمية التي جمعت الأداء الوظيفي والعملياتي ومصالحة كل من هم داخل أو خارج المؤسسة.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إن محددات الأداء الوظيفي هي :

- **الجهد المبذول:** حيث يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية المبذولة من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه ومهامه بهدف وصوله إلى درجات عالية من العطاء في عمله.
- **القدرات:** وهي أهم الخصائص الشخصية للفرد والتي يستخدمها عند أدائه لمهامه كقدرته على القيام بنشاطاته كما هو مخطط لها، أو قدرته على الفهم الصحيح والدقيق واستيعابه لما هو مطلوب منه، ويمكن بناء القدرات عن طريق التدريب الجيد **التعلم.**
- **إدراك المهمة أو الدور:** وتشير إلى الاتجاه الذي يعتقد من خلاله الفرد بأنه ضروري لتوجيه جهوده في العمل وشعوره بأهميته في أداء مهامه، كما أنها تعتبر العملية المعرفية التي تهتم باستقبال المؤثرات الخارجية وبتنظيم المعلومات بغرض تفسيرها

من قبل الفرد العامل ومن ثم ترجمتها لسلوك محدد، حيث بدونها لا يستطيع الفرد أن يدرك أو يتعلم¹.

ومن أجل تحقيق مستوى متوازن في الأداء يجب أن يكون هناك حد أدنى في كل عنصر من عناصره وبمعنى آخر عند بذل الأفراد لجهود معينة وعند امتلاكهم لقدرات جيدة ولكن لا يفهمون أدوارهم فهذا يؤدي إلى عدم تقبل أدائهم من خلال وجهة نظر غيرهم، فعلى الرغم من الجهد الكبير المبذول في العمل لكن لا يصل إلى المستوى المطلوب².

ومن كل ما سبق نرى بأن محددات الأداء الوظيفي هي عبارة عن خليط بين الجهد الفردي الذي يبذله العامل في إنجازه لمهامه وما يحظى به من خبرات ومهارات أو معلومات ومدى معرفته لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها³.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013، ص 56.

² بشار حزي: المرجع السابق، ص 46.

³ بشار حزي: المرجع نفسه، ص 46.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على تطور مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى محدداته، يمكننا الانتقال إلى

أنواعه والذي يمكن تقسيمه إلى:

01- حسب معيار المصدر: ويمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى مايلي

أ- الأداء الداخلي

ويطلق عليه أداء الوحدة بمعنى ينتج ما تملكه المؤسسة الاقتصادية من موارد وهو

بدره ينتج مايلي:

• الأداء البشري

وهو أداء عمال المؤسسة باعتبارهم المورد الاستراتيجي الذي بإمكانه تحقيق أهداف

المؤسسة عن طريق تطوير مهاراتهم.

• الأداء المالي

ويتمثل في استخدام التقنيات والأدوات المالية الموجودة إضافة إلى تحقيق فعالية تهيئة

في المؤسسة.

• الأداء التقني

وحيث يكمن في قدرة المؤسسة على استخدام وتطوير استثمارها بشكل ناجح وفعال¹.

ب- الأداء الخارجي

وهو ذلك النوع من الأداء الذي ينتج عن المتغيرات التي تكون في البيئة الخارجية للمؤسسة، بمعنى أن المؤسسة ليست السبب في حدوثه، وبالتالي هو وليد المحيط الخارجي وهذا النوع من الأداء يشكل في النتائج الجيدة التي تتحمل عليها المؤسسة من أرباح كارتفاع أسعار البيع، وكل هذه التحولات التي تطرأ على المؤسسة تتعكس عليها إما سلباً أو إيجاباً².

02- حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى صنفين وهما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد في أهم الانجازات التي شاركت فيها كل عناصر ووظائف وكذلك الأنظمة الفرعية لدى المؤسسة بهدف تحقيقها، حيث لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مشاركة باقي العناصر الأخرى، وفي حيز هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن

¹ بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص76.

² بوعطيط جلال الدين: المرجع نفسه، ص 76.

مدى وطرق وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية والشمولية إضافة إلى النمو والربح¹.

ب- الأداء الجزئي

وهو ذلك الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية لدى المؤسسة، حيث ينقسم إلى عدة أشكال وتختلف على حسب المعيار المعتمد عليه لتقييم عناصر المؤسسة، ويمكن أن ينقسم هذا المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة إنتاج وكذلك أداء وظيفة تسويق².

02- حسب معيار الطبيعة

وفي حيز هذا النوع من التصنيف فإنه من المستحيل أن تعتمد المؤسسة كليا على عنصر واحد لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء مع استبعاد العناصر الأخرى، ولكن من المنطقي جدا إعطاء جانب محدد الأهمية نسبية أكبر على جوانب أخرى.

كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار على أن هذه الأهمية النسبية قد تتغير مع حدوث تغيير في تطور المؤسسة ودخولها لمراحل جديدة في حياتها وهذا الذي جعل من الأداء

¹ بوعطي جلال الدين: المرجع السابق ، ص 77.

² بوعطي جلال الدين: المرجع نفسه، ص 77.

مفهوما متطورا على اعتبار أن عناصر الأداء في تطور مستمر وذلك راجع إلى تغير في المقاييس الداخلية التي تحدد الأداء وتلك التي يحددها المحيط الخارجي¹.

فالعوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في مرحلة دخولها السوق قد تصبح غير مناسبة بالنسبة لمؤسسة وهي في مرحلة النضج والنمو لقياس أدائها، فهناك مجموعة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية التي تكون ناجحة في حالة ما دون أن تكون كذلك في حالات أخرى².

المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

يمكننا القول بأن استمرارية المؤسسة ونجاحها على اختلاف نشاطاتها يعتمد كليا على مستوى أداء الموظفين بها حيث إذا قاموا بإنجاز مهامهم ونشاطاتهم على أكمل وجه فبالتالي سيقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها كاستمراريتها ونموها أو تحسين خدماتها، أما إذا كان الأداء تحت المستوى المطلوب فهذا سيؤثر سلبا على اتجاه المنظمة في طريق تحقيق أهدافها وبالتالي يؤدي إلى انهيارها وإفلاسها ونتيجة للقيمة التي تكتسبها الأهداف التي باستطاعة العملية أن تحققها فإنها تعطي اهتماما كبيرا من طرف الإدارة العليا في الهياكل

¹ عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص26.

² عز الدين هروم: المرجع نفسه، ص26.

التنظيمية للوصول عن طريقها إلى أهم المميزات المتمثلة في تحقيق العدالة ورفع الروح المعنوية للعمال والعمل على إكساب كل فرد لتحمل المسؤولية¹.

تظهر أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- غالبا ما يرتبط أداء الفرد بالحوافز مما يعزز اهتمام الفرد بأدائه لعمله والرغبة في تحسينه.
- يُعد الأداء بمثابة قياس لقدرات العامل على أداء مهامه سواء ي الحاضر أو في المستقبل والذي يساعد في اتخاذ إجراءات الفصل والترقية.
- يرتبط الأداء بحاجة العامل في الاستقرار في العمل، حيث إذ حدثت هناك تعديلات داخل نظام المؤسسة فإن العمال ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالفصل عن العمل².
- يجب على كل عامل التركيز والاهتمام بأدائه لمهامه نظرا لارتباط ذلك مع ما يتقاضاه من مكافآت وما في حكمها مقابل أدائه في عمله بشرط توفير الإمكانيات والاحتياجات اللازمة.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص45.

² فايز عبد الرحمان الفروخ: المرجع نفسه، ص45.

- يعتبر الأداء معيار لقياس قدرات العاملين في أدائهم لمهامهم في الحاضر وكذلك لأداء مهام أخرى مختلفة مستقبلاً.
- تحقيق الموظف لأهداف وطموحات المؤسسة واهتمامه بأدائه الوظيفي ورفع مستوياته ينعكس عليه وبالتالي يمكنه ذلك من بلوغ مجموعة من الأهداف المرتبطة به.
- تهتم المؤسسات بأداء موظفيها لأن معدل تطور ونجاح مختلف المؤسسات يرتبط بشكل أساسي بأداء العاملين باعتبارهم الركيزة الرئيسية فيها¹.

¹ شقاء كرو: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص47.

المطلب الخامس: نظريات الأداء الوظيفي

01- نظرية الإدارة العلمية

يُعد فريدريك تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية (1856-1915) حيث أولى اهتمامه بالناحية المادية للعمل ورأى بأن الحوافز المتمثلة في العلاوات والمكافآت هي الدافع الرئيسي للعاملين، حيث ركزت هذه النظرية على رفع فعالية وكفاءة الموظف في مطلع القرن العشرين أثناء انتشار وتوسع الصناعة ومهامه المختلفة بالإضافة إلى بروز صعوبة اليد العاملة والكثير من العقبات على المستويات الإدارية والتنظيمية.

ركز تايلور على دراسة سبل العمل والتوصل إلى طريقة الأداء الأفضل و الجيد له، وله، رأى بأن الإنتاجية يتوجب عليها أن تتزايد وأن تزايدها يتحقق من خلال الإدارة العلمية التي تشتمل في طياتها على ركائز واضحة ومفهومة في ترشيد الاستثمار في القوى العاملة بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي تقضي بتطوير وتحسين العمال وأدائهم والتعاون المشترك بين الإدارة العليا والإدارة الأدنى حتى يتم تطبيق القواعد والدراسات العلمية¹.

وبالاعتماد على مبادئ هذه النظرية يجب على المسؤول أو الرئيس استحداث وتكوين الطريقة الجيدة لأداء كل خطوة من خطوات المهام والأنشطة والعمل على انتقاء الموظفين

¹ بوخنان سليمة: ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2016-2017، ص44.

بدقة وعلى أساس الأهلية والجدارة والكفاءة وتدريب وتحفيز الأفراد على أساس الأداء الذي يقدمونه لتحقيق وبلوغ الأهداف المطلوبة منهم¹.

لقد اعتمدت الإدارة العلمية على تصور محدد والذي يحتوي على جانبين أساسيين وهما الإدارة والعاملين وذلك من خلال اختيار الفرد الأفضل والأمثل وتحفيزه على أداء الأعمال وفقا للسبل المحددة وبالمستوى المطلوب، حيث انحصرت مهمة الأفراد في المؤسسة على أنشطة التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات بلوغ أحسن نتائج ممكن من الموظف بصرف النظر عن ما إذا تحققت غاياته أو لا².

02- مدرسة العلاقات الإنسانية

أشار إلتون مايو صاحب النظرية إلى أن الفعالية التنظيمية مرتبطة بالحوافز المعنوية وتتمثل في إعطاء أولوية للعنصر البشري وإشراكه في عملية اتخاذ القرار وكذلك تشجيع الجماعات غير الرسمية، حيث أكد على ضرورة اهتمام الرؤساء بالجوانب الإنسانية، وأكدت هذه النظرية بأن العلاقات الاجتماعية والعامل النفسي لهما دور في رفع مستوى الأداء وبالتالي تحسين وزيادة معدلات الإنتاجية فقد ذهب زمن النظر إلى الهيكل التنظيمي على اعتباره أداة جامدة ترى العامل على أنه آلة يتوجب عليه تطبيق المهام والتكيف بشكل

¹ بوخنان سليمة: المرجع السابق، ص44.

² بوخنان سليمة : المرجع نفسه ، ص45.

تلقائي، فقد أصبح الاهتمام والعمل على ضرورة إعادة تنظيم الوظائف والمهام والأنشطة المطلوبة من المرؤوس تأديتها أمرا يجب تعديله وتحسينه بشكل يلاءم رغبات وقدرات الموظفين وذلك من أجل بلوغ الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف¹.

03- النظرية اليابانية

أشار صاحب النظرية اليابانية " ويليام أوتشي " والذي أطلق عليها اسم نموذج 02، حيث قام بدراسة حول ممارسات الإدارة اليابانية ومدى إمكانية تفعيلها في المؤسسات الأمريكية، حيث توصل إلى هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع 02 والتي تعتبر الموظف كامل ويعمل في جو ملائم ويسوده التعاون والتشارك والثقة، والعمل على توحيد الفريق وكذلك إحساس الفرد بالمسؤولية ووجوب استقراره بالعمل، ولقد تميزت هذه النظرية بالمسؤولية ووجوب استقراره بالعمل، ولقد تميزت هذه النظرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها²:

- المؤسسات من النوع 02 تتحمل تكاليف باهظة بهدف تدريب العمال ورفع مستوى أدائهم نحو المعدل المطلوب.

¹ ساعد عيسوس عبد العزيز: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 أوت سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص64.

² بروش فاطمة الزهراء: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009-2010، ص45.

- الدوران الوظيفي من أجل إطلاع الموظف على جميع جوانب العمل والذي يكسبه مهارات وقدرات إضافية.
- إشراك العاملين في عملية صناعة القرار وتنمية الإحساس بالانتماء لديهم، والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- تحقيق الأرباح بعد مكافأة لضمان استمرارية المؤسسة إضافة إلى مساعدة الموظفين على تنمية وتطوير المهارات والقدرات.
- هذا النوع من المؤسسات يتخلله جو الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي والشعور بالالتزام والمثابرة والاجتهاد.
- استخدام أدوات وتقنيات الرقابة بغرض التبادل في المعلومات فقط وليس السيطرة على عملية اتخاذ القرار¹.

¹ بروش فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص45.

المطلب السادس: مفهوم تقييم أداء العاملين

وردت عدة تعريفات لمفهوم تقييم أداء العاملين نذكر منها:

- عرفه "صالح الداھري" على أنه: " تلك العملية المستمرة لتقييم وإدارة سلوك ونتائج الأفراد في محيط العمل"¹.
- بالإضافة إلى تعريف " عادل محمد زايد" على أنه: " هي عملية قياس أداء العامل وتقييمه بهدف التأكد من تحقيق الأداء المطلوب"².
- ويُعرف أيضا بأنه: " تقييم العمل التي يتم عن طريقها تكوين رأي عن الحجم النسبي للمهام والأنشطة وأهميتها داخل مختلف المؤسسات"³.
- ويقصد بتقييم الأداء أيضا: " هو ذلك النظام الذي يتم عن طريقه تحديد مدى كفاءة أداء العمال لوظائفهم، حيث يحتاج الأمر أن يكون العامل قد قضى فترة زمنية معينة في عمله، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائه"⁴.
- بالإضافة إلى تعريف نزار عوني البلدي: "تقييم أداء العاملين هو محاولة لتفسير أداء العامل بكل ما يتعلق به من صفات بدنية أو نفسية، وكذلك مهاراته المختلفة سواء

¹ صالح حسن الداھري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار، الأردن، 2015، ص280.

² عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص329.

³ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، 2002، ص144.

⁴ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص284.

الفكرية أو السلوكية أو الفنية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف لتحقيق فعالية المؤسسة¹.

- ويُعرف تقييم الأداء على أنه: " نظام رسمي يشتمل على جملة من الإجراءات والأسس والقواعد والتي من خلالها تتم عملية تقييم الأداء سواء الإدارة العليا أو الإدارة السفلى على أن يكون التقييم بدءاً من أعلى الهرم التنظيمي نزولاً إلى قاعدته².

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف إجرائي لتقييم أداء العاملين على النحو التالي:

تقييم أداء العاملين هو عبارة عن مهمة تقوم بتنفيذها الإدارة في مختلف أشكال المؤسسات، حيث تحرص على أن تشمل جميع الأقسام والمستويات التنظيمية في المؤسسة، فتبدأ من الإدارة العليا وتنتهي بالعاملين في جميع الأقسام، حيث يعتمد نجاح تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة واضحة ودقيقة من خلال إشراك جمع العناصر المرتبطة بهذه العملية.

¹ نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، 2015، ص 17.

² بوجعادة إلياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 58.

المطلب السابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

01- أهمية تقييم أداء العاملين

تبدي المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة لعملية تقييم أداء المال فعن طريقها يمكن:

- تعديل معايير الأداء والتعرف على المهارات الكامنة للموظفين ومحاولة استغلالها.
- مساعدة العاملين على التعرف بجوانب النقص في أدائهم لإيتاح الفرصة لهم لتجنب ذلك النقص مستقبلا بغرض تحسين وتطوير أدائهم وجعلهم أكثر التزاما بقواعد العمل ونظامه.
- تحديد العمال المميزين في أدائهم ووضعهم في الصورة أمام الرؤساء بهدف ترقيةهم ورفعهم إلى مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي¹.
- يقوم قياس الأداء بمساعدة المؤسسة على تحديد التحسينات اللازمة التي تريد إحداثها لتطوير أداء العمال.
- تحقيق رضا المستهلك أو الزبون من خلال تفعيل دور الإدارة بجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة².

¹ سامي قريشي: دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012-2013، ص121.

² العياشي زرار وكنزة جمال: المرجع السابق، ص 121.

- المساعدة في متابعة ومعرفة أهم النتائج الخاصة بنشاط المؤسسة وطبيعة هذه النتائج سواء كانت جيدة أو ضعيفة.
- المساعدة في متابعة ومراقبة الظروف الاقتصادية للمؤسسة سواء كانت تعاني من الركود أو الازدهار بهدف اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين الأداء.
- المساعدة في إجراء تحليل ومقارنة لنتائج الأداء مع السنوات السابقة أو مع نفس المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع المؤسسة¹.
- المساعدة في التحقق من مدى استطاعة المؤسسات في بلوغ أهدافها، فلمعرفة توافق الانجاز الفعلي مع الخطط المحددة يجب وضع مجموعة من الأسس والأساليب التي تعمل على قياس ذلك، حيث يعد تقييم الأداء من بين الأساليب التي يمكن استعمالها لمثل هذه الغايات.
- تقييم الأداء يعمل على تسليط الضوء على مدى استغلال المنظمات لمواردها المتوفرة، وبهذا فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بشكل فعال.

¹ فلة بوسنان: إدارة الجودة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2011-2012، ص84.

- تحسين الاتصالات الداخلية بين الموظفين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعمالها وزبائنها، فالتركيز على تحسين الأداء يعمل على إيجاد جو جديد والذي من شأنه التأثير في المؤسسات والشركات باختلاف أشكالها.
- يُشجع تقييم الأداء على التوجه بصورة بناءة في مواجهة الصعوبات و حل المشاكل حيث يُوفر التقييم بيانات فعلية يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ إجراءات وقرارات صائبة التي تخص نظام المؤسسة.
- تتيح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى اشتراك الموظفين في بلوغ غايات المؤسسة عن طريق تقييم أداء العمال وربطه بتقييم أداء المؤسسة ككل¹.

02- أهداف تقييم أداء العاملين

- معرفة نقاط ضعف الموظفين ومحاولة القضاء عليها والعمل على تحفيز العاملين من خلال تقنيات موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- تحديد العاملين الواجب ترقيتهم.
- يساعد تقييم أداء العاملين على تحسين مستوى الأداء السابق.
- المساعدة في تحديد وتخطيط الاتجاه الوظيفي.

¹ ريغة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013-2014، ص49.

- إعطاء تغذية مرتدة للموظفين عن مستوى أدائهم الوظيفي¹.
- إعطاء فرصة للمسؤولين لصياغة البرامج التي تساعد المرؤوسين لتحسين أدائهم بشكل مستمر.
- المساعدة في عملية وضع معدلات موضوعية لأداء المهام عن طريق دراسة تحليلية تخص كل مستلزمات العمل.
- تهدف إلى الربط والتكامل بين أهداف المؤسسة ومهام الموظفين وأهم خصائصهم في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.
- تحسن عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتنمية قدرات الأفراد.
- تقييم الأداء يشعر الفرد بمسؤوليته اتجاه مهامه، كما أنه أداة لتحسين أدائه وتخطيط مساره الوظيفي.
- رفع معنويات العمال من خلال مكافأتهم وتشجيعهم وذلك بعد ملاحظة نتائج التقييم والتي تقسر في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء².
- تحسين المحيط الاجتماعي من خلال توضيح أساليب التعامل في المؤسسة وتحسين العلاقات بين العاملين، فتقييم الأداء يعتبر أداة تنمية وتشارك وتفاعل بين الأفراد

¹ نوري منير: المرجع السابق، ص340.

² سامي قريشي: المرجع السابق، ص124-125.

والبناء التنظيمي، هذا الأمر الذي يصعب بلوغه في المؤسسات ذات الكل البيروقراطي والتسلطي.

- تساعد في قياس مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- تعمل على تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث يعد دور تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تقوم بتحليل ومتابعة باقي مهام إدارة الموارد البشرية، والتي تتمثل في التخطيط؛ التحفيز، التدريب والترقية.
- المساعدة في وضع سياسة فعالة للرقابة فحتى يقوم المسؤول بتقييم أداء عامله بصورة دقيقة، يتوجب عليه الاحتفاظ ببيانات تخص أداء العمال المتمثلة في نقاط القوة والضعف والذي بدوره يعمل على تحسين وظيفة العملية الرقابية في المؤسسة.
- العمل على الربط والتكامل بين الإستراتيجية التنظيمية ومهام الموظفين، وخصائصهم التي تلاءم لتنفيذ هذه الإستراتيجية التنظيمية التي تتمثل في المخرجات المحددة سابقا، ولهذا يجب أن يكون نظام تقييم يتصف بالمرونة حتى يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة¹.

¹ بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص ص 16-17.

المطلب الثامن: طرق تقييم أداء العاملين

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء العاملين وفيما يلي سنتطرق إلى أهم

الطرق المستخدمة في عملية قياس الأداء حيث يمكن إيجازها كالتالي:

01- طريقة الاختيار الإجباري

حيث تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية لها علاقة بالعمل وليس بصفات

العامل الشخصية فقط، أي أنها تركز على الجوانب التي تتعلق بأداء العمل، حيث تتم من

خلال وضع جملة من العبارات التي بدورها تقوم بوصف أداء العمل، حيث تتم من خلال

وضع جملة من العبارات التي بدورها تقوم بوصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية

حيث يقوم المسؤول أو الرئيس باختيار من تلك المجموعة العبارة المناسبة والتي تنطبق على

العامل المراد تقييمه¹.

حيث تتشكل هذه الطريقة من استمارة والتي تحتوي على مجموعات من الجمل، حيث

تحتوي كل مجموعة على أربع جمل منها اثنتان تمثلان الصفات المرادة وجملتان تمثلان

الصفات غير المرادة في أداء العامل، حيث يقوم الرئيس باختيار جملة واحدة من الجمل

التي تعبر عن الصفات غير المرغوب فيها، وهكذا يختار المشرف العبارات التي تمثل حقا

¹ محمد أحمد خليفة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2020،

ص254.

سلوك المرؤوس في أداء وظيفته، حيث عند قراءته للعبارات كلها لا يدري أي واحدة منها سيختارها في صالح العامل وأي منها قد يختارها لتكون ضده، وهكذا تقوم الإدارة بعملية الحساب وتظهر نتيجة تقييم الموظفين¹.

02- طريقة الأحداث الحرجة

حيث تقوم هذه الطريقة على تسجيل أحداث حرجة ومهمة في عملية تقييم الأداء لكل فرد خلال المدة المعيرة عنها بتقييم الأداء، حيث تمثل بعض الأحداث على مستوى أداء فعال وجيد، والبعض الآخر يمثل مستوى أداء متدني، وهكذا تتضح للفرد المسؤول الصورة العامة للأداء الكلي للموظف خلال المدة التي من خلالها تتم عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تعتمد بالأساس على الاحتفاظ بسجل خاص يدون فيه مستوى أداء العاملين المراد تقييمهم، على أن يتم التسجيل فيه كل ما هو متعلق بالمشكلة أو الواقعة المحددة².

تعتمد هذه الطريقة على القدرة والكفاءة العالية من طرف المشرفين على عملية تقييم الأداء، حيث يتطلب منهم ملاحظة دقيقة وإمعان جيد في أداء الموظفين، وذلك للوقوف على

¹ عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص28.

² محمد أحمد الخليفة : المرجع السابق، ص256.

النشاطات والمهام التي يقوم بها العمال بنجاح أو فشلهم وتحليل الأسباب وبمقارنة ذلك مع مختلف الوقائع والأحداث¹.

03- طريقة الترتيب

تعتبر هذه من أقدم الطرق المستعملة في تقويم أداء العمال وتتميز بسهولة، حيث تعتمد على قيام الرئيس بترتيب المرؤوسين بشكل تصاعدي أو تنازلي، وذلك يكون بحسب كفاءتهم من الممتاز إلى الضعيف وذلك بعد قيام الرئيس بمقارنة كل موظف من بقية الموظفين، حيث يجب أن يكون الترتيب والمقارنة وفقا للأداء العام للفرد.

وتتميز هذه الطريقة بجملة من الخصائص وهي كالتالي:

- سهلة من حيث الاستعمال والوضوح.
- تساعد في فصل العاملين ذوي الكفاءة الجيدة عن العاملين ذوي الكفاءة المتدنية².
- مناسب لوظائف قطاع الخدمات العامة والتي تتميز بأسلوب الإنتاجية غير المباشرة، إضافة إلى ذلك لا تعتمد على الموضوعية لأنها تركز في عملية تقييم الأداء على المقارنة³.

¹ عمار بن عيشي: المرجع السابق، ص35.

² نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، 2000، ص234.

³ نادر أبو شيخة : المرجع نفسه، ص 234.

04- طريقة الإدارة بالأهداف

يعتبر الدكتور دركر D.Drucker أول من أطلق مصطلح الإدارة بالأهداف حيث رأى بأنه عبارة عن أسلوب يمثل فلسفة إدارية تهتم بالجانب الإنساني من المؤسسة.

حيث تتمثل هذه الطريقة في أن الفرد العامل يشترك مع مسؤوله في كل مراحل التقييم والتي تبدأ بعملية تحديد الأهداف والتي تنتهي بتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، حيث تسعى بالدرجة الأولى على مساعدة وتطوير أداء العامل وليس على إصدار الأحكام على أدائه وهكذا تتشكل خطوات طريقة الإدارة بالأهداف كالتالي¹:

- قيام المشرف المسؤول بوضع تطورات لبلوغ الأهداف المرجو تحقيقها.
- العمل على نقل هذه التصورات إلى المرؤوس المعني بهدف تمكينه لوضع مخططاته وتقنياته لبلوغ الأهداف التي وضعها الرئيس.
- منافسة ومشاركة التصورات بين المدير والموظف.
- تأكيد الخطة في شكلها النهائي مع تحديد التقنيات والتدابير ومعايير القياس والزمن المقدر الذي تم تحديده لبلوغ الأهداف.
- إنجاز العامل للخطة المطروحة.

¹ نادر أبو شيخة: المرجع السابق، ص 240.

- اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه لقياس النتائج المتحصل عليها ومحاولة مقارنتها بالمعايير الموضوعة¹.

05- طريقة قوائم المراجعة

تنقسم هذه الطريقة على شقين رئيسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري، حيث تتمثل في وضع الرد المشرف على قياس الأداء بوضع إشارة على العبارات التي تتعلق بوصف مهام أو أحداث أو تصرفات التي من شأنها أن تمثل سلوك المرؤوس، فبالتالي تعتمد هذه الطريقة على وضع الإدارة لقائمة التي يستخدمها المقيم لهذا الغرض، حيث يعطي لكل عبارة قمة معينة في شكل أرقام لتستخدم في قياس أداء الموظف ومعرفة درجته في شكلها النهائي.

وتتمثل الأنواع المستعملة في هذه الطريقة هي وضع قائمة محددة مسبقاً حيث يكتب على جانب كل منها جمل وصفية، وأمام كل عبارة خانتيين تحتوي على خيارين: "نعم" أو "لا"، وعند استعمال هذه القائمة يقوم المشرف بوضع إشارة على إحدى الخيارين والذي يتوافق مع وجهة نظره بالنسبة لأداء الموظف، وبعد الانتهاء من عملية التأثير يأتي دور الإدارة في تقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء الموظفين، بالإضافة إلى

¹ نادر أبو شيخة: المرجع السابق، ص241.

احتواء القائمة على جملة من العبارات التي تصف أداء الموظف الجيد، حيث يتم الاتفاق على هذه العبارات بين الإدارة والرؤساء¹.

06- طريقة المقارنات الثنائية

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء العامل مع غيره من العمال، على أن تحدد هذه الطريقة مرتبة كل فرد بين زملائه في نفس القسم وفي نفس المجموعة، حيث يتم ترتيب العامل على حب عدد المرات التي يزيد فيها أو يتساوى أو يقل مستوى أدائه مع بقية زملائه من العمال المشكلة الأساسية عند استعمال هذه الطريقة تكمن في عامل الوقت الذي² يستغرقه في حالات ما إذا كان عدد الأفراد المراد تقييمهم كبير فبالناتالي كلما كبر عدد الأفراد كلما كبرت المقارنات أو المجموعة الثنائية³.

حيث تحسب عدد مرات المقارنة وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right]$$

¹ سامي علي أبو الروس: فاعلية نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص42.

² نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص355.

³ نوري منير: المرجع نفسه، ص355.

المثال التالي يشرح هذه الطريقة:

إذا كان في المجموعة 04 عمال هم: رضا، عمر، بلال وأدم فإن المقارنات تكون:

رضا/عمر، رضا/بلال، رضا/أدم، عمر/بلال، عمر/أدم، بلال/أدم.

وعند إجراء المقارنات يقوم المشرف بتعيين العامل الأفضل في المقارنات السابقة،

حيث تمت الإشارة بوضع خط تحت أفضل عامل بالمجموعة¹.

¹ عمار بن عيشي: المرجع السابق، ص33.

المطلب التاسع: المعوقات التي تعترض عملية نجاح تقييم الأداء

بما أن عملية تقييم الأداء تعتمد على الفرد المسؤول أو الرئيس، فإن ذلك يترتب عنه الكثير من المعوقات والصعوبات في نتائج تقييم الأفراد المعتمدة عليها في عملية تطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وعلى العموم يمكن إدراج أهم المعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

- عدم الموضوعية لدى المشرفين على عملية تقييم الأداء بسبب عدم اهتمامهم وعدم حرصهم على إتمام هذه العملية بشكل عادل وبصورة مبنية على قواعد علمية.
- عدم الاعتماد على معلومات واضحة وكاملة في تقييم الأداء بسبب أنها تستجوب مجموعة من البيانات التي تشمل الإنتاج والالتزام بالوقت والمواعيد المحددة بالإضافة إلى مستوى تطبيق الأنظمة والتعليمات والقواعد في إنجاز المهام والأعمال.
- عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقييم وعدم تأثر أنظمة المكافآت بما يتحصل عليه الموظفون كالدرجات والترقيات، والسبب الذي يؤدي إلى عدم مبالاة المسؤولين والعاملين بنتائج عملية التقييم¹.
- صعوبة تحديد نموذج كامل ومفهوم ويكون على درجة من الحيادية والدقة والمهارة في عملية تقييم الأداء.

¹ حميد زرقوط: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013-2014، ص 91.

- وجود عوائق في تحسين المعايير الكمية والنوعية لقياس ناتج العملية الإنتاجية لقياس الأداء.

- النقص الكبير في الطاقات البشرية المتخصصة في قياس الأداء وتقييمه حيث تستوجب هذه العملية مستوى عالي من الأهلية والكفاءة اللازمة¹.

- إيجاد صعوبة في تعيين المتغيرات المقصود قياسها والعلاقات التي تربطها ببعض.

- صعوبة في تحديد بداية عمليات تعريف وتحميل وتفسير الأنشطة والمهام بغرض تقييمها².

- من القائم بالتقييم إلى اللين والتشدد، ففي حالة ميله إلى اللين فإنه يعطي العاملين تقديرات جيدة، أما في حالة ميله إلى التشدد فسوف يعطي للعاملين تقديرات متوسطة أو منخفضة، وحتى بالنسبة العامل المتميز في أدائه.

- ميل المسؤول بعملية التقييم إلى التقييم العشوائي، فهو لا يركز على الدقة في تقييمه للعاملين بل يعطي بشكل عشوائي علامات متفاوتة حتى ولو لم تعكس تقديرات تمثل أداء العامل.

¹ إيمان لعرايجي: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020-2021، ص 99.

² إيمان لعرايجي: المرجع نفسه، ص 99.

- خطأ الحداثة إذ يعتمد المسؤول على الأخذ بالأداء الأول للموظف دون اهتمامه بالتطورات اللاحقة لأول تقييم، أو إهماله لأداء العامل السابق وتعتمده لإعطاء صورة عن أحدث معدل للأداء.

- خطأ التشابه والذي يتمثل في أن يقيم المشرف العاملين اعتمادا على صفات موجودة فيه، فإذا كان المشرف يتصف بالجرأة فإنه يصب جل اهتمامه على عنصر الجرأة فقط، ويهمل باقي الصفات الأخرى¹.

¹ قنطاس عبلة: أهمية تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2011-2012، ص ص 84-85.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

أولاً: الإجراءات المنهجية

ثانياً: الدراسة الميدانية

أ- عرض البيانات وتحليلها

ب- النتائج العامة للدراسة

ج- التوصيات

أولاً: الإجراءات المنهجية

• مجالات الدراسة

يُعد تحديد مجالات الدراسة خطوة مهمة ورئيسية في البناء المنهجي لأي دراسة علمية، كونه يعمل على قياس تحقيق المعارف النظرية في ميدان الدراسة، ولقد اتفق جميع الباحثين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي أنه لكل دراسة تحتوي على ثلاث مجالات أساسية والتي تتمثل في المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري.

01- المجال المكاني

ونقصد به المكان أو الحيز الجغرافي والذي تمت في عملية جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بدراستنا التي تهدف إلى فهم ومعرفة دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد كانت دراستنا الميدانية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

• تقديم عام حول المؤسسة المينائية

تقع المؤسسة المينائية في شمال مدينة سكيكدة، ويمكن تحديد الموقع الجغرافي

للمؤسسة كالتالي:

20°، 53°، 36 خط عرض شمالا و30°، 54°، 06 خط طول شرقا، وتقدر مساحتها الداخلية ب 238.631 م²، أما عن مساحتها الخارجية فقد قدرت ب10.000م².

تُعد من بين أهم المؤسسات المينائية في الوطن وتحتل موقعا جغرافيا أساسيا لاحتواء مينائها على 13 ولاية من الشرق والجنوب الشرقي للوطن، كذلك تعتبر وليدة المرسوم 284/82 المؤرخ في 14 أوت 1982، وكان تأسيسها بهدف تنظيم وتسيير قطاع الموانئ من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية المبرمجة في إطار المخطط الوطني الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية.

أُنشئت المؤسسة المينائية عام 1982 في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات.

حيث تحتوي المؤسسة على وحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ (ONP)

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA)

- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN)

في عام 1989 انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية، حيث أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، وهذه الاستقلالية تخول لها اتخاذ القرارات وتنفيذها دون أي وصاية حيث نجدها مستقلة تماما في حالة أخذ القرارات

الخاصة بالاستغلال داخليا ووضع برامج تخطيطية لفائدتها، أما بالنسبة لاستقلاليتها في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجئ إلى التحاور مع بعض الوزارات المعنية لدراساتها ووضع انطباعات، وهي شركة مساهمة SPA ذات رأس مال قُدر سنة 1995 ب 135000000 دينار جزائري موزعة على صناديق المساهمة كالتالي:

- الخدمات 40%

- صناعات مختلفة 30%

- الإعلام والمواصلات 30%

وبتاريخ 11 أوت 2004، أصبح تسيير موانئ الصيد مستقل تابع لمؤسسة تسيير موانئ

ملاجئ الصيد البحري بسكيكدة، ومنه أصبحت المؤسسة المينائية تضم:

• **الميناء المزدوج:** وهم من أقدم الموانئ فهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل

النشاطات التجارية لمختلف السلع.

• **ميناء المحروقات:** ومن أهم نشاطاته تصدير المحروقات

وبمقتضى المرسوم رقم 82/284 الصادر بتاريخ 14/08/1982 تم تأسيسي المؤسسة

المينائية بولاية سكيكدة والتي تحولت بعد ذلك إلى مؤسسة مساهمة ذات رأسمال قدره

9000.000.000 دينار جزائري، وتجدر الإشارة أن المؤسسة حققت رقم قياسي بلغ أكثر

من 07 مليار دينار، والمصادر المالية للمؤسسة متنوعة نتيجة لتعدد وتنوع النشاطات التي تقوم بها ، أما بالنسبة للفروع والمساهمات فالمؤسسة تضم فرعين:

- مؤسسة تسيير موانئ الصيد: بالمختصر EGPP

Entreprise de gestion des portes et abris de pêches بحصة 100% .

- شركة الاستثمار الفندقي: بالمختصر (S.I.H)

Société d'investissement hôtelière مساهمات المؤسسة المينائية قدرت

ب6.23%.

- مجمع CNAN: مساهمات المؤسسة قدرت ب8.69%

- شركة النقل وعمليات الرفع والملحقات (STORA): مساهمات المؤسسة 20%.

- شركة نقل الهيدروكربورات: مساهمات المؤسسة المينائية 13%.

وباعتبار أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى يمكن حصر مهامها

وأنشطتها فيما يلي:

- مزاولة عمليات الشرطة والأمن أي حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو

البرية عن طريق خلية الأمن الداخلي والوقاية.

- مزاولة عمليات التحميل، النقل، التفريغ كاستقبال البواخر المحملة بالبضائع والسلع كمواد الخشب وغيرها على مستوى الميناء القديم والذي يتموقع وسط المدينة، واستقبال حاملات المحروقات بداخل الميناء الجديد.
- إجراء أشغال الصيانة، التهيئة وتحديث البنية العلوية للميناء.
- مزاولة عمليات السحب، القيادة والإرشاد.
- تسيير استغلال الوسائل والتجهيزات والمنشآت المينائية ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعمليات الشحن والتفريغ.

02- المجال الزمني

ويشمل المدة الزمنية التي استغرقت فيها لإجراء دراستنا والوصول إلى النتائج العامة. لقد تم البدء في إنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر ديسمبر 2023، حيث كانت البداية بجمع المادة العلمية النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة، حيث استمر ذلك إلى غاية شهر أبريل سنة 2024، وبعد ذلك تم تحرير الإطار المنهجي والنظري في شكله النهائي. أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة، فقد كانت بداية انجازه في أواخر شهر أبريل، حيث تم إنجاز استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذة المشرفة، وفي بداية شهر ماي قمنا بتوزيع الاستمارة والتي كان عددها 60 استمارة موزعة على 60 عامل وتم استرجاع 54

استمارة في اليوم التالي، وبعدها شرعنا في تفرغ بياناتها وتحليلها وتمت العملية إلى غاية شهر جوان 2024، وبعدها تم تحرير النتائج العامة للدراسة.

03- المجال البشري

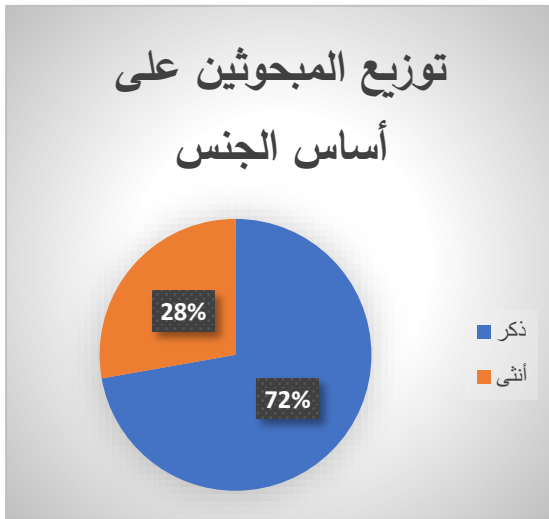
ويقصد به مجتمع البحث أو العينة، وهم العاملون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبما أن دراستنا اتخذت من المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة فإن مجتمع بحثنا يتكون من 54 فرد عامل.

ثانياً: الدراسة الميدانية

أ- عرض البيانات وتحليلها

01- محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين على أساس الجنس



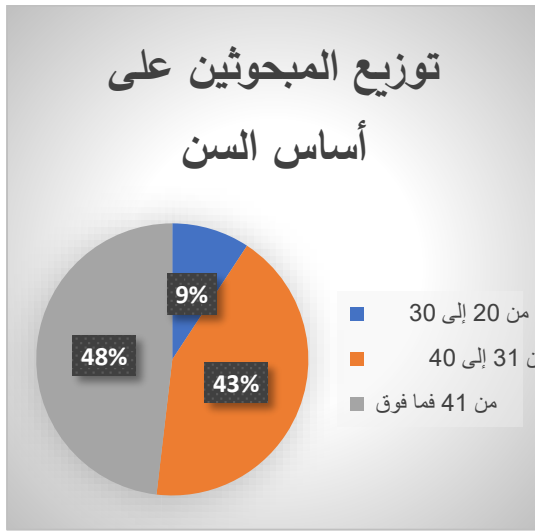
الجنس	التكرار المطلق	التكرار المئوي
ذكر	39	72%
أنثى	15	28%
المجموع	54	100%

التعليق:

- يوضح الجدول رقم 01 توزيع المبحوثين على أساس الجنس حيث يتبين أن:
- 72% من المبحوثين هم من الذكور.
- 28% من المبحوثين هم من الإناث.

- يعكس الجدول أن هناك تفوقاً كبيراً في عدد الذكور مقارنة بالإناث بين المبحوثين، حيث يشكل الذكور غالبية العينة.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين على أساس السن



السن	التكرار المطلق	النسبة %
من 20 إلى 30	5	9%
من 31 إلى 40	23	43%
من 41 فما فوق	26	48%
المجموع	54	100%

التعليق:

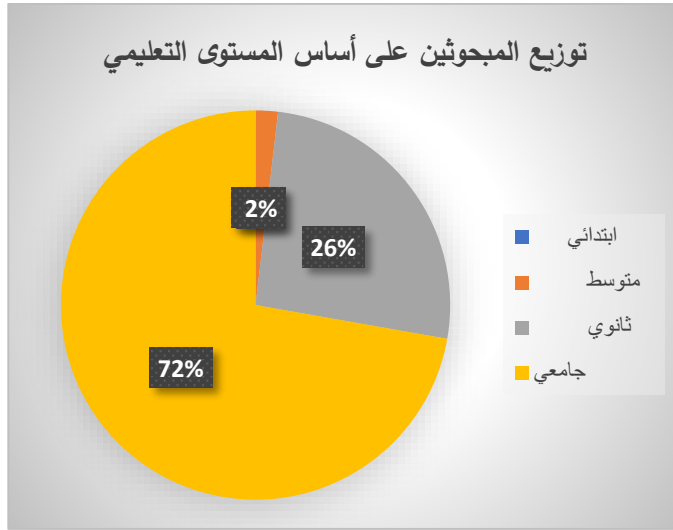
يوضح الجدول رقم 01 توزيع المبحوثين على أساس السن، حيث أن الفئة العمرية

"من 41 فما فوق" تشكل النسبة الأكبر من المبحوثين بنسبة 48%.

- تأتي الفئة العمرية "من 31 إلى 40 سنة" في المرتبة الثانية بنسبة 43%.
- الفئة العمرية "من 20 إلى 30 سنة" تشكل النسبة الأقل بنسبة 9%.

- تعكس النتائج أن غالبية المبحوثين (91%) هم من الفئة العمرية 31 سنة فما فوق، مما يشير إلى أن المؤسسة تضم موظفين ذوي خبرة ونضج وظيفي.
- نسبة المبحوثين من الفئة العمرية "من 41 فما فوق" (48%) تشير إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يمكن أن يعزز استقرار المؤسسة والاستفادة من الخبرات المتراكمة.
- الفئة العمرية "من 31 إلى 40 سنة" (43%) تمثل نسبة كبيرة من الموظفين في منتصف حياتهم المهنية، مما يعكس وجود توازن بين الموظفين الأكثر خبرة والمتوسطين في الخبرة.
- الفئة العمرية "من 20 إلى 30 سنة" (9%) تمثل الجيل الجديد من الموظفين، مما يشير إلى قلة التوظيف أو التجديد في القوى العاملة الشابة.
- هذا التوزيع العمري المتنوع يمكن أن يكون مفيداً للمؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين على أساس المستوى التعليمي



المؤهل العلمي	التكرار المطلق	النسبة %
ابتدائي	00	0%
متوسط	01	2%
ثانوي	14	26%
جامعي	39	72%
المجموع	54	100%

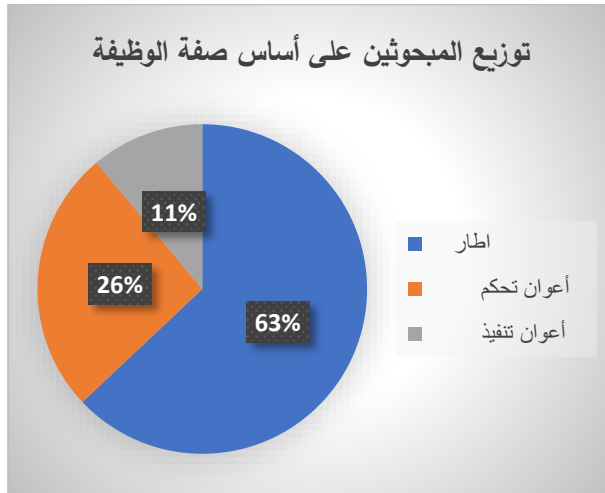
التعليق:

يوضح الجدول رقم 03 توزيع المبحوثين على أساس المستوى التعليمي:

- 0% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي.
- 2% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط.
- 26% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي ثانوي.
- 72% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي.
- يُظهر الجدول أن أغلبية المبحوثين (72%) لديهم مستوى تعليمي جامعي، مما يعكس أن المؤسسة تضم كوادراً مؤهلاً تعليمياً بشكل جيد، وهو ما قد يساهم في تحسين جودة العمل والإنتاجية.

- نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي (26%) تشير إلى وجود عدد لا بأس به من الموظفين الذين يمتلكون مؤهلات تعليمية متوسطة، مما قد يتيح تنوعاً في مستويات المهارات والمعرفة في المؤسسة.
- النسبة الضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط (2%) تعكس قلة الاعتماد على العمالة ذات المؤهلات التعليمية الدنيا.
- عدم وجود مبحوثين بمستوى تعليمي ابتدائي يعكس التوجه نحو توظيف الأفراد الذين يمتلكون مستويات تعليمية أعلى، وهو ما يمكن أن يعزز من الأداء والكفاءة في بيئة العمل.

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين على أساس صفة الوظيفة



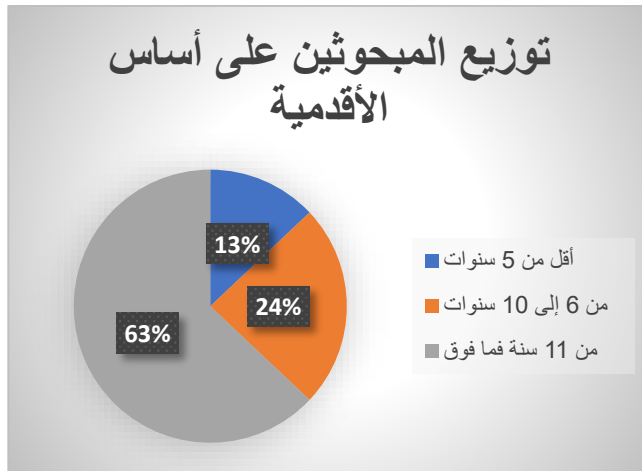
صفة الوظيفة	التكرار المطلق	النسبة %
إطار	34	11%
أعوان تحكم	14	26%
أعوان تنفيذ	6	63%
المجموع	54	100%

التعليق:

يوضح الجدول رقم 04 توزيع المبحوثين على أساس صفة الوظيفة حيث تبين أن:

- 11% من المبحوثين هم من فئة الإطار.
- 26% من المبحوثين هم أعوان تحكم.
- 63% من المبحوثين هم أعوان تنفيذ.
- يُظهر الجدول أن أغلبية المبحوثين (63%) هم من أعوان التنفيذ، مما يشير إلى أن غالبية القوى العاملة في المؤسسة تتكون من الأفراد الذين يقومون بتنفيذ المهام اليومية والعمليات الأساسية.
- النسبة الأقل (11%) تمثل فئة الإطار، وهي الفئة المسؤولة عن التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات الإدارية.
- 26% من المبحوثين هم أعوان تحكم، وهي الفئة التي تركز على مراقبة وتنسيق الأعمال والإشراف على العمليات.
- يعكس هذا التوزيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يوجد عدد كبير من العاملين في التنفيذ مقارنة بعدد أقل من الموظفين في الأدوار الإدارية والإشرافية.

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين على أساس الأقدمية



الأقدمية	التكرار المطلق	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	13%
من 6 إلى 10 سنوات	13	24%
من 11 سنة فما فوق	34	63%
المجموع	54	100%

التعليق:

يوضح الجدول رقم 05 توزيع المبحوثين على أساس الأقدمية في العمل حيث تبين أن:

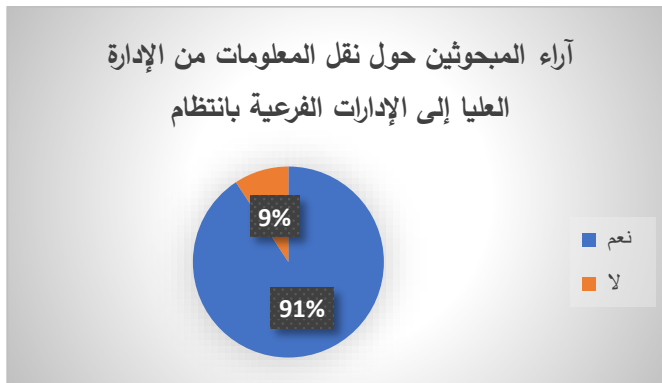
- 13% من المبحوثين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات.
- 24% من المبحوثين لديهم أقدمية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات.
- 63% من المبحوثين لديهم أقدمية من 11 سنة فما فوق.
- يُظهر الجدول أن غالبية المبحوثين (63%) لديهم أقدمية طويلة (11 سنة فما فوق)، مما قد يشير إلى وجود قوة عاملة مستقرة وذات خبرة طويلة في المؤسسة.
- النسبة الأقل (13%) تمثل الموظفين الجدد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، مما قد يشير إلى وجود بعض التعيينات الجديدة أو معدل دوران موظفين منخفض.

- الأقدمية المتوسطة (6 إلى 10 سنوات) تشكل 24% من العينة، مما يعكس وجود مجموعة من الموظفين الذين اكتسبوا خبرة متوسطة ولكنهم ليسوا بالضرورة في المؤسسة منذ فترة طويلة جدًا.
- يعكس هذا التوزيع تنوعًا في مستويات الخبرة بين الموظفين، مما يمكن أن يسهم في مزيج غني من المهارات والمعرفة داخل المؤسسة.

المحور الأول: أشكال الاتصال التنظيمي

الجدول رقم 06: يبين آراء المبحوثين حول نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى

الإدارات الفرعية بانتظام



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	49	91%
لا	05	9%
المجموع	54	100%

التعليق:

يوضح الجدول رقم 06 آراء المبحوثين حول نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية بانتظام حيث يُظهر الجدول أن:

- 91% من المبحوثين يرون أن المعلومات تُنقل بانتظام من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية.

- في المقابل، يعتقد 9% من المبحوثين أن المعلومات لا تُنقل بانتظام من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية.

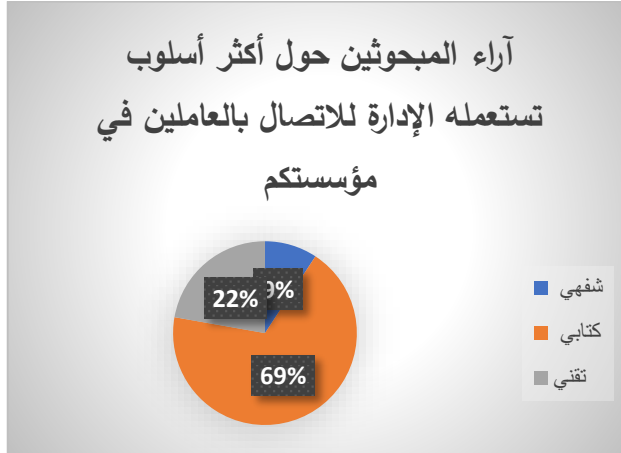
- يشير الجدول إلى أن معظم المبحوثين يرون أن هناك نظامًا منتظمًا لنقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية.

- قد يُفسر هذا بأن الإدارة تضع ترتيبات واضحة وفعّالة لتأمين انتقال المعلومات بشكل منتظم وفعال، مما يعزز التنسيق والتواصل داخل المؤسسة.

- ومع ذلك، يمكن أن يعكس النسبة الصغيرة من المبحوثين الذين لا يرون نقل المعلومات بانتظام بعض القضايا فيما يتعلق بعملية الاتصال ونقل المعلومات داخل المؤسسة، مما قد يتطلب مزيدًا من العمل على تحسين هذه العمليات.

الجدول رقم (07): يبين آراء المبحوثين حول أكثر أسلوب تستعمله الإدارة

للاتصال بالعاملين في مؤسستكم



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
9%	05	شفهي
69%	37	كتابي
22%	12	تقني
100%	54	المجموع

التعليق:

يوضح الجدول رقم 07 آراء المبحوثين حول الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة

للاتصال بالعاملين في المؤسسة تُظهر النتائج أن:

• 69% من المبحوثين يرون أن الاتصال الكتابي هو الأسلوب الأكثر استخدامًا من

قبل الإدارة.

• يأتي بعده الاتصال التقني بنسبة 22%.

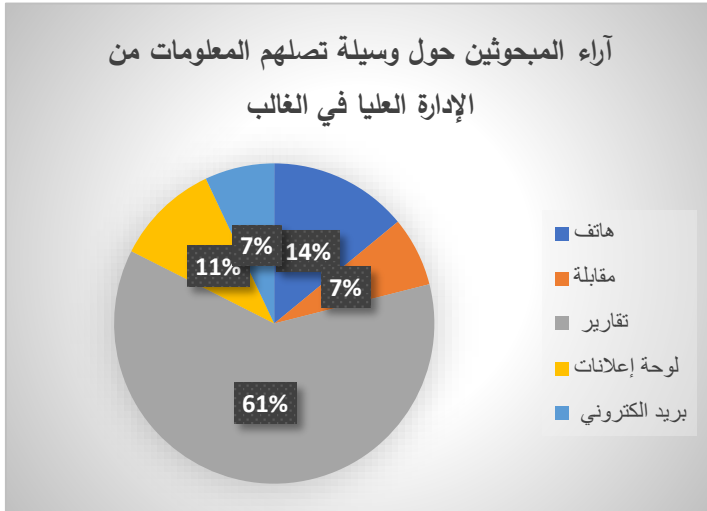
• أما الاتصال الشفهي فهو الأقل استخدامًا بنسبة 9%.

ومنه نستنتج أن:

- تشير النتائج إلى أن الاتصال الكتابي هو الأسلوب الرئيسي الذي تستخدمه الإدارة للتواصل مع العاملين في المؤسسة.
- قد يُفسر ذلك بأن الاتصال الكتابي يمكن أن يكون وسيلة فعالة لنقل المعلومات بشكل دقيق وواضح، ويمكن الرجوع إليها لاحقًا كوثيقة مرجعية.
- الاتصال التقني، مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية، قد يُستخدم كوسيلة فعّالة لنقل المعلومات بسرعة وللتواصل مع العاملين عن بُعد.
- يمكن أن يكون الاتصال الشفهي أقل استخدامًا بسبب القيود المفروضة عليه، مثل الاجتماعات الشخصية المحدودة أو الارتباط بمواعيد محددة، والتي قد تجعل الاتصال الكتابي أو التقني أكثر ملاءمة وراحة للإدارة والعاملين على حد سواء.

جدول رقم (08): يبين آراء المبحوثين حول وسيلة تصلهم المعلومات من

الإدارة العليا في الغالب



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
14%	08	هاتف
07%	01	مقابلة
61%	35	تقارير
11%	6	لوحة إعلانات
07%	4	بريد إلكتروني
100%	54	المجموع

التعليق:

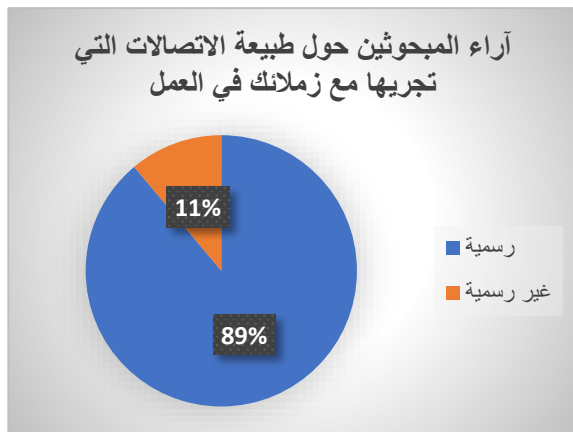
- الجدول رقم 08 يُظهر آراء المبحوثين حول الوسيلة الرئيسية التي تصلهم المعلومات من الإدارة العليا حيث أن:
- 61% من المبحوثين يرون أن التقارير هي الوسيلة الرئيسية التي تصلهم المعلومات من الإدارة العليا.
- تأتي لوحة الإعلانات في المرتبة الثانية بنسبة 11%.
- بينما تأتي الهاتف والبريد الإلكتروني والمقابلة في المرتبة الثالثة بنسب متقاربة.

ومنه نستنتج أن:

- يُعكس الجدول أهمية التقارير كوسيلة رئيسية لنقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين.
- قد تُظهر نسبة عالية للاعتماد على التقارير على أن الإدارة العليا تعتمد على البيانات والمعلومات الموثوقة في توجيهاتها واتخاذ قراراتها.
- بينما يشير استخدام اللوحة الإعلانات إلى استخدام وسيلة بصرية لنقل المعلومات، وهي طريقة فعّالة لنشر المعلومات بسرعة في المؤسسة.

الجدول رقم 09: يبين آراء المبحوثين حول طبيعة الاتصالات التي تجريها مع

زملائك في العمل

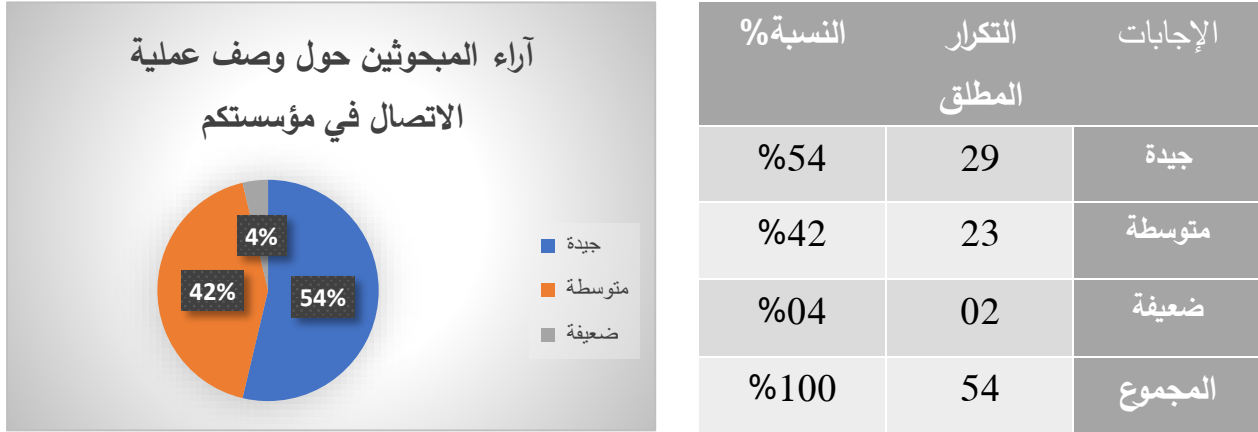


النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
89%	48	رسمية
11%	06	غير رسمية
100%	54	المجموع

التعليق:

- الجدول رقم 09 يبين آراء المبحوثين حول طبيعة الاتصالات التي يقومون بها مع زملائهم في العمل حيث يتبين أن:
- يوافق 89% من المبحوثين على أن الاتصالات التي يقومون بها مع زملائهم في العمل هي رسمية.
- بينما يعتبر 11% من المبحوثين أن الاتصالات تكون غير رسمية.
- تعكس النتائج تفضيل المبحوثين للاتصالات ذات الطابع الرسمي مع زملائهم في العمل، مما يشير إلى وجود بيئة عمل مهنية تحترم البروتوكولات والقواعد الرسمية.
- ومع ذلك، يعكس وجود نسبة صغيرة من المبحوثين الذين يرون الاتصالات كغير رسمية إمكانية وجود بعض العلاقات الشخصية أو الديناميكيات غير الرسمية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 10: يبين آراء المبحوثين حول وصف عملية الاتصال في مؤسستكم



التعليق:

الجدول رقم 10 يُظهر آراء المبحوثين حول وصف عملية الاتصال في المؤسسة

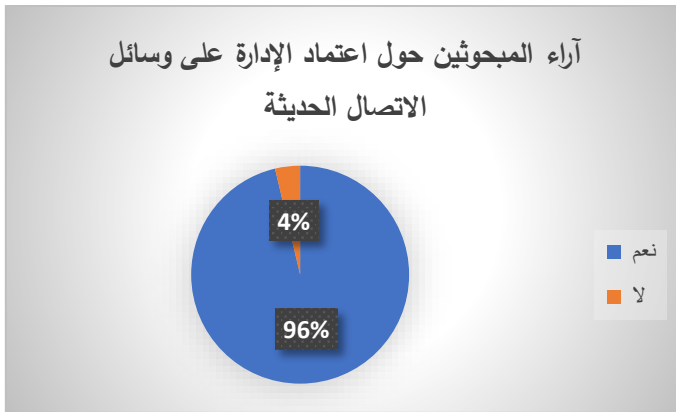
حيث يتبين أن:

- 54% من المبحوثين يرون أن عملية الاتصال في مؤسستهم جيدة.
- يرى 42% من المبحوثين أنها متوسطة.
- في حين يعتبر 4% فقط من المبحوثين أن عملية الاتصال ضعيفة.
- يظهر أن الأغلبية العظمى تعتبر عملية الاتصال جيدة أو متوسطة، مما يشير إلى أن هناك نظام اتصال فعال ومُنظم في المؤسسة.

- ومع ذلك، يجدر بالإدارة مراجعة عملية الاتصال بالنسبة للنسبة الصغيرة التي وصفتها بأنها ضعيفة، لتحسين الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

الجدول رقم 11: يبين آراء المبحوثين حول اعتماد الإدارة على وسائل الاتصال

الحديثة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	52	96%
لا	02	4%
المجموع	54	100%

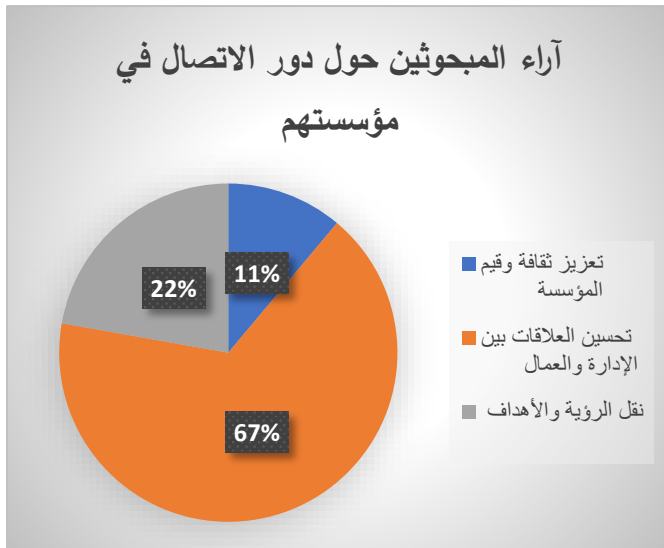
التعليق:

من جدول رقم 11 يتضح أن:

- 96% من المبحوثين يرون أن الإدارة تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة.
- فقط 4% من المبحوثين يعتقدون أن الإدارة لا تعتمد على هذه الوسائل.

هذه النتيجة تشير إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أن الإدارة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة، مما يشير إلى أهمية استخدام التكنولوجيا في عمليات الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: يبين آراء المبحوثين حول دور الاتصال في مؤسستهم



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
11%	06	تعزيز ثقافة وقيم المؤسسة
67%	36	تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال
22%	12	نقل الرؤية والأهداف
100%	54	المجموع

التعليق:

من جدول رقم 12 يظهر أن:

- 11% من المبحوثين يرون أن دور الاتصال في مؤسستهم يتمثل في تعزيز ثقافة

وقيم المؤسسة.

• 67% من المبحوثين يعتقدون أن الاتصال يساهم في تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال.

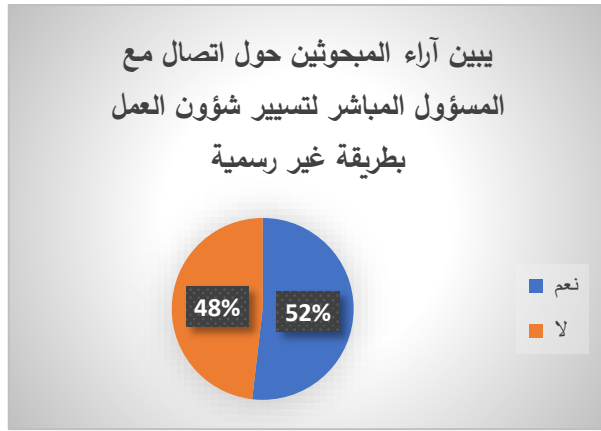
• بينما يرون 22% أن دور الاتصال يكمن في نقل الرؤية والأهداف.

هذه النتائج تظهر أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون دور الاتصال في تحسين

العلاقات بين الإدارة والعمال كما أنه يُستخدم لنقل الرؤية والأهداف.

الجدول رقم 13: يبين آراء المبحوثين حول اتصال مع المسؤول المباشر لتسيير

شؤون العمل بطريقة غير رسمية



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
52%	28	نعم
48%	26	لا
100%	54	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 13 آراء المبحوثين حول اتصال مع المسؤول المباشر لتسيير شؤون

العمل بطريقة غير رسمية حيث تبين أن:

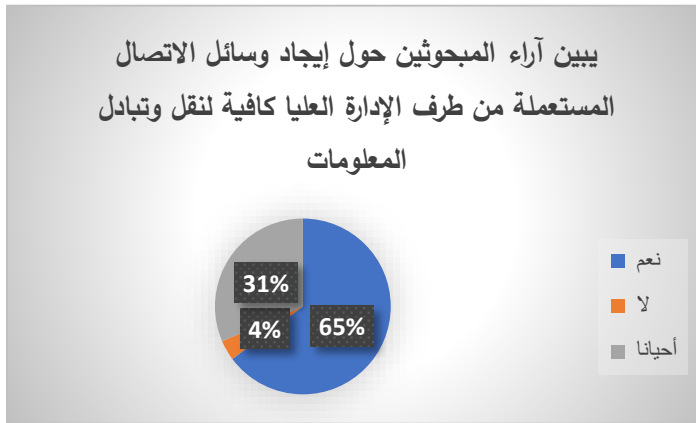
• 52% من المبحوثين يؤكدون على أنهم يقومون بالاتصال مع المسؤول المباشر لتسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية.

• في حين يبلغ 48% من المبحوثين الذين يقولون إنهم لا يقومون بذلك.

هذه النتائج تشير إلى وجود توجه نحو التواصل غير الرسمي مع المسؤول المباشر في بعض الحالات، وهو ما قد يعكس طبيعة العلاقات الشخصية داخل المؤسسة أو رغبة الموظفين في التفاعل بشكل مباشر مع المسؤولين.

الجدول رقم 14: يبين آراء المبحوثين حول إيجاد وسائل الاتصال المستعملة من

طرف الإدارة العليا كافية لنقل وتبادل المعلومات



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	35	65%
لا	02	4%
أحيانا	17	31%
المجموع	54	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 14 آراء المبحوثين حول إيجاد وسائل الاتصال المستعملة من طرف

الإدارة العليا كافية لنقل وتبادل المعلومات.

ويظهر أن:

- 65% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة من قبل الإدارة العليا كافية لنقل وتبادل المعلومات.
- 4% فقط من المبحوثين يعتقدون أن الوسائل غير كافية.
- 31% يرون أنها تكون كافية في بعض الأحيان.

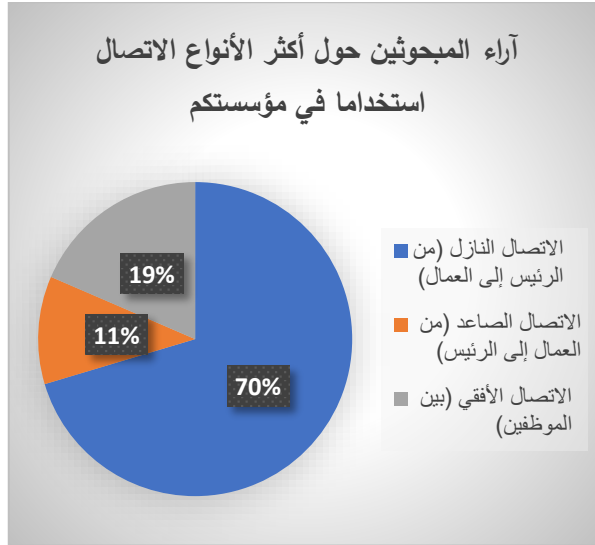
يعكس هذا التوزيع النسبي استيعاب الموظفين لكفاية الوسائل المتاحة للاتصال من

الإدارة العليا، ولكن هناك نسبة صغيرة ترى أنها غير كافية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى

تحسينات محتملة في نظام الاتصال المؤسسي.

الجدول رقم 15: يبين آراء المبحوثين حول أكثر الأنواع الاتصال استخداما في

مؤسستكم



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
70%	38	الاتصال النازل (من الرئيس إلى العمال)
11%	06	الاتصال الصاعد (من العمال إلى الرئيس)
19%	10	الاتصال الأفقي (بين الموظفين)
100%	54	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم 15 آراء المبحوثين حول أكثر الأنواع الاتصال استخداما في مؤسستكم

حيث نستنتج أن:

• الاتصال النازل (من الرئيس إلى العمال) يُعتبر الأكثر استخدامًا في المؤسسة، حيث

يوافق عليه 70% من المبحوثين.

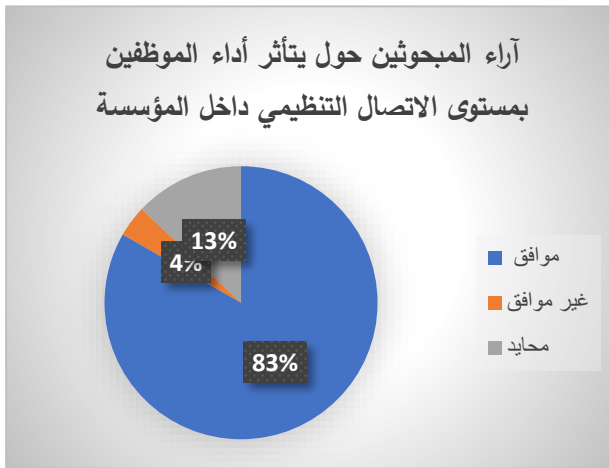
• الاتصال الصاعد (من العمال إلى الرئيس) يأتي في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام، ولكن بنسبة أقل، إذ يتفق عليه 11% من الباحثين.

• الاتصال الأفقي (بين الموظفين) يأتي في المركز الأخير من حيث الاستخدام، حيث يتفق عليه 19% من الباحثين.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نمطاً توجيهياً أكثر تمويلاً وتنظيماً من الإدارة إلى الموظفين (الاتصال النازل) في المؤسسة، وهو ما يمكن أن يعكس هيكلية التنظيم والتوجيه في الشركة.

المحور الثاني: اتجاهات العمال نحو الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بأدائهم الوظيفي

الجدول رقم 16: يبين آراء المبحوثين حول يتأثر أداء الموظفين بمستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	45	83%
غير موافق	02	4%
محايد	07	13%
المجموع	54	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 16 آراء المبحوثين حول تأثير مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على أداء الموظفين حيث تبين النتائج أن:

أ- الموافقة على تأثير مستوى الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين: يظهر الجدول أن 83% من المبحوثين موافقون على أن أداء الموظفين يتأثر بمستوى الاتصال التنظيمي

داخل المؤسسة، هذا يشير إلى الاعتقاد القوي بأن جودة الاتصال والتواصل داخل المنظمة تلعب دورًا حاسمًا في أداء الموظفين وفعالية عملهم.

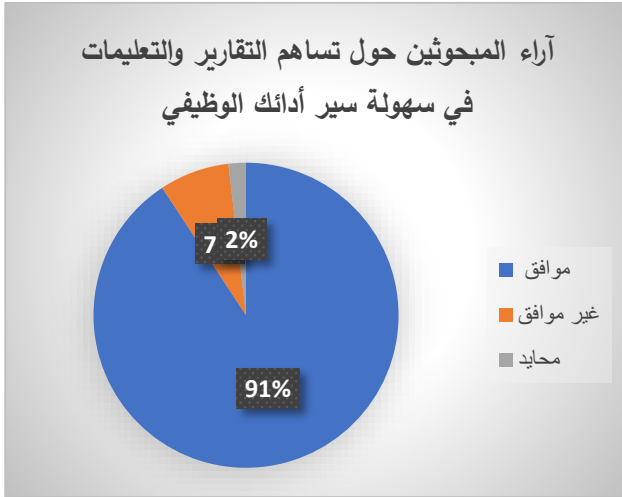
01-عدم الموافقة على تأثير مستوى الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين: بينما يعارض 4% فقط من المبحوثين فكرة تأثير مستوى الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين. قد يكون هذا الانتقاد مرتبطًا بتجارب شخصية محددة أو بتقييم مختلف لدور الاتصال في الأداء الوظيفي.

. **نسبة المحايدین:** تظهر النتائج أيضًا أن هناك 13% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم محايدین بشأن تأثير مستوى الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين. قد يكون هذا الانتقاد مرتبطًا بعدم وضوح تأثير الاتصال على الأداء أو بتجارب متباينة في مكان العمل.

ومنه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين يعتقدون بشدة بأن مستوى الاتصال التنظيمي يؤثر على أدائهم الوظيفي، وهو ما يشير إلى أهمية تعزيز وتحسين الاتصال داخل المؤسسة لتحقيق أداء مثالي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الجدول رقم 17: يبين آراء المبحوثين حول تساهم التقارير والتعليمات في

سهولة سير أدائك الوظيفي



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	49	91%
غير موافق	04	7%
محايد	01	2%
المجموع	54	100%

التعليق:

يوضح الجدول رقم 17 آراء المبحوثين حول تأثير التقارير والتعليمات على سهولة سير

أدائهم الوظيفي حيث يتبين أن:

01- الموافقة على تأثير التقارير والتعليمات: يظهر الجدول أن 91% من المبحوثين

موافقون على أن التقارير والتعليمات تسهم في سهولة سير أدائهم الوظيفي. هذا يعكس

الاعتقاد القوي بأن وجود إرشادات وتوجيهات واضحة يساعد في تيسير العمل وزيادة الفعالية

في أداء المهام.

02- عدم الموافقة على تأثير التقارير والتعليمات: في المقابل، يعارض 7% فقط من

المبحوثين فكرة تأثير التقارير والتعليمات على سهولة سير أدائهم الوظيفي. قد يكون هذا

الانتقاد مرتبطاً بتجارب فردية أو تحديات خاصة قد تواجهها هؤلاء الموظفين في استخدام التقارير والتعليمات.

• **نسبة المحايدين:** تظهر النتائج أيضاً أن هناك 2% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم

محايدين بشأن تأثير التقارير والتعليمات على سهولة سير أدائهم الوظيفي. قد يكون

هذا الانتقاد مرتبطاً بالتجربة الشخصية والظروف الفردية.

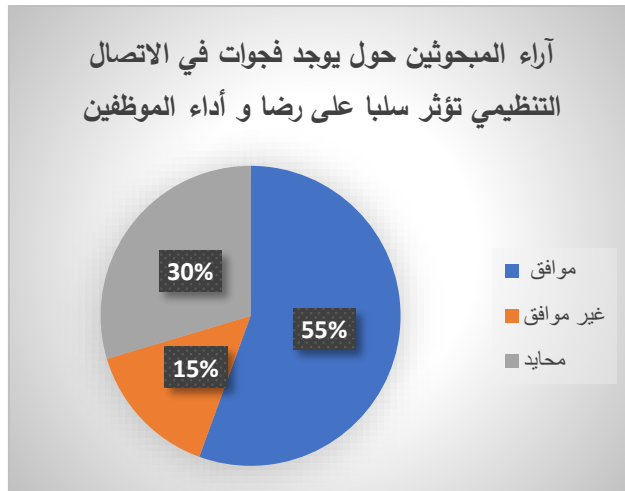
ومنه نستنتج بأن معظم الموظفين يرون أن التقارير والتعليمات تلعب دوراً مهماً في

تسهيل سير أدائهم الوظيفي، وهذا يعكس أهمية وجود إرشادات واضحة وموجهة لتحسين

الفعالية والإنتاجية في العمل.

الجدول رقم 18: يبين آراء المبحوثين حول وجود فجوات في الاتصال التنظيمي

تؤثر سلبيًا على رضا و أداء الموظفين



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	30	55%
غير موافق	08	15%
محايد	16	30%
المجموع	54	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 18، آراء المبحوثين حول وجود فجوات في الاتصال التنظيمي وتأثيرها على رضا وأداء الموظفين حيث بينت النتائج أن :

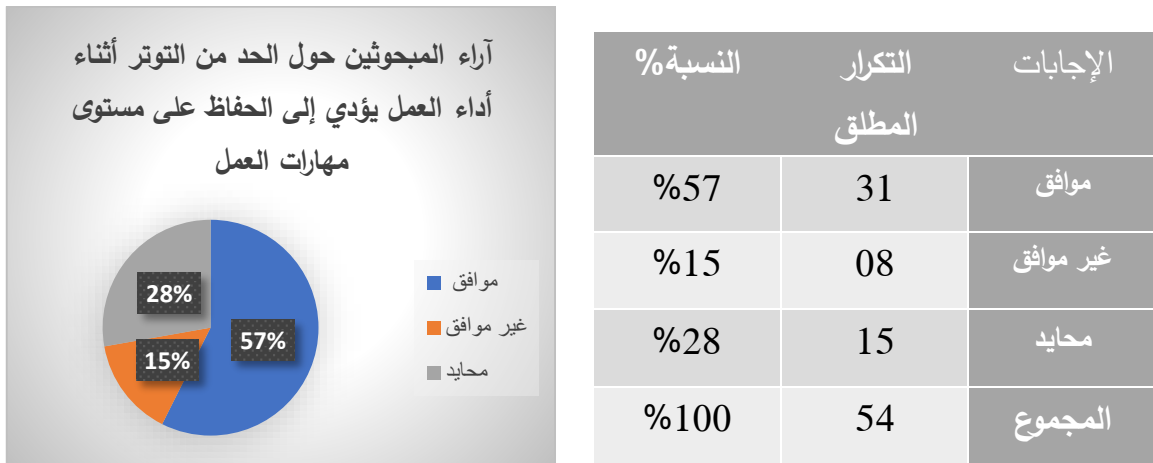
01- الموافقة على وجود فجوات في الاتصال التنظيمي: يظهر الجدول أن 55% من المبحوثين موافقون على أن هناك فجوات في الاتصال التنظيمي تؤثر سلباً على رضا وأداء الموظفين. هذا يشير إلى وجود قلق من قبل هؤلاء الموظفين بشأن عدم فعالية الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على مستوى الرضا والأداء.

02- عدم الموافقة على وجود الفجوات في الاتصال التنظيمي: في المقابل، يعارض 15% فقط من المبحوثين فكرة وجود فجوات في الاتصال التنظيمي. هذا يعكس رؤية مختلفة قد تكون مرتبطة بتجارب فردية أو تقييمات إيجابية للاتصال داخل المؤسسة.

03- نسبة المحايدين: تظهر النتائج أيضاً أن هناك 30% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم محايدين بشأن وجود فجوات في الاتصال التنظيمي. قد يكون هذا الانتقاد مرتبطاً بتجارب سابقة متنوعة في التعامل مع الاتصال في المؤسسة.

ومنه نستنتج وجود تحديات في الاتصال التنظيمي داخل المنظمة وتأثيرها السلبي على رضا وأداء الموظفين، مما يشير إلى أهمية تحسين الاتصال داخل المؤسسة لتعزيز الرضا وتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 19: يبين آراء المبحوثين حول الحد من التوتر أثناء أداء العمل يؤدي إلى الحفاظ على مستوى مهارات العمل



التعليق:

يبين الجدول رقم 19، آراء المبحوثين حول تأثير الحد من التوتر أثناء أداء العمل على الحفاظ على مستوى مهارات العمل حيث تبين أن:

01- الموافقة على تأثير الحد من التوتر على الحفاظ على مستوى مهارات العمل: يظهر الجدول أن 57% من المبحوثين موافقون على أن الحد من التوتر أثناء أداء العمل يؤدي

إلى الحفاظ على مستوى مهارات العمل. هذا يشير إلى الاعتقاد القوي بأن التخفيف من التوتر يساعد على تعزيز أداء المهارات العملية والحفاظ على جودة العمل.

02- عدم الاتفاق على تأثير الحد من التوتر على الحفاظ على مستوى مهارات العمل:

بالمقابل، يعارض 15% فقط من المبحوثين فكرة تأثير الحد من التوتر على الحفاظ على مستوى مهارات العمل. يمكن أن يكون هذا الرفض ناتجاً عن اعتقاد بأن بعض أنواع التوتر يمكن أن تكون مفيدة لتحفيز الأداء، أو أن التوتر ليس العامل الوحيد في الأداء الوظيفي.

03- نسبة المحايدين: تظهر النتائج أيضاً أن هناك 28% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم

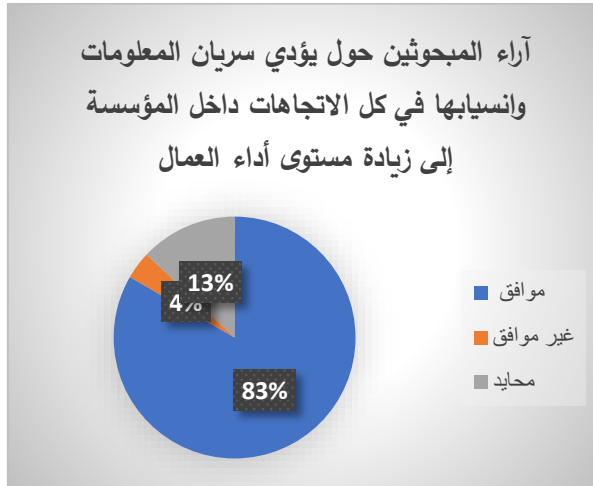
محايدين بخصوص تأثير الحد من التوتر على الحفاظ على مستوى مهارات العمل. قد يكون هذا الانتقاد مرتبطاً بتجارب شخصية متنوعة في التعامل مع التوتر في مكان العمل.

ومنه نستنتج أن هناك تفاوتاً في الآراء بين الموظفين حول تأثير الحد من التوتر على

الحفاظ على مستوى مهارات العمل.

الجدول رقم 20: يبين آراء المبحوثين حول يؤدي سرعان المعلومات وانسيابها

في كل الاتجاهات داخل المؤسسة إلى زيادة مستوى أداء العمال



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	45	83%
غير موافق	02	04%
محايد	07	13%
المجموع	54	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 20، آراء المبحوثين حول تأثير سرعان المعلومات وانسيابها في كل

الاتجاهات داخل المؤسسة على مستوى أداء العمال حيث يتبين أن:

01- الموافقة على تأثير سرعان المعلومات وانسيابها: يظهر الجدول أن 83% من

المبحوثين موافقون على أن سرعان المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات داخل المؤسسة

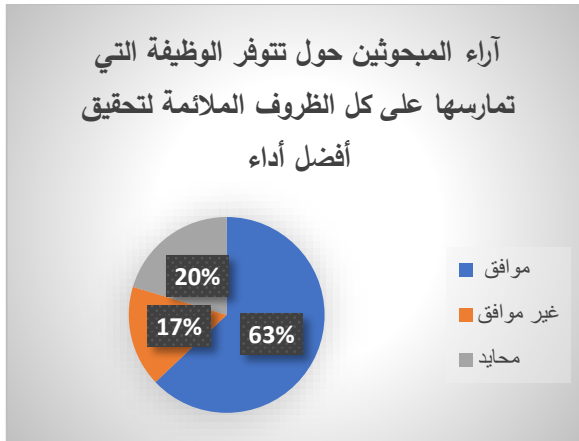
يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العمال. هذا يشير إلى تفهم عميق من قبل الموظفين لأهمية

تدفق المعلومات بسلاسة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائهم الشخصي.

02- عدم الاتفاق على تأثير سريان المعلومات وانسيابها: بينما يعارض 4% فقط من المبحوثين فكرة تأثير سريان المعلومات وانسيابها على زيادة مستوى أداء العمال، يمكن أن يكون هذا الانتقاد مرتبطاً بتجارب سابقة لعدم فعالية التواصل في المؤسسة أو عدم وضوح الرؤية بشأن أهمية تبادل المعلومات.

03- نسبة المحايدين: تُظهر النتائج أيضًا أن هناك 13% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم محايدين بخصوص تأثير سريان المعلومات وانسيابها على زيادة مستوى أداء العمال، هذا يمكن أن يعكس عدم اليقين أو الخبرات المتباينة التي قد يكونون قد عاشوها في بيئة العمل. ومنه يُظهر الجدول أن غالبية الموظفين يعتقدون بشكل قوي أن سريان المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات داخل المؤسسة يسهم في زيادة مستوى أداء العمال، مما يجعلها عنصرًا مهمًا في تعزيز فعالية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الجدول رقم 21: يبين آراء المبحوثين حول تتوافر الوظيفة التي تمارسها على كل الظروف
الملائمة لتحقيق أفضل أداء



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	34	63%
غير موافق	09	17%
محايد	11	20%
المجموع	54	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 21 آراء المبحوثين حول توافر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء في الوظيفة التي يمارسونها حيث تبين أن:

01- الموافقة على توافر الظروف الملائمة: يظهر الجدول أن 63% من المبحوثين موافقون على أن الوظيفة التي يمارسونها توفر كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء. يشير ذلك إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يعتقدون بأن الظروف العامة في مكان العمل تساهم في دعمهم وتمكينهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

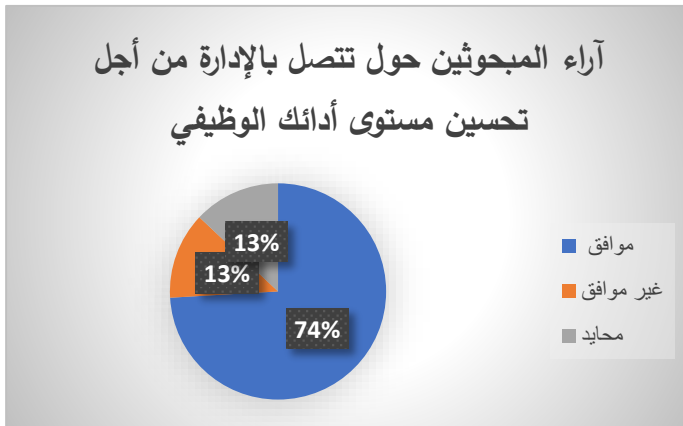
02- عدم الاتفاق على توافر الظروف الملائمة: في المقابل، يعارض 17% من المبحوثين فكرة توافر كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء في الوظيفة. يمكن أن يكون هذا الانتقاد مرتبطاً بتجارب سابقة لعدم فعالية البيئة العملية في دعم الأداء الفعال.

03- نسبة المحايدين: تُظهر النتائج أيضًا أن هناك 20% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم محايدين بخصوص توافر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء. يمكن أن يكون هذا الانتقاد مرتبطاً بتجارب شخصية متنوعة في التعامل مع بيئة العمل.

ومنه نستنتج أن العديد من الموظفين يشعرون بأن الوظيفة التي يقومون بها توفر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء، ولكن هناك نسبة قليلة منهم لا توافق على هذه الفكرة، مما يشير إلى وجود تحديات محتملة في بيئة العمل يجب التصدي لها.

الجدول رقم 22: يبين آراء المبحوثين حول تتصل بالإدارة من أجل تحسين

مستوى أدائك الوظيفي



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	40	74%
غير موافق	07	13%
محايد	07	13%
المجموع	54	100%

التعليق:

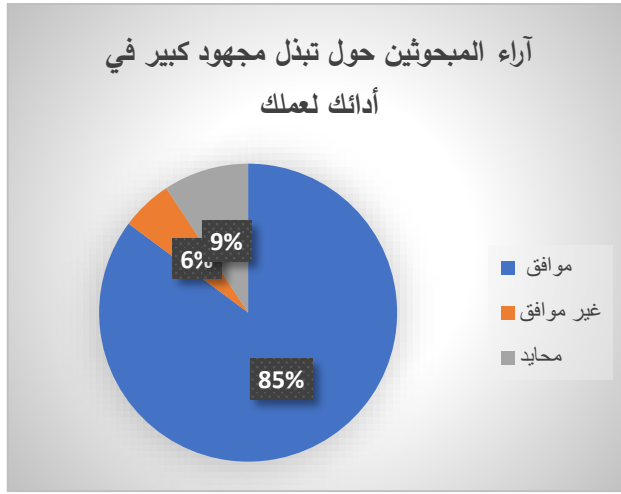
يبين الجدول رقم 22، آراء المبحوثين حول التواصل مع الإدارة من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي حيث يتبين أن:

01- الموافقة على التواصل مع الإدارة: يظهر الجدول أن 74% من المبحوثين موافقون على التواصل مع الإدارة من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. هذا يعكس رغبة الموظفين في التعاون مع الإدارة والبحث عن الدعم والتوجيه لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

02- عدم الاتفاق على التواصل مع الإدارة: في المقابل، يعارض 13% من المبحوثين التواصل مع الإدارة لهذا الغرض، يمكن أن يكون هذا الرفض ناتجاً عن عدم الثقة في الإدارة أو عدم رؤية فعالية التواصل معها في تحسين الأداء الوظيفي.

03- نسبة المحايدين: تُظهر النتائج أيضاً أن هناك 13% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم محايدين بخصوص التواصل مع الإدارة لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. يمكن أن يكون هذا الانتقاد للتواصل قائماً على تجارب سابقة لعدم فاعلية التواصل مع الإدارة أو عدم الرغبة في المشاركة في عملية التحسين.

الجدول رقم 23: يبين آراء المبحوثين حول تبذل مجهود كبير في أدائك لعملك



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	46	85%
غير موافق	03	6%
محايد	05	9%
المجموع	54	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 23، آراء المبحوثين حول مدى التزامهم بتبذل مجهود كبير في أداء

عملهم: حيث يبين

01- التزام بالجهد الكبير: يُظهر الجدول أن 85% من المبحوثين يوافقون على أنهم يبذلون

مجهودًا كبيرًا في أداء عملهم. هذا يُشير إلى وجود شعور قوي بالالتزام والمسؤولية بين

الموظفين في القيام بمهامهم بكفاءة وتفانٍ.

02- عدم الاتفاق على التزام بالجهد الكبير: في المقابل، يوافق فقط 6% من المبحوثين

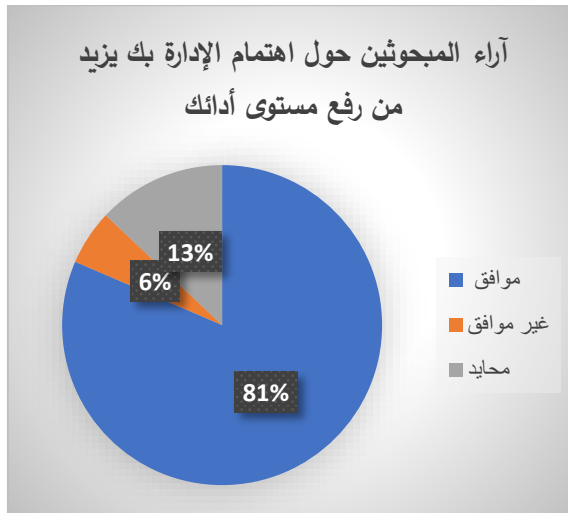
على أنهم غير ملتزمين بتبذل مجهود كبير في أداء عملهم. هذا النسبة المنخفضة تشير إلى

وجود نسبة صغيرة من الموظفين الذين قد لا يشعرون بالالتزام الكافي أو قد يواجهون صعوبات في تحمل الجهد الكبير.

03- نسبة المحايدين: تُظهر النتائج أيضًا أن هناك 9% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم محايدين بخصوص مدى التزامهم بالجهد الكبير في العمل. هذا يُشير إلى وجود تنوع في الآراء بين الموظفين بشأن مدى التزامهم والتفاني في أداء مهامهم.

الجدول رقم 24: يبين آراء المبحوثين حول اهتمام الإدارة بك يزيد من رفع

مستوى أدائك



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
موافق	44	81%
غير موافق	03	6%
محايد	07	13%
المجموع	54	100%

التعليق:

الجدول رقم 24 يعرض آراء المبحوثين حول مدى أهمية اهتمام الإدارة بهم وتأثير ذلك على رفع مستوى أدائهم. وفقاً للجدول، يبدو أن 81% من المبحوثين موافقون على أن اهتمام الإدارة بهم يزيد من رفع مستوى أدائهم، بينما يعارض 6% ويعتبر 13% محايدين. يظهر الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن اهتمام الإدارة بهم يساهم في رفع مستوى أدائهم، حيث يبلغ هذا النسبة 81%.

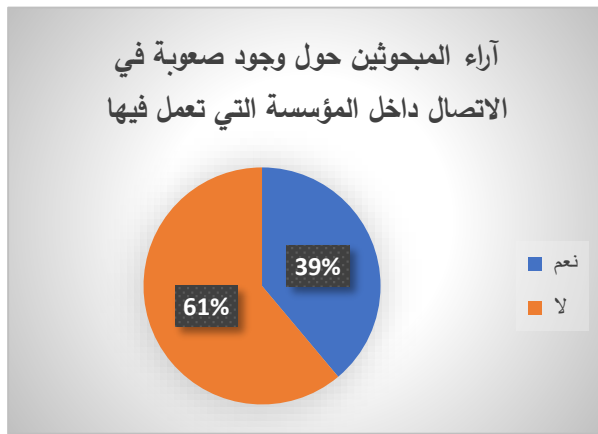
يمكن تفسير هذه النتائج على أنه عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تهتم بهم وتقدر جهودهم، فإنهم عادة ميلون إلى العمل بجهد أكبر وبشكل أكثر فعالية قد يؤدي هذا الشعور بالاهتمام والتقدير إلى تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق النتائج المرجوة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي من شأنها خفض مستوى الأداء

الوظيفي عند عمال المؤسسة

الجدول رقم 25: يبين آراء المبحوثين حول وجود صعوبة في الاتصال داخل

المؤسسة التي تعمل فيها



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	21	39%
لا	33	61%
المجموع	54	100%

التعليق:

الجدول رقم 25 يوضح آراء المبحوثين حول وجود صعوبة في عملية الاتصال داخل

المؤسسة التي يعملون فيها. وفقاً للجدول، فإن 39% من المبحوثين يرون وجود صعوبة في

الاتصال، في حين يرى 61% عدم وجود هذه الصعوبة.

يظهر الجدول أن هناك نسبة أقل من المبحوثين تعتقد بوجود صعوبة في الاتصال مقارنة

بالذين لا يرون وجود هذه الصعوبة، حيث يبلغ الفارق بين النسبتين 22%.

يشير إلى ثلاثة نقاط رئيسية:

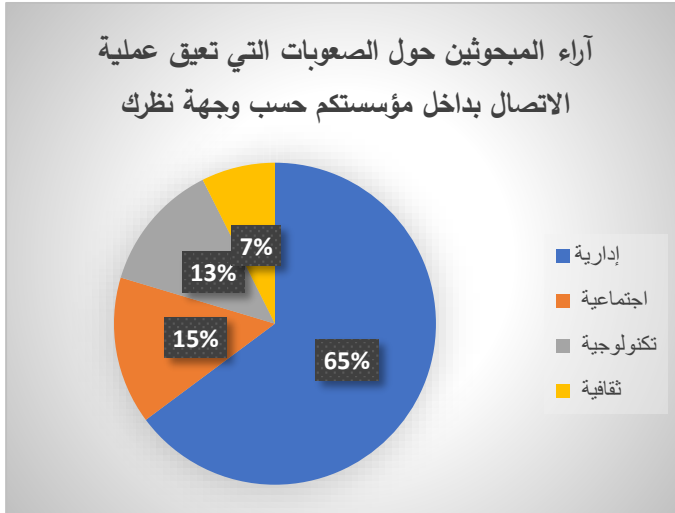
01- وجود صعوبة في الاتصال: يظهر أن 39% من المبحوثين يرون وجود صعوبة في عملية الاتصال داخل المؤسسة. هذا يعكس وجهة نظر هؤلاء الموظفين بشأن التحديات التي يواجهونها في التواصل مع زملائهم والجهات الأخرى داخل المؤسسة.

02- عدم وجود صعوبة في الاتصال: بينما يرى 61% من المبحوثين عدم وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة. يمكن فهم هذا الرأي على أنه يعكس ثقة هؤلاء الموظفين في قدرة المؤسسة على توفير بيئة تواصل فعالة وخالية من التحديات الكبيرة.

03- الفارق بين النسبتين: يشير الفارق البالغ 22% بين النسبتين إلى أن هناك تبايناً واضحاً في الآراء بين الموظفين بشأن مدى تعقيدات الاتصال داخل المؤسسة. هذا التباين قد يعكس اختلافات في الخبرات الشخصية والتجارب في التواصل، وربما في مستوى الدعم والموارد المتاحة لتسهيل عملية الاتصال.

الجدول رقم 26: يبين آراء المبحوثين حول الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال

بداخل مؤسستكم حسب وجهة نظرك



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
إدارية	35	65%
اجتماعية	08	15%
تكنولوجية	07	13%
ثقافية	04	07%
المجموع	54	100%

التعليق:

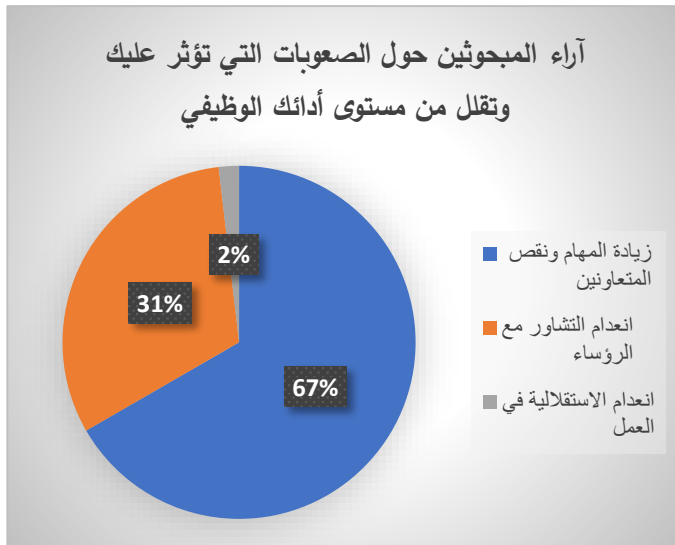
يُوضّح الجدول رقم 26 آراء المبحوثين حول الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستهم، ويعكس وجهة نظر المبحوثين بشأن هذه الصعوبات. يُظهر الجدول أن 65% من المبحوثين يرون أن الصعوبات الإدارية هي الأكثر تعقيداً في عملية الاتصال، يليها العوامل الاجتماعية بنسبة 15%، العوامل التكنولوجية بنسبة 13%، والعوامل الثقافية بنسبة 7%.

يتضح أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تشير إلى أن الصعوبات الإدارية هي

الأكثر تعقيداً في عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث تبلغ هذه النسبة 65%.

إن قلة الشفافية، وتأخر الاتصالات الداخلية، والتغييرات المستمرة في الهيكل التنظيمي. أما العوامل الاجتماعية فقد تشمل انعدام الثقة أو الاحتياجات الاجتماعية الخاصة بالعاملين. بينما تكون الصعوبات التكنولوجية تتعلق بقدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا المختلفة للتواصل. أما العوامل الثقافية فقد تشمل الاختلافات الثقافية بين العاملين وتأثيرها على الاتصال الفعّال.

الجدول رقم 27: يبين آراء المبحوثين حول الصعوبات التي تؤثر عليك وتقلل من مستوى أدائك الوظيفي



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
67%	36	زيادة المهام ونقص المتعاونين
31%	17	انعدام التشاور مع الرؤساء
02%	01	انعدام الاستقلالية في العمل
100%	54	المجموع

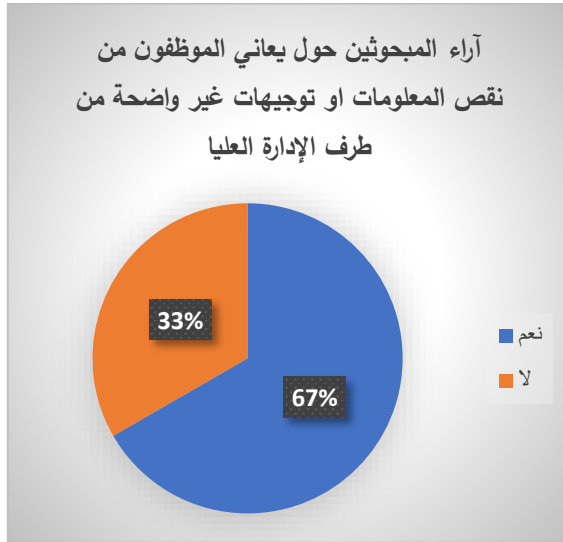
التعليق:

يُوضّح الجدول رقم 27 آراء المبحوثين حول الصعوبات التي تؤثر على أدائهم الوظيفي وتقل من مستواه.

يظهر الجدول أن 67% من المبحوثين يعانون من زيادة في المهام ونقص في عدد المتعاونين، بينما يعاني 31% من انعدام التشاور مع الرؤساء، ويعاني 2% من انعدام الاستقلالية في العمل.

يتبين أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تشير إلى أن زيادة المهام ونقص المتعاونين هي الصعوبة الرئيسية التي تؤثر على أدائهم الوظيفي، حيث يبلغ هذا النسبة 67%. إن زيادة المهام ونقص المتعاونين قد يؤدي إلى زيادة الضغط على الموظف وتقليل فرص التعاون والتفاعل الإيجابي في العمل، مما يؤثر سلبًا على الأداء. بالمقابل، انعدام التشاور مع الرؤساء يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الاستماع لآرائهم وتقليل الشعور بالمسؤولية، مما يؤثر أيضًا على الأداء.

الجدول رقم 28: يبين آراء المبحوثين حول يعاني الموظفون من نقص المعلومات او توجيهات غير واضحة من طرف الإدارة العليا



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	36	67%
لا	18	33%
المجموع	54	100%

التعليق:

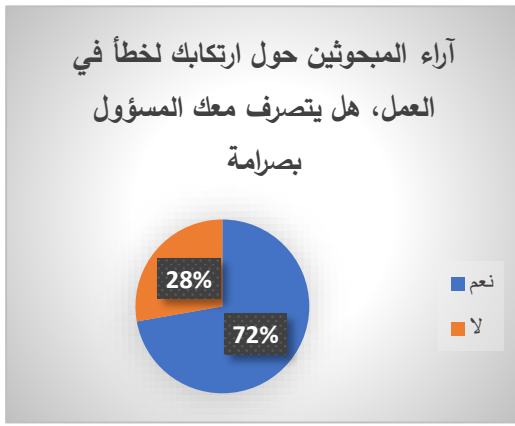
يُوضّح الجدول رقم 28 آراء المبحوثين حول مدى تأثر الموظفين بنقص المعلومات أو التوجيهات غير الواضحة من قبل الإدارة العليا. يظهر الجدول أن 67% من المبحوثين يرون أن الموظفين يعانون من نقص المعلومات أو التوجيهات غير الواضحة، بينما يرى 33% عدم وجود هذا النقص.

يتضح أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تشير إلى وجود نقص في المعلومات أو التوجيهات غير الواضحة من قبل الإدارة العليا، حيث يبلغ هذا النسبة 67% مقابل 33% الذين لا يرون هذا النقص.

قد يؤدي نقص المعلومات إلى ارتباك وتأخير في إنجاز المهام، وتسبب في زيادة الضغط على الموظفين وتدهور الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 29 : يبين آراء المبحوثين حول ارتكابك لخطأ في العمل، هل يتصرف

معك المسؤول بصراحة



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
72%	39	نعم
28%	15	لا
100%	54	المجموع

التعليق:

يوضح الجدول رقم 29 آراء المبحوثين حول كيفية تصرف المسؤول عند ارتكاب خطأ

في العمل.

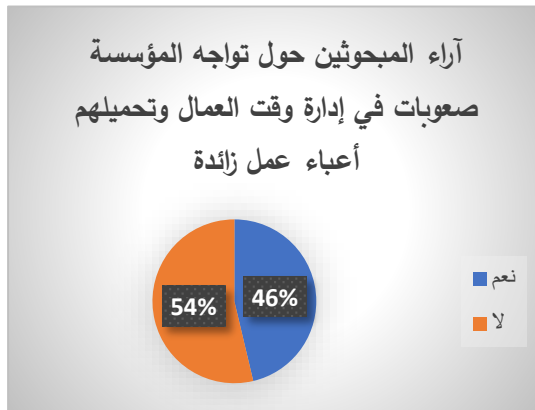
يُظهر الجدول أن 72% من المبحوثين يرون أن المسؤول يتصرف معهم بصراحة

عند ارتكابهم لخطأ في العمل، بينما يرى 28% عدم تصرفه بصراحة.

يُظهر الجدول أن هناك غالبية من المبحوثين يرون أن المسؤول يتصرف معهم بصرامة عند ارتكابهم لخطأ في العمل، حيث يبلغ هذا النسبة 72% مقابل 28% الذين يرون عدم التصرف بصرامة.

يمكننا القول بأنه قد يتصرف المسؤول بصرامة في حالة الأخطاء الكبيرة أو التي تؤثر سلبًا على أداء العمل، وذلك للحفاظ على جودة العمل وضمان عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

الجدول رقم 30: يبين آراء المبحوثين حول تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة وقت العمال وتحميلهم أعباء عمل زائدة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	25	46%
لا	29	54%
المجموع	54	100%

التعليق:

يُظهر الجدول رقم 30 آراء المبحوثين حول مدى تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة وقت العمال وتحميلهم أعباء عمل زائدة. يشير الجدول إلى أن 46% من المبحوثين يرون

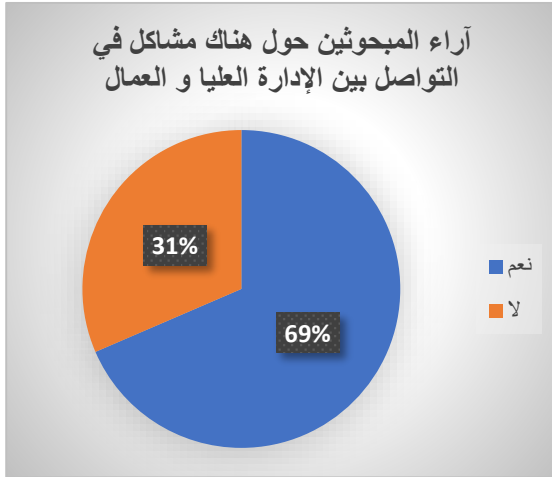
أن المؤسسة تواجه صعوبات في إدارة وقت العمال وتحميلهم أعباء عمل زائدة، بينما يرى 54% عدم تواجد هذه الصعوبات.

يتضح أن هناك تقاربًا بسيطًا بين الرأيين، حيث يشير 46% إلى وجود صعوبات في إدارة وقت العمال وتحميلهم أعباء عمل زائدة، بينما يرى 54% عدم وجود هذه الصعوبات. يمكن أن تكون هذه الصعوبات ناتجة عن زيادة الطلب على العمل مما يؤدي إلى تواجد أعباء زائدة على العمال دون وجود توجيهات واضحة أو استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت.

ومنه لا بد من تقديم دعم وتوجيه للعمال وتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت الملائمة لتخفيف الضغط والتحميل الزائد عنهم، وهذا يمكن أن يسهم في تعزيز الإنتاجية ورفاهية العمال في المؤسسة.

الجدول رقم 31: يبين آراء المبحوثين حول هناك مشاكل في التواصل بين الإدارة

العليا والعمال



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	37	69%
لا	17	31%
المجموع	54	100%

التعليق:

يوضح الجدول رقم 33 آراء المبحوثين حول وجود مشاكل في التواصل بين الإدارة

العليا والعمال.

يُظهر الجدول أن 69% من المبحوثين يرون وجود مشاكل في التواصل، بينما يرى

31% عدم وجود مشاكل في التواصل.

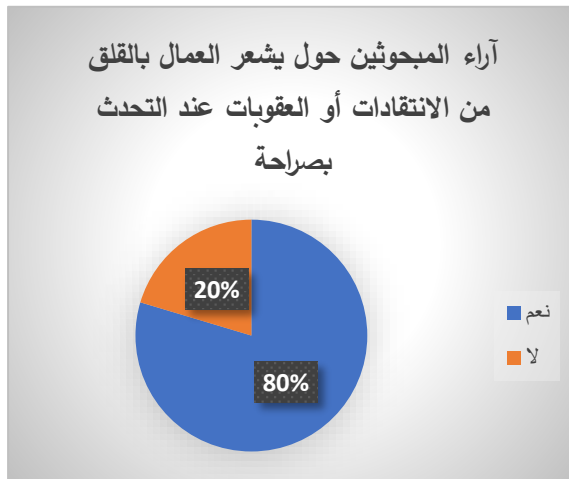
يُظهر الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين تشير إلى وجود مشاكل في التواصل بين

الإدارة العليا والعمال، حيث يبلغ هذا النسبة 69% مقابل 31% الذين لا يرون وجود مشاكل

في التواصل.

ومنه يمكن أن يكون ذلك ناتجًا عن نقص في التوجيه والتواصل من قبل الإدارة العليا، أو عن عدم فهم الأهداف والتوجيهات بوضوح من قبل العمال، مما يؤثر سلبيًا على أداء الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم 32: يبين آراء المبحوثين حول يشعر العمال بالقلق من الانتقادات أو العقوبات عند التحدث بصراحة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	43	80%
لا	11	20%
المجموع	54	100%

التعليق:

يعكس الجدول رقم 33 آراء المبحوثين حول مدى قلق العمال من الانتقادات أو العقوبات عند التحدث بصراحة.

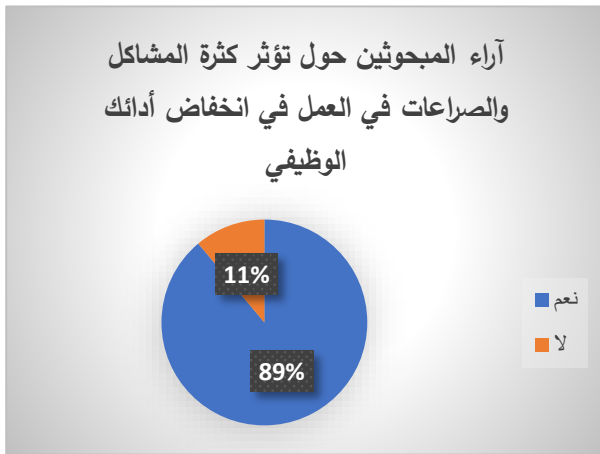
يظهر أن 80% من المبحوثين يشعرون بالقلق من هذه الأمور، بينما يشعر 20% بعدم القلق.

يتبين أن النسبة الأكبر من المبحوثين تشير إلى شعورهم بالقلق من الانتقادات أو العقوبات عند التحدث بصراحة، حيث يبلغ هذا النسبة 80% مقابل 20% الذين لا يشعرون بالقلق.

ومنه نستنتج أن هذا القلق ناتجاً عن ثقافة العمل في المؤسسة، حيث قد يكون هناك توجيهات صارمة أو مخاوف من العقوبات في حال التحدث بصراحة. كما يمكن أن يكون القلق ناتجاً عن تجارب سابقة للعمال تشير إلى أن الانتقادات أو العقوبات تأتي كنتيجة للتعبير الصريح عن الآراء.

الجدول رقم 33: يبين آراء المبحوثين حول تؤثر كثرة المشاكل والصراعات في

العمل في انخفاض أدائك الوظيفي



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	48	89%
لا	06	11%
المجموع	54	100%

التعليق:

يظهر الجدول رقم 33 آراء المبحوثين حول تؤثر كثرة المشاكل والصراعات في العمل في انخفاض أدائك الوظيفي حيث يتبين أن 89% من المبحوثين يرون أن كثرة المشاكل

والصراعات في العمل تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي، بينما يعتقد 11% منهم أنها لا تؤثر على أدائهم.

يتضح أن النسبة الأكبر للمبحوثين تشير إلى تأثير سلبي للمشاكل والصراعات في العمل على الأداء الوظيفي، حيث يبلغ 89% مقابل 11% فقط الذين يرون عدم تأثيرها.

يمكن أن يكون لدى الأفراد الذين يرون أن المشاكل والصراعات في العمل تؤثر على أدائهم وجهة نظر مرتبطة بتجاربهم الشخصية في بيئة عمل معينة، مثل التوترات بين زملاء العمل أو الضغط النفسي الناتج عن المشاكل الدائرة. بينما قد يعتقد الأفراد الذين لا يرون تأثيراً سلبياً أن لديهم مهارات أو استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه الصعوبات.

ب- النتائج العامة للدراسة:

- الاتصال الكتابي هو الأسلوب الرئيسي الذي تستخدمه الإدارة للتواصل مع العاملين في المؤسسة.

- وجود توجه نحو التواصل غير الرسمي مع المسؤول المباشر في بعض الحالات، وهو ما قد يعكس طبيعة العلاقات الشخصية داخل المؤسسة أو رغبة الموظفين في التفاعل بشكل مباشر مع المسؤولين.

- استيعاب الموظفين لكفاية الوسائل المتاحة للاتصال من الإدارة العليا، ولكن هناك نسبة صغيرة ترى أنها غير كافية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحسينات محتملة في نظام الاتصال المؤسسي.
- الغالبية العظمى من الموظفين يعتقدون بشدة بأن مستوى الاتصال التنظيمي يؤثر على أدائهم الوظيفي، وهو ما يشير إلى أهمية تعزيز وتحسين الاتصال داخل المؤسسة لتحقيق أداء مثالي وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- معظم الموظفين يرون أن التقارير والتعليمات تلعب دوراً مهماً في تسهيل سير أدائهم الوظيفي، وهذا يعكس أهمية وجود إرشادات واضحة وموجهة لتحسين الفعالية والإنتاجية في العمل.
- هناك تحديات في الاتصال التنظيمي داخل المنظمة وتأثيرها السلبي على رضا وأداء الموظفين، مما يشير إلى أهمية تحسين الاتصال داخل المؤسسة لتعزيز الرضا وتحسين الأداء الوظيفي.
- العديد من الموظفين يشعرون بأن الوظيفة التي يقومون بها توفر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء، ولكن هناك نسبة قليلة منهم لا توافق على هذه الفكرة، مما يشير إلى وجود تحديات محتملة في بيئة العمل يجب التصدي لها.
- هناك تفاوتاً في الآراء بين الموظفين حول تأثير الحد من التوتر على الحفاظ على مستوى مهارات العمل.

- إن غالبية الموظفين يعتقدون بشكل قوي أن سريان المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات داخل المؤسسة يسهم في زيادة مستوى أداء العمال، مما يجعلها عنصراً مهماً في تعزيز فعالية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- هناك رغبة الواسعة للموظفين في التواصل مع الإدارة لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وهو عنصر أساسي في بناء بيئة عمل تتسم بالتعاون والتطوير المستمر.
- هناك تقديراً عالياً من قبل الموظفين لأهمية التزامهم بتبذل مجهود كبير في أداء عملهم، مما يعكس الثقة والرغبة في تحقيق النجاح وتقديم أداء متميز في مجالات عملهم.
- ضرورة تعزيز التواصل وتوفير التوجيهات الواضحة من قبل الإدارة العليا لضمان فهم متبادل وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر.
- هناك اتجاهاً لتصرف المسؤول بصرامة في حالة ارتكاب العمال للأخطاء، وهو ما قد يعكس السعي إلى تحقيق معايير عالية للجودة والأداء في بيئة العمل.
- ضرورة تحسين التواصل بين الإدارة العليا والعمال، من خلال اتباع استراتيجيات تواصل فعالة تشجع على فهم متبادل وتعزيز التفاهم بين جميع أفراد المنظمة.
- غالبية المبحوثين يشعرون بالقلق من الانتقادات أو العقوبات عند التحدث بصراحة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز بيئة عمل تشجع على التحدث بصراحة دون خوف من العواقب السلبية.

- غالبية المبحوثين يرون أن وجود مشاكل وصراعات في العمل يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي، وهذا يشير إلى أهمية حل المشاكل وتعزيز العلاقات الإيجابية في بيئة العمل لتعزيز الأداء الوظيفي.

ج- التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم جملة من التوصيات تتمثل في ضرورة:

- تحسين قنوات الاتصال الداخلي:

- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة، مثل الأنظمة الإلكترونية والشبكات الداخلية.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال بين الموظفين والإدارة.

- تشجيع الاتصال الصاعد والأفقي:

- إنشاء آليات تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم وأفكارهم واقتراحاتهم للإدارة.
- تعزيز ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال تنظيم اجتماعات دورية وفرق عمل مشتركة.

- توفير المعلومات والتوجيهات بوضوح:

- ضمان أن تكون التوجيهات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا واضحة ومفهومة للجميع.
- استخدام وسائل متعددة لنقل المعلومات، مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات، واللوحات الإعلانية.

- التعامل مع التوتر في بيئة العمل:

- تطوير برامج لدعم الموظفين في التعامل مع التوتر والضغوط الوظيفية، مثل الاستشارات النفسية وبرامج الرفاهية.
- تعزيز بيئة عمل إيجابية من خلال الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديم الحوافز المناسبة.

- التواصل غير الرسمي:

- تشجيع التواصل غير الرسمي بين الموظفين والإدارة لتحسين العلاقات وتعزيز الثقة.
- تنظيم أنشطة اجتماعية وفعاليات ترفيهية لتعزيز الروح الجماعية.

- التقييم المستمر لفعالية الاتصال التنظيمي:

- إنشاء نظام لتقييم فعالية قنوات الاتصال بشكل دوري من خلال استبيانات وآراء الموظفين.

- الآفاق المستقبلية:

البحث في تأثير التقنيات الحديثة على الاتصال التنظيمي:

- دراسة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحسن من جودة الاتصال التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي.

- دراسة ثقافات العمل المختلفة:

- إجراء دراسات مقارنة حول كيفية تأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على أساليب الاتصال وفعاليتها في المؤسسات المختلفة.

- تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة:

- توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات صناعية وتجارية مختلفة لفهم تأثير الاتصال التنظيمي في سياقات متنوعة.

- التركيز على الاتصال في ظل الأزمات:

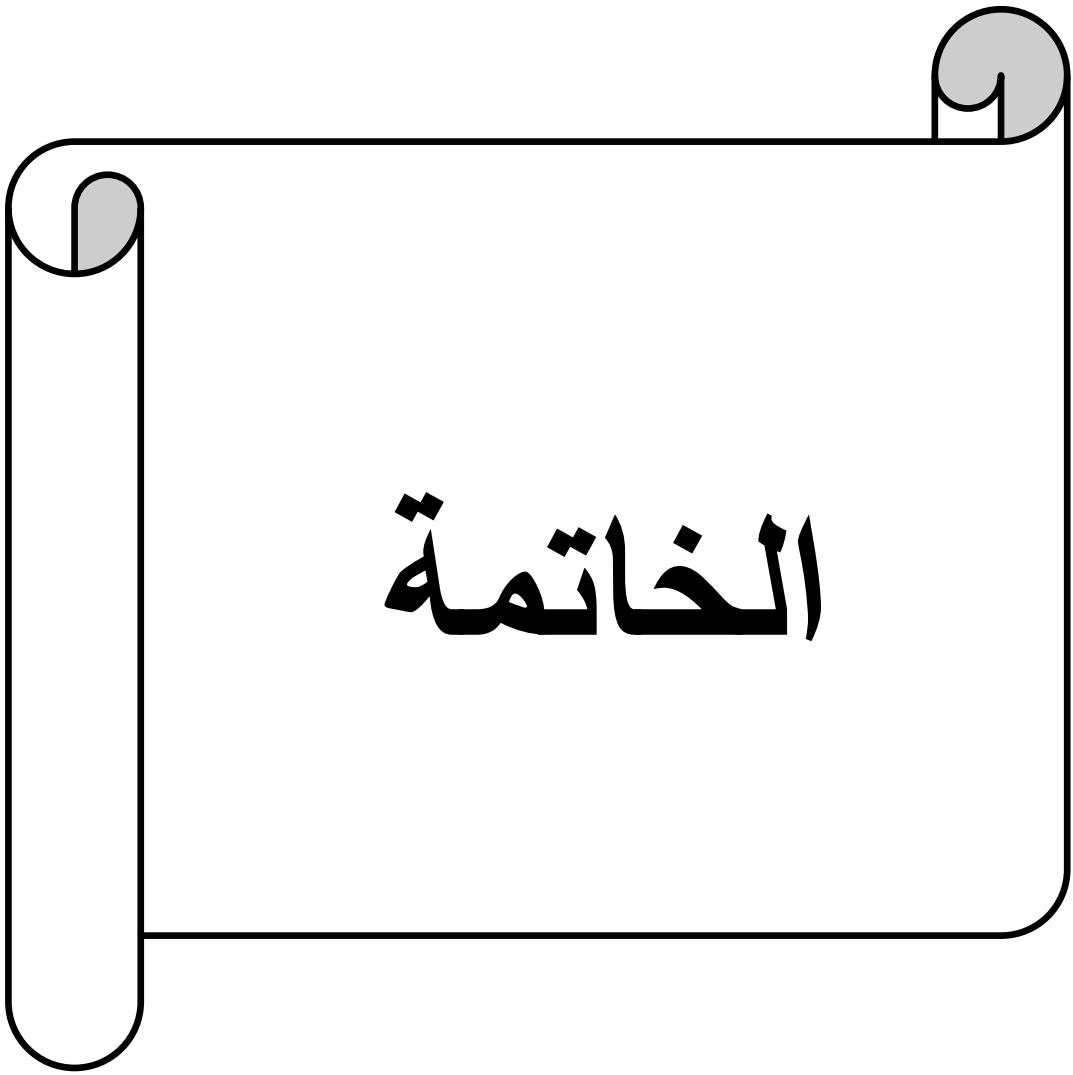
- دراسة كيفية تأثير الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، على الاتصال التنظيمي وفعالته في المؤسسات وكيفية تحسينه لمواجهة الأزمات المستقبلية.

- التواصل بين الأجيال:

- بحث كيفية إدارة الاتصال بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل لضمان تحقيق الفهم والتعاون بين الموظفين من مختلف الأعمار.

- تأثير التدريب والتطوير المهني:

- دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تحسين مهارات الاتصال بين الموظفين والإدارة وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي.



تُعتبر الاتصالات التنظيمية من الركائز الأساسية التي تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال دراسة عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أن هناك دورًا حيويًا للاتصال التنظيمي في تحسين وتفعيل الأداء الوظيفي، حيث يساهم الاتصال الفعال في تحسين التفاهم، التنسيق وزيادة الإنتاجية.

بينت الدراسة أن:

- الاتصال التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تفعيل الأداء الوظيفي من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين، وتعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام هذا الاتصال الفعال يساعد في حل المشكلات بسرعة وكفاءة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

- أظهرت الدراسة أن الاتصال النازل (من الرئيس إلى العمال) هو الشكل الأكثر شيوعًا في المؤسسة بنسبة 70% كما تعتمد المؤسسة على الاتصال الكتابي بشكل كبير بنسبة 69%، حيث يتم استخدام التقارير والتعليمات المكتوبة كوسائل رئيسية لتبادل المعلومات.

- تبين من النتائج أن غالبية العمال يرون أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي حيث يعتقد 83% من المبحوثين أن سريان المعلومات

داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العمال. كما أظهر العمال رضاهم عن تأثير التقارير والتعليمات على سهولة سير الأداء الوظيفي بنسبة 91%.

- أشارت الدراسة إلى عدة معوقات تقف حائلاً دون تحسين مستوى الاتصال التنظيمي، ومنها: نقص المعلومات أو التوجيهات غير الواضحة من الإدارة العليا (67%)، وجود فجوات في الاتصال التنظيمي (55%)، صعوبة الاتصال داخل المؤسسة التي يعاني منها 39% من العمال، فهذه المعوقات تؤثر سلباً على رضا وأداء الموظفين.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 01- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2015.
- 02- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- 03- إيمان عبد الله الكحلوت: فن التعامل ومهارات الاتصال الفعال، الوراق للنشر، الأردن، 2015.
- 04- بسام عب الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، 2010.
- 05- بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 06- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري، الأردن، 2009.
- 07- بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 08- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال - الوظائف-الهياكل-الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 09- حسن عماد مكاي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

- 10- خبراء المجموعة العربية للتدريب والإشراف: الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 11- ديمينغ وروبرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة، هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع.
- 12- زهير عبد اللطيف عابد وأحمد العبد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار البازوري العلمية، الأردن، 2014.
- 13- سامية عواج: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 14- صالح حسن الداھري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار، الأردن، 2015.
- 15- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، 2002.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي: كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004.
- 17- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- عبد الله عقلة مجلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2009.

- 19- عزام محمد علي وآخرون: إدارة المنظمات العامة، دار غيداء، الأردن، 2013.
- 20- عمري صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 21- العياشي زرزار وكنزة جمال: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، منشورات ألف للوثائق، الأردن، 2020.
- 22- فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس للنشر، الأردن، 2010.
- 23- فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار-علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 24- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 25- فوزي محيريق بن الجيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- 26- محمد أحمد الخليفة: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2020.
- 27- محمد سرحان: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، 2015.

- 28- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، 1999.
- 29- محمد علي أبو العلا: فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان، 2014.
- 30- محمد يسرى إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 31- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001.
- 32- منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، جامعة طوان، 2013.
- 33- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000.
- 34- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 35- نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة، الأردن، 2012.
- 36- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، 2015.
- 37- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، 2015.

38- نضال فلاح الضلاعين وآخرون: نظريات الإعلام والاتصال الجماهيري، الإصدار للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

39- نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور ورباب فهمي: السلوك التنظيمي، 2017.

40- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

41- وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري، عمان، 2011.

42- يوسف كافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار ومكتبة حامد، الأردن، 2015.

ثانيا: القواميس

01- خليل أحمد خليل: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الفكر اللبناني، لبنان، 2015.

02- محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة، الأردن، 2013.

03- ناصر قاسيمي: مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

ثالثا: المذكرات الجامعية

01- إيمان لعرايجي: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020-2021.

02- باديس لونيس: الآثار الثقافية للإنترنت لى جمهور الطلبة الجزائريين، رسالة دكتوراه، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة03، الجزائر، 2016-2017.

03- بروش فاطمة الزهراء: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009-2010.

04- بن سعد وسيلة: تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في علم التسيير، تخصص مالية ومراقبة، جامعة الهيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015-2016.

- 05- بوجعادة إلياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
- 06- بوخنان سليمة: ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2016-2017.
- 07- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

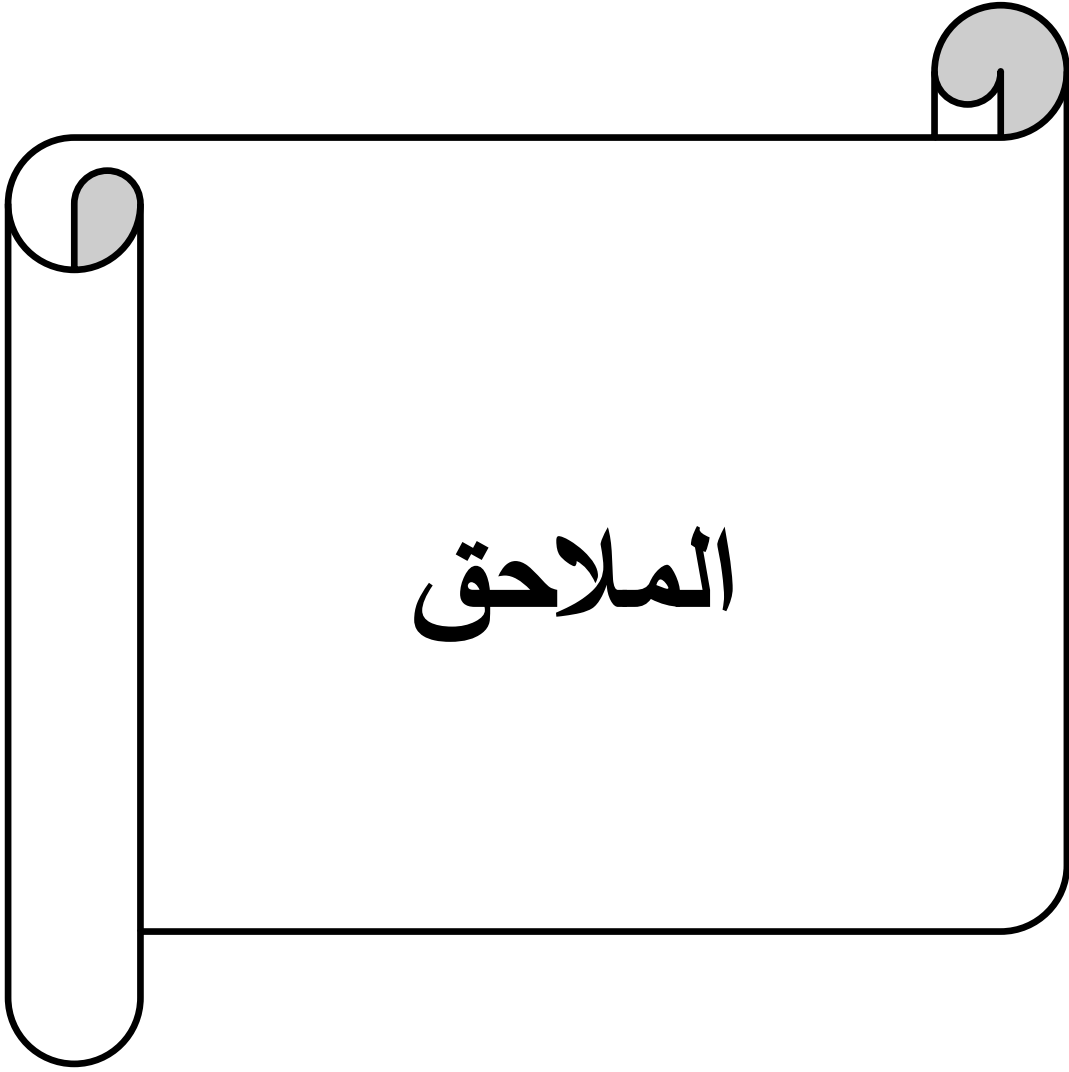
ثالثا: المجالات

- 01- حدار جمال: الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 02- حميد زرقوط: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013-2014.

- 03- ريغة أحمد المغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013-2014.
- 04- ريم بنت عمر بن منصور الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013.
- 05- ساعد عيسوس عبد العزيز: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
- 06- سامي قريشي: دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 07- شفاء كرو: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- 08- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2009-2010.

- 09- صالح سالم الحنفي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، العدد02، المملكة العربية السعودية، 2019.
- 10- عبد المالك مجادبة: أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.
- 11- عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2016-2017.
- 12- عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
- 13- عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
- 14- غربي محمد وقلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد03، الجزائر، 2019.

- 15- فلة بوسنان: إدارة الجودة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2011-2012.
- 16- مرابط عياشي عزوز: أثر البرامج التلفزيونية الأجنبية على القيم الاجتماعية للمراهق، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2010-2011.
- 17- مريم العيادي: التكوين والأداء، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009-2010.
- 18- موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 19- هدى أوغيدي: الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2018-2019.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان

أخذت(ي المبحوث(ة).

تحية طيبة وبعد....

يرجى تفضلكم بقراءة الاستبيان والإجابة على فقراته المتعلقة بموضوع الدراسة المعنونة بـ " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " - دراسة على عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة - دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، علما أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض علمية محضة. راجين تعاونكم معنا من أجل تحقيق الغاية المرجوة من هذه الدراسة مع وافر الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

- د. بضياف سهيلة

- الواهم مصابح ايمان

- بوزيوخ خالد

السنة الجامعية: 2024/2023

محور البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

صفة الوظيفة: إطار أعوان التحكم أعوان التنفيذ

الاقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

الرجاء وضع علامة × في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك

المحور الأول: أشكال الاتصال التنظيمي

1. هل يتم نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية بانتظام؟

نعم لا

2. ماهو أكثر أسلوب تستعمله الإدارة للاتصال بالعاملين في مؤسستكم؟

شفهي كتابي تقني

3. عن طريق أي وسيلة تصلك المعلومات من الإدارة العليا في الغالب؟

هاتف مقابلة تقارير لوحة إعلانات بريد الكتروني

4. ماهي طبيعة الاتصالات التي تجربها مع زملائك في العمل؟

رسمية غير رسمية

5. كيف يمكنك وصف عملية الاتصال في مؤسستكم؟

جيدة متوسطة ضعيفة

6. هل تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال الحديثة ؟

نعم لا

7. ما هو دور الاتصال في مؤسستكم ؟

تعزيز ثقافة و قيم المؤسسة تحسين العلاقات بين الإدارة و العمال نقل الرؤية و الأهداف

8. هل تتصل مع مسؤولك المباشر لتسيير شؤون العمل بطريقة غير رسمية ؟

نعم لا

9. هل تجد أن وسائل الاتصال المستعملة من طرف الإدارة العليا كافية لنقل و تبادل المعلومات ؟

نعم لا أحيانا

10- ما هو أكثر الأنواع الاتصال استخداما في مؤسستكم ؟

الاتصال النازل (من الرئيس إلى العمال) الاتصال الصاعد (من العمال إلى الرئيس)

الاتصال الأفقي (بين الموظفين)

المحور الثاني: اتجاهات العمال نحو الاتصال التنظيمي في المؤسسة و علاقته بأدائهم
الوظيفي

العبارات	موافق	لغير موافق	محايد
1. يتأثر أداء الموظفين بمستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة			
2. تساهم التقارير و التعليمات في سهولة سير أدائك الوظيفي			
3. يوجد فجوات في الاتصال التنظيمي تؤثر سلبا على رضا و أداء الموظفين			
4. الحد من التوتر أثناء أداء العمل يؤدي إلى الحفاظ على مستوى مهارات العمل			
5. يؤدي سريان المعلومات و انسيابها في كل الاتجاهات داخل المؤسسة إلى زيادة مستوى أداء العمال			
6. تتوفر الوظيفة التي تمارسها على كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء			
7. تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك الوظيفي			
8. تبذل مجهود كبير في أدائك لعملك			
9. اهتمام الإدارة بك يزيد من رفع مستوى أدائك			

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي من شأنها خفض مستوى الأداء الوظيفي
عند عمال المؤسسة

1. هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا

2. ماهي الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال بداخل مؤسستكم حسب وجهة نظرك؟

إدارية اجتماعية تكنولوجية ثقافية

3. ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك و تقلل من مستوى أدائك الوظيفي ؟

زيادة المهام و نقص المتعاونين انعدام التشاور مع الرؤساء

انعدام الاستقلالية في العمل

4. هل يعاني الموظفون من نقص المعلومات او توجيهات غير واضحة من طرف
الإدارة العليا ؟

نعم لا

5. في حالة ارتكابك لخطأ في العمل ، هل يتصرف معك المسؤول بصرامة؟

نعم لا

6. هل تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة وقت العمال و تحميلهم أعباء عمل زائدة؟

نعم لا

7. هل هناك مشاكل في التواصل بين الإدارة العليا و العمال ؟

نعم لا

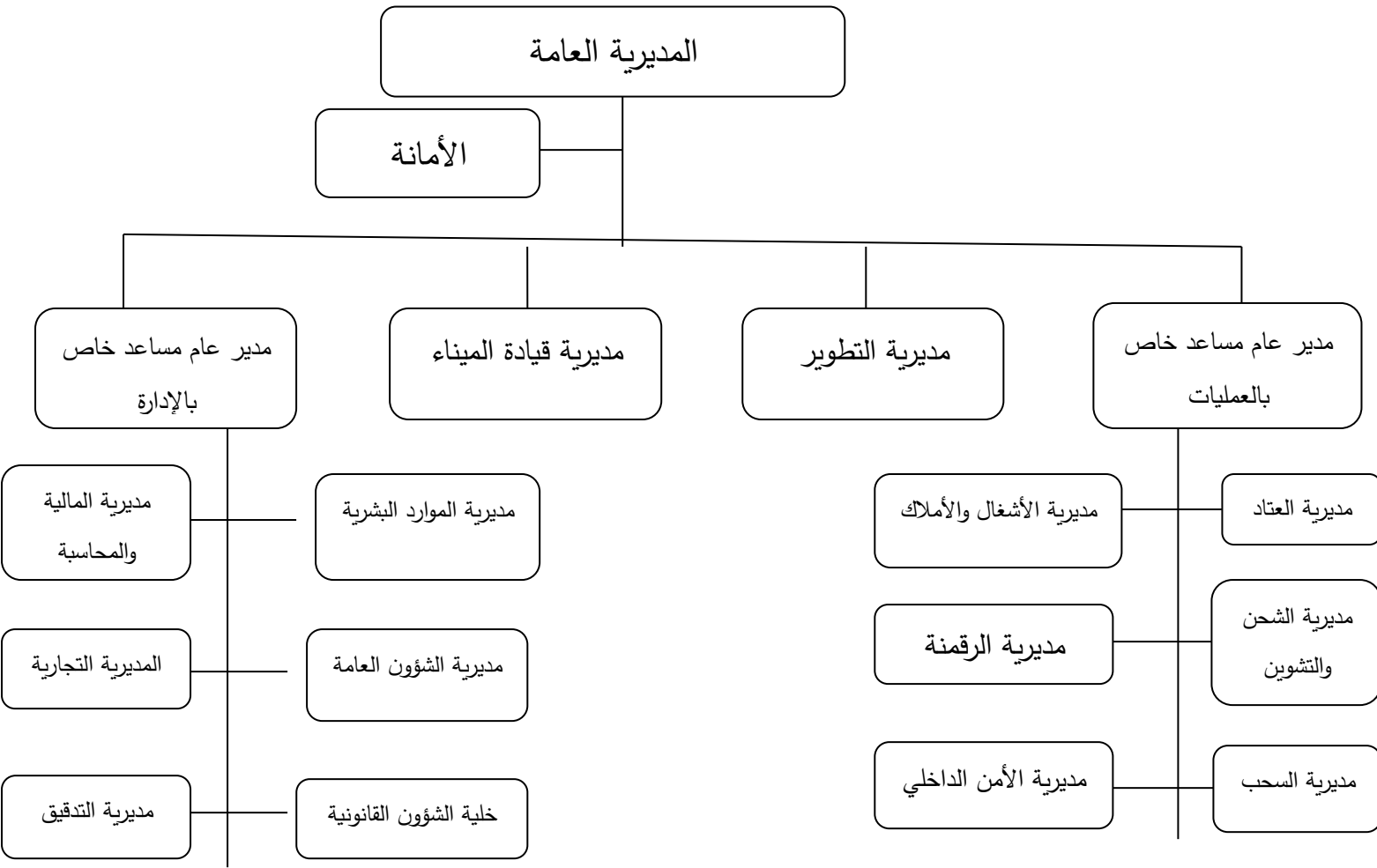
8. هل يشعر العمال بالقلق من الانتقادات أو العقوبات عند التحدث بصراحة؟

نعم لا

9. هل تؤثر كثرة المشاكل و الصراعات في العمل في انخفاض أدائك الوظيفي؟

نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



- الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة -

يلعب الاتصال التنظيمي دورا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة مهما اختلف نوعها ونشاطها، فبالتالي يعتبر الاتصال التنظيمي هو العصب الرئيسي في العملية الاتصالية الإدارية على اختلاف أشكاله، ومنه جاءت هذه الدراسة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر فعاليته من أكثر الأساليب في بلوغ الأهداف التنظيمية باعتبار أن المؤسسة هيكل تنظيمي يتشكل من تنظيمات متعددة، وأفراد يتفاعلون فيما بينهم، إذ يجب أن تتوفر بداخل هذا الهيكل التنظيمي القدرة على استخدام وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي التي من شأنها إيصال البيانات والمعلومات بسرعة ووضوح وفي وقتها المناسب، حيث تساهم هذه العملية الاتصالية في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة والعاملين والتي ينتج من خلالها جو تفاعلي بين أفراد المؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي ومن ثم تدقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

حيث انطلقت دراستنا من خلال طرح التساؤل الرئيسي والذي كان مفاده: "ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"، إضافة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم أشكال الاتصال التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسة؟

- ما هي اتجاهات العمال نحو الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي؟

- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي التي من شأنها خفض مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم إجراء دراسة معمقة بالنزول إلى الميدان والذي تمثل في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة والذي تم التركيز فيه على الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وكذلك أهمية وأهداف الدراسة، وكذلك قمنا بتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة والمنهج المعتمد وأدواته انتقالات إلى عينة الدراسة ثم قمنا بإدماج أهم الدراسات السابقة وأخيرا تطرقنا إلى النظرية الوضعية كنموذج إرشادي.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد كان مخصص للاتصال التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى ثمانية مطالب تمثلت في مراحل تطور الاتصال التنظيمي، هيكل الاتصال التنظيمي، خصائصه، أهميته، أهدافه وكذلك وظائفه وأهم معوقاته.

وفيما يتعلق بالفصل الثالث فقد تمحور حول المتغير المستقل للدراسة وهو الأداء الوظيفي حيث يشمل على تسع مطالب والمتمثلة في تطور مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته وأنواعه، أهمية الأداء الوظيفي ونظرياته، إضافة إلى مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

وأهداف عملية تقييم الأداء، وكذلك أهم طرق تقييم الأداء، وفي الأخير المعوقات التي تعترض عملية نجاح تقييم أداء العمال.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قُسم إلى قسمين: القسم الأول وقد احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة بتعريف شامل بالمؤسسة المينائية، والمدة الزمنية المستغرقة في الدراسة.

وبالنزول إلى الميدان، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مستخدمين الاستمارة كأداة لجمع البيانات وبالاعتماد على العينة القصدية تم توزيع 54 استمارة على العمال المبحوثين.

وبعد قيامنا بمعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها:

- الاتصال التنظيمي يلعب دورا محوريا في تفعيل الأداء الوظيفي.
- أكثر أسلوب اتصالي تعتمد المؤسسة هو الاتصال النازل.
- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.
- وجود معوقات للاتصال التنظيمي والتي تؤدي إلى خفض مستوى الأداء الوظيفي.