

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة

### الصناعية

دراسة ميدانية : مؤسسة سونا طراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموذج)

شادي فاطمة  
مجاهدي الطاهر  
جامعة المسيلة

ملخص:

يبني الاتصال التنظيمي على أسلوب العمل في المنظمة مما يجعله مميزا وفعالا فأداء العاملين يتأثر بطريقة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فلا اتصال دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين طبقاً لطبيعة وقوة وسيلة الاتصال التي تتمتع بها المنظمة، إذ تساهم في خلق مناخ ملائم يعمل على تحسين الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال الإلكتروني، الأداء

Résume :

La communication organisationnelle s'appuie sur le style de travail dans l'organisation' ce qui la rend distinctive et efficace' et la performance influe par plusieurs facteurs de l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. Ainsi elle a un rôle important en influençant sur le comportement des travailleurs selon la nature et la force des moyens de communication dans l'organisation ' elle contribue à la création d'un climat convenable qui améliore et développe la performance d'une manière efficace' et qui l'aide à atteindre les objectifs individuels ' collectifs et organisationnels à travers des normes modernes qui opèrent sur le développement de la performance.

Les mots clés : communication organisationnelle 'communication écrite

' communication orale ' communication électronique ' performance .

مقدمة:

إن التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال الإنساني أصبحت حاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة فتأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرار فاعليته يعد من أكثر الأمور تحدياً في الإدارة والوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائفها الأساسية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة فبقدر سلامة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم وسهولة انسياب المعلومات تكون فاعلية تلك العمليات.

فالاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. والاتصال التنظيمي هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة باستعمال الاتصال المباشر وهذا ينعكس إيجاباً على المؤسسة التي ينتمي إليها، فيكون نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه. كما أن الاتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع واهتمامات الآخرين.

1- الإشكالية :

يلعب الاتصال دوراً هاماً في حياتنا اليومية، فمن خلاله يمكن التعبير عن الحاجات والأفكار والآراء والمقترحات، فحياتنا كلها اتصال ودون اتصالات جيدة نشعر حتماً أننا في عزلة، فهو ظاهرة اجتماعية معقدة تحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة، فهو عملية ضرورية في طبيعة البشرية وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها. فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها. وما يزيد الاهتمام بموضوع الاتصال استخدام المؤسسات له، حيث تتوقف عليه الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. لأنه الوسيلة الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسات، كما يشكل أرضية هامة إذ يتم عن طريقه توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على العلاقات الاجتماعية والإنسانية الإيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.

فالاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلو لا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية. لان العنصر البشري هو المحرك الأساسي لعمل المنظمات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، بالإضافة إلى قدرته على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال أدائه الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على

بقائها واستمرارها

وفي هذا الإطار تسعى الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وأداء العمال في مؤسسة سونا طراك بحوض بركاوي ولاية ورقلة مترجمة في سؤال رئيسي مفاده :

هل توجد علاقة ارتباطية بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وأداء العمال؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي الكتابي الفعال وأداء العمال؟

-هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي الشفوي الفعال وأداء العمال؟

-توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي الالكتروني الفعال وأداء العمال؟

2- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وأداء العمال

وتندرج تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي الكتابي الفعال وأداء العمال.

-توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي الشفوي الفعال وأداء العمال.

-توجد علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي الالكتروني الفعال وأداء العمال.

3- تحديد مفاهيم الدراسة:

- الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل المعلومات أو المعاني بين المستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه

باستخدام الأساليب والرسائل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة ويتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

-الاتصال التنظيمي الفعال: هو العملية الإدارية التي تمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة بحيث

توفر لهم نقل وتبادل المعلومات والبيانات بصفة مستمرة ودون انقطاع مع الآخرين، وهذه العملية تتم عادة

في صورة متبادلة من الطرفين وليس من طرف واحد.

-أنماط الاتصال التنظيمي: الأسلوب أو الوسيلة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار والقرارات من

شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو الجهة،

أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه أو إقناعه بأمر ما سواء ب.

- الاتصال الكتابي الفعال: وهو أسلوب من الاتصال الذي يتم من خلال تبادل المعلومات والبيانات عن طريق

المادة الموثقة والمدونة لتكون مرجعا يعود إليه كلما اقتضت الحاجة.

-الاتصال الشفوي الفعال: ويتم هذا الأسلوب من الاتصال بصورة شفوية عن طريق اللغة المنطوقة المتمثلة في

كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد .

-الاتصال الالكتروني الفعال: وهو أسلوب مبتكر للتواصل مع الآخرين ويمكنهم من تبادل كميات هائلة من

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

المعلومات والبيانات بطريقة فورية وفعالة ودون تكاليف مثل شبكة الانترنت  
-الأداء: هو قيام العامل بتنفيذ مختلف المهام والواجبات الوظيفية المنوطة به، وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية.

### الإطار النظري

أولاً: مفهوم الاتصال:

يعود أصل كلمة Communication في اللغات الأوروبية والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني "الشيء المشترك" ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة السياسي والإيديولوجي فيما عرف بـ "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة communicare فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت communique الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي(1).

ويعرف بأنه عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على إحداها مرسل والآخر مستقبل، من اجل توصيل رسالة من إحداها إلى الآخر لتحقيق أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة محيطية يطلق عليها بيئة الاتصال. (2)

### 1-1 الاتصال التنظيمي:

يعرفه ويليام سكوت William Scot: "هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات، ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED BACK بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم" (3)

ويعرفه لو كيا الهاشمي: بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (4)

الاتصال التنظيمي بصفة عامة هو «العملية التي يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة للاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة السائدة داخل التنظيم».

1-2 عناصر عملية الاتصال: فعلمية الاتصال ليست بسيطة بل هي أكثر تعقيداً، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على العملية الاتصالية ويتضمن ثمانية مراحل أساسية هي:

أولاً: المرسل (Sender): ويمثل المصدر الرسمي الذي يقوم بإعداد الرسالة وإرسالها عبر القناة المعتمدة ومن الطبيعي أن الرسالة تتأثر بالمرسل من حيث شخصيته وعاداته وقيمه واتجاهاته وغيرها وكذلك الأسلوب الذي يتم

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

فيه إعداد الرسالة وصياغتها. (5)

ثانياً: صياغة الرسالة الترميز (Encoding): هي العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها، ولتحقيق اتصال فعال هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:

– المرسل وكيفية صياغة الرسالة

– المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

– درجة الثقة المتبادلة بينهما.

– الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

ثالثاً: الرسالة (Message): هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تصبو عملية الاتصال إلى تحقيقه. (6)

رابعاً: قناة أو وسيلة الاتصال (The Channel): هي بمثابة الواسطة أو القناة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة بين الطرفين أو بواسطة الهاتف أو عن طريق المؤتمرات أو الندوات وغيرها. كما أنها قد تكون واسطة الانتقال عن طريق الكتابة أو المحادثة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات وغيرها. (7)

خامساً: المرسل إليه أو المستلم (Receiver): يمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح لاحقاً بمثابة المرسل حينما يقوم بالإجابة على الرسالة وتعتبر السمات التي يتسم بها المستلم ذات أثر فعال في تحقيق فاعلية الاتصال.

سادساً: ترجمة الرسالة أو استيعابها (Decoding): هو عبارة عن ترجمة الرموز المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها.

سابعاً: التغذية العكسية (Feedback): هي عبارة عن ردود فعل أو استجابة لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها.

ثامناً: الضوضاء أو التشويش (Noise): وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفحواها، وقد تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكه وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه وقد تتعلق بالمرسل إليه ذاته أو بوسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها. (8)

3-1 أهمية الاتصال التنظيمي الفعال: تعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة، فضلاً عن أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنشأة حيث تبعث فيها الحياة وتساعد على الاقتراب نحو الأهداف المطلوب

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

تحقيقها للمنظمة.

فهي تمثل عنصر الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا الاتصال في مؤسسة ربحية أو في تنظيم الجهاز الإداري للدولة ككل أو في وحدة أو في منظمة فرعية للجهاز الإداري العام للدولة.

فالاتصال الجيد والسهل والبسيط يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط والأهداف والسياسات في التمكين من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المجتمع أو في الدولة وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تعتمد عليها صحة التنبؤ ومن ثم صحة التخطيط الإداري برمته.<sup>(9)</sup>

4-1 أهداف الاتصال التنظيمي الفعال: لقد لاحظنا أن الاتصال يمثل أحد أساسيات العملية الإدارية (عملية اتخاذ القرارات الرئيسية) وهو بذلك لا بد أن ينسجم في أهدافه النهائية مع الأهداف العليا للمنظمة التي تمثل واحدة من وظائفها، أي تحقيق الفعالية في الانجاز، وهناك هدفان أساسيان هما:

أولاً: خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء، وذلك عن طريق الاتصال من قبل الإدارة بالعمال في مختلف المستويات بهدف التعرف على اهتماماتهم وحاجاتهم ومطالبهم واتجاهاتهم المختلفة، ومحاولة تحقيق ما يمكن تحقيقه، وتعديل وتغيير ما يفترض تعديله وتغييره، وذلك من أجل تنمية أو خلق اتجاهات وسلوكيات تتناسب ومطلب توفير الرغبة في العمل والحماس في الأداء، كمطلب ضروري لتحقيق الفعالية.

ثانياً: خلق المهارة في العمل وبث روح المبادرة والإبداع، وذلك عن طريق الإمداد بالمعلومات الأزمة لتوفير كافة الإرشادات والتوجيهات التي تضمن توضيح أهداف العمل وأساليبه وطرق الأداء الأفضل له، مع ترك قدر من حرية العمل والمبادرة كأساس للتعبير عن أية مبدعة.

وبتحقيق هذين الهدفين يصير من المتوقع تماماً أن يتسم العمل في المنظمة المعينة بروح التعاون والعمل الجماعي، وذلك بدوره يكون أهم ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية كهدف نهائي، ويمكن تمثيل أهداف الاتصال في المعدلات التالية:

- 1- الاتصال الجيد ← الرغبة في العمل + المهارة في العمل
- 2- الرغبة في العمل + المهارة في العمل ← العمل الجماعي التعاوني + إبداع وإتقان
- 3- العمل الجماعي التعاوني + إبداع وإتقان ← الفعالية الإدارية<sup>(10)</sup>

5-1 أنماط الاتصالات التنظيمية:

تتعدد أنماط الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار النمط الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني وتتضمن أنماط الاتصال ما يلي:

- الاتصال الكتابي: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو غير ذلك. كما هي ضرورية تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة.<sup>(11)</sup>

## فعاليت أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتهم بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

- الاتصال الشفوي: هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي (12).

- الاتصالات الالكترونية: أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، أجهزة الهواتف النقالة والبريد الالكتروني، وغيرها، حيث أسهمت هذه التطورات في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات. (13)

- الاتصالات المرئية والمصورة: يتم فيها استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرئية في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. (14).

ثانيا: الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

1-2 تعريف الأداء:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (15)

- ويعرف كذلك على أنه: «محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة. ومفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية.

- كما عرف الأداء أيضا: «بأنه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد السواء، ويتم التعبير عنه وفق المعادلة التالية: (16)

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}$$

وعليه فالأداء هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع العناصر الداخلية والخارجية.

2-2 محددات الأداء: إن الأداء الوظيفي هو « الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (17)
- الجهد: هو الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى.
- إدراك الدور أو المهام: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. (18).

يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

3-1 أبعاد الأداء: فيما يخص أبعاد الأداء فهناك من يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحساب الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

- البعد الاجتماعي للأداء: ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط

بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت... الخ) (19)

### 4-2 أهمية الأداء:

- الناحية النظرية «Theoretical»: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- الناحية التجريبية «Empirical»: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- الناحية الإدارية: «Managerial» تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسة الأداء ونتائجه، والتحويلات والتغيرات التي تجرى من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء. (20)

5-2 أهداف الأداء: يشير الهدف إلى بيان واضح إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف، وينبغي أن تتوافق الأهداف الجيدة مع ما وصف بأنه معيار. إذ يجب أن يتوفر في الأهداف ما يلي:

- ينبغي أن تكون الأهداف محددة، حيث ينبغي أن تكون دقيقة قدر الإمكان ومرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها.

- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، وإلا سيكون من الصعب معرفة الوقت الذي يتم فيه تحقيقه.

- لا بد أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، وإلا سوف تفقد هذه الأهداف المصادقية وتكون أهدافا هدامة ولن تحقق أي غرض مفيد.

- ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطة بالنتائج، بحيث ينبغي الربط بينها وبين النتيجة النهائية التي يجب تحقيقها - يجب ربط الأهداف بالوقت - وذلك لان وجود أهداف دون وجود جدول زمني واضح لا يوفر أي إرشاد عن ترتيب الأولويات (21).

### الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1- الإجراءات المنهجية:

- المنهج المستخدم: تماشيا مع أهداف وطبيعة الموضوع فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسة ويمكننا من تشخيص الظاهرة والكشف عن حقيقتها وإبراز خصائصها.
- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين بمؤسسة سونا طراك بحوض بركاوي ولاية ورقلة

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

والذي يقدر بـ 480 عاملاً موزعين كالتالي: (09) إطارات عليا، (166) إطار، (305) عاملاً. وقد حذف العمال الذين طبقت عليهم استمارة البحث الأولية للتحقيق من ثباتها وصدقها فأصبح مجتمع الدراسة 460 عاملاً.

– العينة: تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وتم تمثيلها بوحدة إحصائية تقدر بـ 25% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 115 عاملاً.

– أدوات جمع البيانات والمعلومات: فقد اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان التي تضمنت محورين. محور خاص بالاتصال التنظيمي وضم 30 بنداً مقسمة كالتالي 10 بنود تتمحور حول الاتصال الكتابي و10 بنود تتعلق بالاتصال الشفوي و10 بنود أخرى تتعلق بالاتصال الإلكتروني ومحور خاص بالأداء الوظيفي، وعدد بنوده 30 بنوداً كآسلوب تقدير ذاتي للعمال حول أدائهم الوظيفي وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة ب: دائماً – أحياناً – أبداً. وأعطيت لكل عبارة ثلاثة خيارات هي: دائماً (3) – أحياناً (2) – أبداً (1) – الأساليب الإحصائية: تم استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

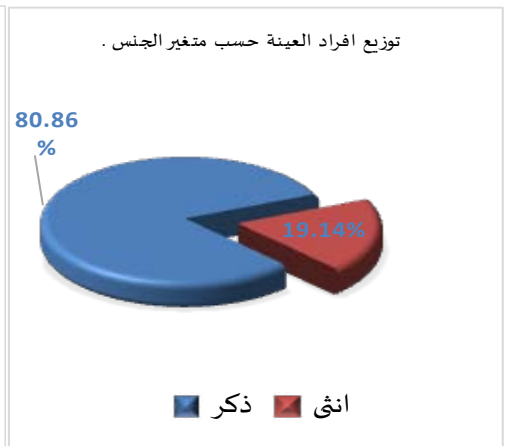
- حساب تكرار الاستجابات ونسبها على بنود الاستبيان
- النسب المئوية وذلك في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات.
- التمثيل البياني: تم استعمال الدوائر النسبية والأعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة و ربح الوقت.
- عرض وتحليل النتائج:
- 1/ خصائص العينة :



شكل رقم 03



شكل رقم 02



شكل رقم 01

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

- جدول رقم : 03 : يوضح توزيع - جدول رقم 04: يوضح توزيع جدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد

أفراد العينة حسب متغير الجنس أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل العينة حسب متغير الوظيفة :

الجنس	التكرار	النسبة %	الخبرة	التكرار	النسبة %	الوظيفة	التكرار	النسبة %
ذكر	93	80.86	أقل من 05	20	17.40	مشرف	30	26.08
أنثى	2	19.14	06 إلى 10	35	30.43	منفذ	85	73.92
المجموع	115	100	أكثر من 1	60	52.17	المجموع	115	100
			المجموع	115	100			

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تباعد في النسب بين الذكور والإناث حيث حصلت فئة الذكور على اعلي نسبة قدرت بـ % 80.86 مقارنة بفئة الإناث التي بلغت نسبة % 19.14 مما يدل على أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونا طراك من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون والتي تتطلب وجود أفراد لديهم قدرة عالية في تحمل العمل .

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن العمال المنفذين اعلي نسبة من أفراد عينة مجتمع الدراسة والتي تبلغ 73.92 % ، مقارنة بفئة المشرفين نسبة % 26.08 وهذا طبيعي أن تصل نسبة الذين تتعدى مدة خدمتهم نسبة % 52.17 أكثر من 11 سنة نسبة % 30.43 مقارنة بفئة أقل من 05 سنوات التي المشرفين. قدرت بـ % 17.14 ونسبة فئة من 06 الى 10 سنوات لمقدرة بـ % 30.43 وهذا ما يشكل مكسبا بالنسبة لمؤسسة سونا طراك فيما يخص الخبرة التي يتمتع بها العاملون فالخبرة المهنية الطويلة تقلل من الوقوع في الأخطاء وتزيد من الشعور بالرضا.

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

2- تحليل النتائج :

استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الكتابي جدول رقم

البنود	دائما		احيانا		ابدا	
	%	المتوسط	%	المتوسط	%	المتوسط
01 تستخدم الإدارة المراسلات الرسمية لإبلاغ التعليمات	72.17	83	23.47	27	4.36	05
02 الإعلانات المكتوبة تثير اهتمامك	55.65	64	39.13	45	5.21	06
03 تركز على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل	65.21	75	27.82	32	6.95	08
04 تستخدم التقارير للاتصال بالإدارة	65.21	75	26.95	31	7.82	09
05 تعتمد على المراسلات الكتابية لإيصال الأوامر بالموظفين	66.08	76	26.08	30	7.82	09
06 تعرض الأفكار المكتوبة في جمل واضحة	46.08	53	45.21	52	8.69	10
07 تستخدم لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين	28.69	33	28.69	33	42.60	49
08 تلجأ إلى صندوق المقترحات والشكاوي لإيصال المعلومات	43.47	50	19.13	22	37.39	43
09 تقوم بكتابة المخاطبات الشفوية	43.47	50	44.34	51	12.17	14
10 تحرص على الاطلاع على المستجدات عبر النشرات الدورية	58.26	67	36.52	42	5.21	06

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الجدول رقم الذي يوضح الفرضية الأولى توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الكتابي الفعال وأداء العمال أن أكبر نسبة موافقة سجلت على مستوى البند 01 بنسبة 72.17 % للبديك دائما في حين جاءت أقل نسبة للبديك أبدا بـ 4.36 % وتشير هذه النتيجة على تأكيد العمال أن الإدارة تستخدم المراسلات الرسمية لإبلاغ التعليمات كوسيلة من وسائل اتصال الإدارة ، تليها البنود 05 و 03 و 04 بنسب موافقة عالية فاقت 65 % حيث أشار أفراد العينة إلى الاعتماد على المراسلات الكتابية لإيصال الأوامر بالموظفين والتركيز على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل بالإضافة إلى استخدام التقارير للاتصال بالإدارة.

بينما كانت أقل نسبة موافقة على مستوى البند 07 بنسبة 28.69% للبديك دائما في حين جاءت أكبر نسبة موافقة للبديك أبدا بـ 42.60 % هو تستخدم لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين، يليها البند 08 بنسبة موافقة 37.39% للبديك أبدا في حين جاءت أكبر نسبة موافقة للبديك أبدا بـ 43.47 % وهو تلجأ إلى صندوق المقترحات والشكاوي لإيصال المعلومات وتشير هذه النتيجة لاقتناعهم التام والمسبق بأنها لا تؤخذ في الحساب بينما يرى الأغلبية أن المسؤولين يهتمون بتقديم شكاويهم وذلك عن طريق الطلبات الخطية أو المقابلة.

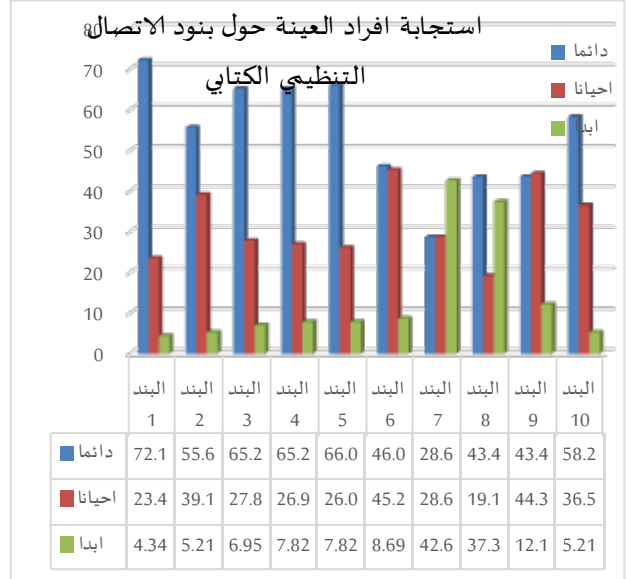
لقد صيغت الفرضية الأولى : توجد علاقة بين نمط الاتصال الكتابي الفعال وأداء العمال إذ يتضح من خلال إجابات العمال حول صحة هذا الافتراض بأن أغلب أفراد العينة تثبت ذلك من خلال النسب المئوية المبينة في

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

استجابات المبحوثين حول محور الاتصال التنظيمي الكتابي

جدول رقم

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
54.45	626	دائما
31.73	365	أحيانا
13.82	159	أبدا
100	1150	المجموع



شكل رقم 01

الجدول أعلاه والموضحة في الشكل رقم 01 حيث كانت أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على البديل دائما بنسبة 54.45 % وهذا نظرا لأهميته بخلاف وسائل الاتصال الأخرى.

استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الشفوي : جدول رقم

الرقم	البند		دائما		أحيانا		أبدا	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
11	56.52	65	28.69	33	14.78	17		
12	52.17	60	36.52	42	11.30	13		
13	68.69	79	27.82	32	0.347	04		
14	42.60	49	46.95	54	10.43	12		
15	33.91	39	51.30	59	14.78	17		
16	42.60	49	46.08	53	11.30	13		
17	56.52	65	39.13	45	04.34	05		
18	66.08	76	29.56	34	04.34	05		
19	20.86	24	66.95	77	12.17	14		
20	46.95	54	32.17	37	20.51	24		

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

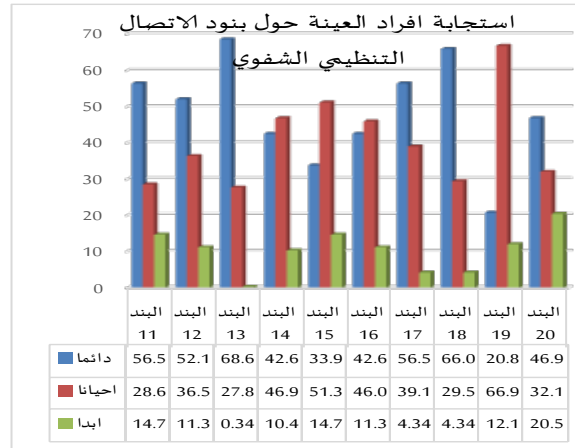
ومن خلال استعراض النسب المئوية لاستجابة المبحوثين نحو درجة استخدام أنماط الاتصال التنظيمي الشفوي تبين لنا من الجدول رقم 16 أن أكبر نسبة موافقة على محتوى البند 13 بنسبة 68.69 % تحرص على عقد مقابلات شخصية في العمل والبند 18 بنسبة 66.08% المحادثة الشفهية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة أكثر في العمل تليها البنود 11 و17 بنسبة 56.52 % تستعين بالمكالمات الهاتفية لإيصال التعليمات للموظفين بالإضافة إلى استخدام المقابلات المباشرة (وجها لوجه) لإيصال التعليمات يليها البند 12 بنسبة 52.17 % لا تجد صعوبة في الاتصال الشفهي بالإدارة.

فقد أكد العمال من خلال البنود «14» و«16» «على التوالي يسر (سهولة) عملية الاتصال بالإدارة لاهتمام الإدارة للاستماع إلى كل انشغالات العمال فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم. إما فيما يخص البند «19» تؤكد نسبة عدم الموافقة بنسبة 20.86 % المتعلق تحرص على مقابلة المصالح المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم.

### استجابات المبحوثين حول محور الاتصال التنظيمي

الشفوي  
جدول رقم

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
48.70	560	دائما
40.52	466	أحيانا
10.78	124	أبدا
100	1150	المجموع



شكل رقم 2

لقد صيغت الفرضية الثانية : توجد علاقة بين نمط الاتصال الشفوي الفعال وأداء العمال إذ يتضح من خلال إجابات العمال حول صحة هذا الافتراض بان اغلب أفراد العينة تثبت ذلك من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول أعلاه والموضحة في الشكل رقم 16 حيث كانت أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على البند دائما بنسبة 48.70 % وهذا لتمييزه بالقدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والسرعة في تنفيذ المهام.

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الالكتروني : جدول رقم :

الرقم	البنود	دائما		أحيانا		أبدا	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
21	تستخدم جهاز الحاسوب لانجاز كل مهامك	54.78	63	14.78	17	30.43	35
22	تستعمل الرسائل القصيرة (message) لتبادل المعلومات	17.39	20	50.43	58	32.17	37
23	الاتصالات الالكترونية في المؤسسة فعالة وذات تأثير على سلوك العمال	33.04	38	47.82	55	19.13	22
24	تستخدم برنامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين	06.95	08	21.73	25	71.30	82
25	تستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها	40	46	42.60	49	17.39	20
26	تهتم بإجراء المراسلات الرسمية الخاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنت	37.39	43	19.13	22	43.47	50
27	تتاح لك الفرصة لإيصال ملاحظتك عبر الانترنت	33.04	38	17.39	20	49.56	57
28	تستفيد من كل ما تنشره مؤسستك من معلومات عبر شبكة الانترنت الداخلية	39.13	45	32.17	37	28.69	33
29	تستخدم شبكات الاتصال الداخلية لتبادل المعلومات مع الموظفين	46.95	54	26.95	31	26.08	30
30	تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل	53.91	62	20	23	26.08	30

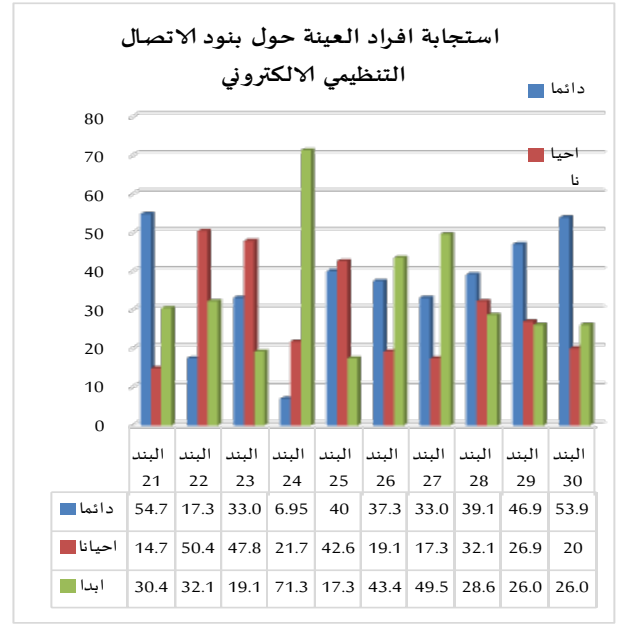
ومن خلال استعراض النسب المئوية لاستجابات الأفراد المبحوثين نحو استخدام أنماط الاتصال التنظيمي الالكتروني في مؤسسة البحث تبين لنا من خلال الجدول رقم 1 إن أكبر نسبة موافقة كانت على مستوى البند 21 بنسبة 54.78 % وهي تستخدم جهاز الحاسوب لانجاز كل مهامك وهذا لكونه المحرك الأساسي للشبكات الأخرى يليها البند 30 بنسبة 53.91 % وهي تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل يليها البند 29 بنسبة 46.95 % وهي تستخدم شبكات الاتصال الداخلية لتبادل المعلومات مع الموظفين. يليها البند 25 بنسبة 40 % تستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها يليها البند 26 بنسبة 37.39 % وهي تهتم بإجراء المراسلات الرسمية الخاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنت، بينما كان أقل بند 24 بنسبة 06.25 % وهي تستخدم برنامج الاتصال النصي (chat) للتواصل مع الموظفين يليها البند 22 بنسبة 17.39 % تستعمل الرسائل القصيرة (message) لتبادل المعلومات وهذا راجع لمعظم الموظفين يستخدمونه لأغراضهم الخاصة .

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

استجابات المبحوثين حول محور الاتصال  
التنظيمي الإلكتروني

جدول رقم

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
36.26	417	دائما
29.30	337	أحيانا
34.43	396	أبدا
100	1150	المجموع



شكل رقم 3

لقد صيغت الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين نمط الاتصال الإلكتروني الفعال و أداء العمال إذ يتضح من خلال إجابات العمال حول صحة هذا الافتراض بان اغلب أفراد العينة تثبت ذلك من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول أعلاه والموضحة في الشكل رقم حيث كانت أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على البديل دائما بنسبة 36.26 % وهذا لتمييزها بالمحافظة على سرية المعلومات.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

نظرا لدور الاتصال وأهميته في المؤسسات الصناعية جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بإحدى مؤسساتنا الوطنية الهامة وهي مؤسسة سونا طراك حوض بركاوي ولاية ورقلة. وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتتبع المنهج السليم تم التوصل إلى ما يلي:

أن مؤسسة سونا طراك بحوض بركاوي بولاية ورقلة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين أنماط الاتصال طبقا لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال ، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات كل من العمال المشرفين والمنفذين الذين أكدوا لنا أن تلقيهم للمعلومات يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر أو عن طريق التقارير والتعليمات والأوامر المكتوبة ، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للاستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم و المهام الموكلة إليهم

1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الكتابي

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

الفعال وأداء العمال اتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية أن العمال يفضلون الاتصال بالإدارة عن طريق التقارير والرسائل المكتوبة نظرا لأهميتها بخلاف وسائل الاتصال الأخرى وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسله إليهم بالإضافة إلى أن أغلبية الموظفين والمديريات معتادون على قراءة التقارير والأوامر المكتوبة ، إذ يعتبرون الرسائل المكتوبة هي الشيء الرسمي الأذق والأفضل من وجهة نظرهم كما أنها تحول دون التلاعب بالمعلومات وتحريفها فالتمعن في الكلمة المكتوبة وفي الرسالة بشكل عام يمكن متلقيها من فهمها بالشكل الصحيح والجيد بالإضافة إلى أنهم يفضلون نظام الأرشفة القديم لإمكانية حفظها والرجوع إليها عند الحاجة كونها قابلة للوصول والاستخدام في أي وقت . ومن مميزات وجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها مما يقلل من غموض الرسالة أو احتمالات سوء الفهم وكذا اعتمادها كوثيقة رسمية يمكن حفظها في السجلات الرسمية والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة .

وتؤكد المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال التنظيمي الكتابي وأبعاد الأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة الارتباط بـ 0.65، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال الكتابي في القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة ويكون الاتصال بإرسال أو نقل المعلومات كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات مدونة وموثقة.

ومن خلال النتيجة المتحصل عليها تتحقق الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال الكتابي الفعال وأداء العمال.

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية والتي مفادها توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الشفوي الفعال وأداء العمال والذي أكدته المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية أن هذا النمط يعتبر من أكثر وسائل الاتصالات فاعلية من خلال يسر وسهولة عملية الاتصال بالإدارة والاهتمام والاستماع إلى كل انشغالات العمال فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم في أوقات منتظمة. لان الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات غير الواضحة قد يؤدي إلى الصراعات ، كما قد يفسر الموظفون الكلمات حسب رغبتهم بالإضافة إلى حرصهم على الاتصال المباشر وجها لوجه للتأكيد على التعليمات الموكلة إليهم فالمقابلات الشخصية هي أكثر وسيلة من وسائل الاتصال الشفوي استخداما خاصة في المهام الضرورية فهي تسمح بالتعبير بك حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقيا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مما يحقق إحدى الحاجات التي طرحها أبراهام ماسلو في هرمه و المتمثلة في الحاجة إلى الاحترام والتقدير ، حيث أن طموحات وتطلعات العاملين تخلف الدافع لدرجة الاهتمام بالجوانب المعنوية . وكذا اقتناعهم بالدور الهام للمشرف المباشر لإيصال انشغالاتهم للإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بأدائهم ، وذلك ما يؤكد ضمان وصول انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسعة المطلوبة

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية

لتحقيق أهدافهم ،لأن كل الانشغالات والمشاكل يمكن أن تحل ببسر وبسرعة من خلال إيصالها إلى المدير أو من يقع في اعلي السلم الهرمي للمؤسسة مما يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المؤسسة ، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال الشفوي وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات العاملين فيها. ومن مميزاته القدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والسرعة وقدرة على الإقناع والتعرف على مضمون الرسالة بدقة. وعليه فالاتصالات الشفوية فعالة في أداء المهام و تحافظ على أكبر قدر من السرية التامة.

وتؤكد المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية جدا في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال الشفوي وأبعاد الأداء الوظيفي ، حيث حددت قيمة الارتباط بـ 0.90 وهي تعكس كذلك ما أشار إليه الباحثين في الاتصال التنظيمي إلى قيمة وفعالية الاتصال الشفوي في انه يمكن الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم ، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ، وما هو ايجابي في هذا النمط ارتباطه بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة عمله وتساعد على تطوير ظروف العمل ، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

2-3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة والتي مفادها توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الالكتروني الفعال وأداء العمال الذي أكدته المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية حيث أكد كل من العمال المشرفين والمنفذين على أن ابرز ممارسات هذا النمط تستخدم في الحاسوب والبريد الالكتروني لتناقل المعلومات واستخدام شبكات الاتصال الداخلية بين الوحدات والمصالح لتبادل المعلومات بين الموظفين وكذا إجراء المراسلات الرسمية بين المصالح فتقافة الاتصالات الالكترونية الموجودة بين العاملين يبقى استخدامها رهينا بقرار التبرني أو التقبل فهي قليلة و بحاجة إلى استغلال اكبر و يعود قلة استخدامها إلى عدم وعي العمال بأهميتها و دورها في تحسين جو العمل فاستخدام وسائل الاتصال الالكتروني تدل على أن الموظفين والمسؤولين يعتمدون في معظم أعمالهم على الاتصالات الكتابية والشفوية رغم إسهامها في تطوير العمل الإداري وسرعته إلا أنها تبقى بحاجة إلى تنمية وتطوير لفترة من الزمن لتصبح أداة اتصال الحديثة بديلة للأساليب التقليدية .

وتؤكد المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال الالكتروني وأبعاد الأداء الوظيفي ، حيث حددت قيمة الارتباط بـ 0.52 وهي تعكس استخدام هذا النمط يساهم في تناقل المعلومات واستخدام شبكات الاتصال الداخلية بين الوحدات والمصالح لتبادل المعلومات بين الموظفين وكذا إجراء المراسلات الرسمية بين المصالح فاستخدام التكنولوجيا في الاتصال يرتبط بتحسين النشاطات والوظائف في المؤسسة كما يساهم في سرعة وتطوير العمل الإداري. فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاولت من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء فقد استنتجت:

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

أن المؤسسة تمزج بين أنماط الاتصال في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيروية عملية الاتصال في مؤسسة سونا طراك التي تعتبر من المؤسسات الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم العاملين فيها، فضرورة المزج بين أنماط الاتصال ووجودها مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من أجل التكامل بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى العمال من خلال الاتصال الكتابي على السير الحسن والجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف الاتصال من جهة ، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال بانسياب المعلومات عن طريق الرسائل المكتوبة ، ومن خلال الاتصال الشفوي الذي يضمن وصول انشغالاتهم ، واقتراحاتهم و كل المشاكل التي تعترض أدائهم ، لان الإدارة تعطي أهمية لهذا النمط الذي يرفع معنويات العمال ويشعرهم بمشاركتهم في نشاطات المؤسسة ، ومن جهة أخرى بالاتصال الالكتروني الذي يساهم في تناقل المعلومات واستخدام شبكات الاتصال الداخلية بين الوحدات والمصالح لتبادل المعلومات بين الموظفين وكذا إجراء المراسلات الرسمية بين المصالح وذلك من أجل تطوير العمل الإداري و سرعته .

الفرضية العامة:

ومن خلال تفحصنا للفرضيات الجزئية التي تبحث في واقع استخدام أنماط الاتصال التنظيمي (الكتابي - الشفوي - الالكتروني) في مؤسسة سونا طراك وبعد حساب معاملات الارتباط للكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء فقد استنتجت:

استجابات المبحوثين حول أنماط الاتصال التنظيمي

الدرجة	معامل الارتباط	أبعاد الاتصال التنظيمي
عالية جدا	0.90	الاتصال الشفوي
متوسطة	0.65	الاتصال الكتابي
متوسطة	0.52	الاتصال الالكتروني
متوسطة	0.62	الدرجة الكلية

أن واقع استخدام أنماط الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونا طراك كان بدرجة متوسطة بشكل عام حيث بلغ معامل الارتباط 0.62 وكانت أبرز أنماط الاتصال التنظيمي استخداما هي الاتصال الشفوي بدرجة 0.90 يليها الاتصال الكتابي بدرجة 0.65 وأخيرا الاتصال التنظيمي الالكتروني بدرجة 0.52. ومن خلال ما تقدم نستنتج أن التركيز على الاتصال الشفوي ركن أساسي من أركان الاتصال في الإدارة لما له من مميزات منها الاستفسار وتجنب سوء الفهم وعدم الالتباس والسرعة في تنفيذ المهام.

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت بوجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين والمشرفين، حيث حددت قيمة الارتباط بـ 0.62 ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من قبل بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة. وهذا ما أشار إليه ناصر دادي عدون في « كتابه الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (2004) » إن الاتصال التنظيمي الفعال عنصرا هاما من عناصر التوجيه ويربط بين كافة أفراد القوى العاملة، كما يربط بين مختلف أقسام المؤسسة في وحدة واحدة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة، فهو عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم انجاز الأعمال. وما أكدته أيضا لوكيا الهاشمي في كتابه السلوك التنظيمي (2006) « إن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

بالتالي يمكن القول ان الاتصال التنظيمي الفعال الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والعمالين كفيل بان يساعد المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها. خلاصة النتائج:

بعد محاولتنا في هذه الدراسة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الفعال بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين والمشرفين، وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يعنى بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونا طراك سواء كان الاتصال الكتابي أو الشفوي أو الالكتروني، والمحور الثاني خاص بالأداء وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفريغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود اتصال كتابي بانسياب المعلومات عن طريق الرسائل المكتوبة باعتبارها الوسيلة الرسمية الأذق والأفضل ولا يمكن تحريف معلوماتها أو التلاعب بها.
  - وجود اتصال شفوي يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر لإيصال كل انشغالاتهم، واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أداؤهم لان الفهم الخاطئ للعبارات والكلمات قد يؤدي للصراعات.
  - وجود اتصال الالكتروني يستخدم في إجراء المراسلات الرسمية وتبادل وتناقل المعلومات بين المصالح.
  - فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، فبعد المعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين
  - وجود علاقة موجبة عالية جدا بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.
  - وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الالكتروني والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.
- وهذا يوحي إلى وجود علاقة موجبة مقبولة بين الاتصال التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي وما تؤكده قيمة

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي الكتابي والشفوي والالكتروني والتي تقدر بـ 0.62 ومن خلال هذه النتائج يمكن إن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين والمشرفين.

الخاتمة:

الاتصال عملية ضرورية على المؤسسة الاهتمام بها للتأكيد على النظرة الموضوعية وأثرها في السلوك الإنساني بالمنظمة، فلا يكفي نقل المعلومات في شكلها الرسمي الجاف بل يتعين أن تكون مصدر إشباع يلاءم كل التطورات الحاصلة خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية وتتعداها إلى التطورات العالمية فهو إذن للمنظمة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل للإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحي أو يحس بالبيئة المحيطة به. فالالاتصال التنظيمي الفعال داخل المنظمات يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة و يساعد على التعاون في العمل و يوجه و يحفز العاملين و يؤثر على سلوكهم و يساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .

الهوامش البحث:

- 1) لزهر حسناوي: الواضح في المراسلات الإدارية، (دط)، نوميديا للنشر والطباعة والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2010 ص 9.
- 2) عصام عبد العظيم احمد: الاتصال الفعال من منظور إسلامي «خطوة خطوة لتحقيق اتصال فعال»، (دط)، دار ألفا للنشر والتوزيع، مصر، 2001 ص 17.
- 3) محموش فضيلة: الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، (دط)، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 ص 19.
- 4) لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006 ص 226.
- 5) خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 118.
- 6) مي العبد الله: نظريات الاتصال، (دط)، دار النهضة العربية، بيروت، 2006 ص 32.
- 7) خضير كاظم حمود، مرجع، سابق، ص 41.
- 8) بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. ص 22-23.
- 9) محمد أبو سمره: الاتصال الإداري والإعلام، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011 ص 63.
- 10) عبد المعطي محمد عساف، محمد صالح فالح: أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

## فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال بالمؤسسات الصناعية

الأردن، 2004 ص44.

- (11) بشير العلاف، مرجع سابق ص 92.
- (12) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص95.
- (13) بشير العلاف مرجع، سابق، ص 94.
- (14) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ص 228.
- (15) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (دط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 209.
- (16) عبد الحق القنيعي: أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيك شهادة ماجستير، جامعة المدية، 2007 ص 102.
- (17) راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.
- (18) صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الدار الجامعية، 1999 ص 210-211.
- (19) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، -2009 2010 ص 219.
- (20) ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ص 40.
- (21) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006 ص 94.