

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

تخصص : تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا

الموضوع :

دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الاستاذ :

- بن يمينة السعيد

من إعداد الطالبة :

▪ ددع غنية

السنة الجامعية 2012-2013

إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من طوى على خير البرية
محمد عليه الصلاة والسلام .

إلى الذي أفنى عمره في خدمتنا وأضاح شبابه ليزهر شبابنا إلى منبع القوة والإرشاد إلى
الذي كان مثالي الأعلى اقتدي به إلى الذي ناضل من أجلنا وتعب لنتراج ووجه لنا أسباب
النجاح.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. " والدي

العزیز

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون " أمي الغالية " التي حملتني وهنأ علي وهنأ جنينا وسقنتني
لبن التوحيد مع الأطلاق رضيها وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا.

إلى من أرى التفاؤل بعينهما، والتي سهرت معي الليالي لقراني ناجحة، أحبك يا أمي يا منبع
الحنان والحب أنك يا أمي كالماء والهواء إذ إن انقطعوا خربت عن الحياة، وإن وجدوا
استمررت في الحياة. وإلى شعلة الأمل والنور أحبائي أختي الصغيرة " دنيا وأولاد أختي

" صهيب ولؤي "

إلى النجوم التي تتلألأ في سماء أيامي أخواتي " دنيا وسارة وربيعة " إلى أخي العزيز والوحيد
إبراهيم حفظه الله ورحمته. "، وزوج أختي عبد الكريم وبوبكر. وعبد المنعم.

إلى التي رافقتني وتحملت معي مشاق إنجاز هذا البحث صيغ سعادية ودعدي سارة"
إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني
منذ أن حملنا حقائق صغيرة ومعك سررت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن

" سعادية، نسمة ، كريمة "

تشكرات:

قال الله تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

وقال صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

اللهم لك الحمد متى ترضى وحين الرضا، ولك الحمد إذ ار رضيت "

فالحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات فنحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لانجاز هذه

المذكرة

إننا ونحن نضع اللمسات الأخيرة على هذا البحث لا يسعنا إلا أن:

نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذ المحترم والمشرف "بن يمينة السعيد"

لتوجيهاته القيمة ومساعداته وحسن معاملته لنا فكان نعم المرشد والموجه، ونشكر له وقفته

معنا ولا أنسى شكر زوجته وأولاده.

كما يملئ علينا واجب الاعتراف بالفضل والشكر إلى:

إلى كل من قدم يد العون لنا من أجل إيصال هذا العمل

إلى كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث

ولكل هؤلاء نقول "دمتم ذخرا وعمونا للجميع"

والله شكر وتحية وسلام

تحية

فهرس المحتويات:

	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة
5	I. الإشكالية .
6	II. الفرضيات.
6	III. أسباب اختيار الموضوع .
7	IV. أهمية الدراسة
7	V. أهداف الدراسة .
8	VI. الدراسات السابقة .
15	VI. تحديد المفاهيم .
	الفصل الأول: الاتصال
21	تمهيد
22	I. أهمية الاتصال .
23	II. أهداف الاتصال .
24	III. عناصر الاتصال .
25	IV. أنواع الاتصال.
29	V. وسائل الاتصال .
33	VI. النظريات المفسرة للاتصال ..
40	VII. معوقات الاتصال .
	الفصل الثاني: تقنيات الاتصال
45	تمهيد .
46	I. مفهوم تقنيات الاتصال .
46	II. نشأة وتطور تقنيات الاتصال .

50	III. أنواع تقنيات الاتصال .
	الفصل الثالث: فعالية أداء الموارد البشرية
65	تمهيد.
66	I. الجوانب المتداخلة في مفهوم فعالية الأداء
67	II. محددات فعالية الأداء
68	II. الخلفية الفكرية المفسرة للأداء
73	IV. مؤشرات فعالية الأداء
76	V. معايير الأداء
77	V. أنواع الأداء
79	V. أسباب مشكلات الأداء
81	V. العوامل المؤثرة في الأداء
83	II. محاور تقييم الأداء
84	X. دور الاتصال في رفع فعالية الأداء
86	X. التغلب على معوقات الاتصال وتأثيرها على الأداء .
87	X. علاقة الاتصال التنظيمي بفعالية الأداء
88	X. دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء
	الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة
91	تمهيد
92	I-الدراسة الاستطلاعية .
92	II - المنهجية المستخدمة في البحث
92	1 . المنهج .
93	2 . مصادر جمع المادة العلمية .
95	3 .. صلاحية ومصداقية أدوات البحث
96	4 . الطرق الإحصائية
96	III - العينة وكيفية إختيارها

96	1. العينة .
97	2 كيفية إختيارها.
97	IV- .تقديم ميدان الدراسة .
97	1 .لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة.
100	2مجالات الدراسة .
138	V- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات
143	VI- الإقتراحات والتوصيات .
146	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

مقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم ومدى تحقيق العمل الجماعي ويمثل الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة في كل المستويات التنظيمية يتم بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والمستشارين والموظفين والملاحظين والعاملين في عملية الاتصال وبصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والانطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض بين الجماعات لذلك يشار إلى الاتصال على أدائه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض ففي مجال الاتصال المباشر بين المدير والفرد فإنه ينبغي على المدير نقل الأفكار والآراء والقدرات طالما أنه يخطط أو ينظم أو يوجه ويقوم بالرقابة وتوضيح ما يجب انجازه، أو يكتب مذكرة مقابلة أحد طالبي العمل بإجماع مع المدير العام وسماع شكوى من أحد الأفراد فكل هذه الجوانب تستلزم الاتصال، ولاشك أن أخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة وسياستها والمقاصد والغايات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال يتزود الأفراد في المنظمات بالمعلومات بعيدا من الطرق والأساليب والتي منها المذكرات التقارير.

ومن المؤلف أن يوجد بالمنظمة أكثر من نظام للمعلومات الإدارية حيث توجد أنظمة معلومات خاصة بالأفراد أو القوى العاملة، ومعلومات خاصة بالإنتاج أو أي مجالات أخرى وفي نظام المعلومات الكلي الخاص بالشركة أن النمو الذي عرفته التنظيمات ثبت أنواعها والتكنولوجيا التي وصلت إليها فيما يخص وسائل الاتصال المستعملة داخل التنظيم أعطت لهذا الموضوع أهمية بالغة اهتم بها جميع المتعاملين داخل التنظيم فهو لا يضمن استمرار الحياة في وجود فحسب وإنما يعني كذلك دفع النشاط الاجتماعي والتعبير عن الحضارة من خلال عمليات ونظم متنوعة للاستعمال والإرسال وكذا إصدار الأوامر والتوجيه.

فالالاتصال يخلق إنتاجا بين الأفراد ويؤكد الشعور بأن الأفراد يعيشون مع بعضهم من خلال تبادل الرسائل ومبرمجة الفكر إلى عمل ومن ثم فإنه يعبر عن العواطف والحاجات ومع تطور المجتمعات وتقدمها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقدم الصناعات واتساع

أماكن استيعاب الآلاف من الأفراد في المنشآت الاقتصادية والصناعية والإنتاجية ومع مشاكلها أصبح الاتصال المباشر والاتصال الغير مباشر بين الأفراد في المنشأة أو خارجها بطريقة غير مباشرة عن طريق وسائل وأدوات الاتصال الحديثة ومع هذا التطور أصبحت جد هامة لقيام جهاز أو تنظيم ينظم وينسق علاقات الأفراد واتصالاتهم داخل المنشأة أو خارجها فكانت إدارات العلاقات العامة الإنسانية مزودة بوسائل الاتصال الجماهيرية الحديثة، وينظم أعمالها عن طريق أجهزة ومكاتب ووكالات الاتصال الحديثة.

وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بتنظيم العمل في المجال الصناعي إذ قام عدد كبير من الباحثين الاجتماعيين بالعمل بهذا المجال حيث حظيت باهتمام كبير في المجال الصناعي كمجال جدير للممارسة المهنية حيث نجد أن موضوع الاتصال مازال يثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية والمؤسسات باعتباره نقطة تقاطع بين عدد من العلوم الاجتماعية كالاقتصاد، الإعلام وعلم الاجتماع، قد أدت هذه التعددية في تناول موضوع الاتصال إلى تعدي المقاربات النظرية والدراسات الامبريقية التي تتضمن مكونات وأنماط وأساليب اتصالية، باعتبارها الآلية التي تقوم عليها أي مؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى تشخيص الظاهرة الاتصالية وأنماطها الإدارية وعلاقتها بالأداء إلى جانب محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات الإدارية وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

حيث تناولنا في هذه الدراسة خطة البحث التالية:

مقدمة، وثلاث (3) فصول نظرية مع الفصل التمهيدي.

وقد تضمن الجانب النظري:

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة وشمل على إشكالية وتساؤلاتها بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وكذلك تحديد المفاهيم، وقد عرضنا في الفصل الأول: أهمية الاتصال، أهدافه، عناصره، أنواعه، وسائله، النظريات المفسرة له معوقاته.

أما في الفصل الثاني تقنيات الاتصال، وأما في الفصل الرابع فقد خصص لدراسة فعالية الأداء بالإشارة في الأخير إلى دور الاتصال في رفع فعالية الأداء .

ثم عرضنا النتائج العامة للبحث ثم التعليق عليها وبيان مدى علاقتها بالفرضيات وبالواقع، ومدى مساهمتها في تغيير الواقع ومدى عموميتها ثم عرضنا الخاصة بالموضوع، ثم التوصيات الخاصة بالجامعة والمعهد والطلبة .

I - الإشكالية:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية وتحولات اقتصادية سريعة، تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات، خاصة تقنيات وسائل الاتصال ففي مجال واسع وتشابك تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات الوصول إلى أعلى مستوى من التطور والتقدم، حيث يعتبر بمثابة القوة القاعدية والعجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات واختلاف نشاطها وأنماطها الإدارية التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها والتحكم فيها، الهادفة بذلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف والأداء المتكامل.

وقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية نظرا للدور الذي تقوم به وسائل الاتصال في تحقيق التواصل في المجتمعات.

كما أن تقنيات الاتصال ساهمت بشكل كبير في تطوير الإطارات والمؤسسات عبر مراحل التاريخ، فأى نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه تقنيات الاتصال يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقويات وجوده لأنها تمثل جوهر التطور الإداري، والتقني من خلال السير الجيد ومواكبة التطورات التي تحدث على مستوى وسائل الاتصال والاختيار الأنجع منها لتحقيق أعلى فعالية في الأداء من خلال إيجاد الطرق العلمية والمنهجية لمراقبة فعالة لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة وربطه بالتطور الحاصل على مستوى الاتصالات لأنها بمثابة مرآة تعكس واقع الأداء، فكلما تطورت الاتصالات كلما أدت إلى تحقيق انسجام وضبط أداء الموارد البشرية .

وبذلك أصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في تراب العلوم الإنسانية حيث ظهرت في العقود الأخيرة العديد من الكتابات المتخصصة في الاتصال في مجال النشاط الإنساني، وبهذا أصبحت الاتصالات لها قيمة كبيرة تطمح المجتمعات إلى تحقيقها والرفع منها وتحسينها، فترقية استخدام وسائل الاتصال والإعلام في الجزائر لا يعني التوسع في البنية التحتية فقط بل يجب أن يكون فعال ضمن إستراتيجية مدروسة هدفها الرئيسي إحداث تغيير في الإجراءات التي تؤدي فعالية الأداء بالإدارات والمنشآت الاقتصادية، وهذا يتطلب

من أصحاب القرار في البلاد تسطير برامج للتشجيع على الاستخدام الفعال لوسائل الاتصال وتقنياته في الإنتاج والإدارة كمرحلة، وفي مرحلة لاحقة نشر هذه الوسائل والتقنيات في وسط الأفراد، ومنه فإن مشكلة البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل للاتصال دور فعال في زيادة فعالية الأداء المورد البشري داخل المؤسسة؟

وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في حل المشكلات التي تواجه العاملين؟
- هل تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى أداء المورد البشري؟
- ماهي أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري؟

II- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للاتصال دور فعال في زيادة فعالية أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1. يساهم الاتصال الغير رسمي في حل المشكلات التي تواجه العاملين وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات خارج الأطر الرسمية.
2. تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الرفع من مستوى أداء المورد البشري وذلك من خلال استخدام الانترنت بشكل فعال.
3. أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري التركيز على استعمال وسائل اتصالية تقليدية مثل: (لوح الإعلانات الفاكس الهاتف)

III- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية : الاهتمام الخاص بموضوع الاتصال وضرورته بالنسبة للمؤسسة

الاقتصادية ومدى تأثيره وفعالته في زيادة الأداء .

ب- الأسباب الموضوعية: أما الدوافع الموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لهذا

الموضوع فيمكن حصرها فيما يلي :

- ارتباط موضوع الاتصال بالواقع الاجتماعي اليوم .
- معرفة واقع الاتصال في المؤسسة مكان التربص ودوره في تحسين الأداء .

- محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة، ومحاولة تسليط الضوء على مجال الاتصال وتقنياته التي ترفع من مستوى كل مؤسسة اقتصادية.

IV- أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالاتصال وتقنياته ودوره في تحسين فعالية الأداء، إضافة إلى أن كثيرا من الناس يجهلون أثر الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأهميته في بناء التفاعلات بين أفراد مجتمع العمال داخل بمختلف أشكاله ووسائله والتعرف على دوره من خلال الواقع، وذلك من الدراسة الميدانية، حيث يعتبر الاتصال الوسيلة الفعالة والمحقة لأهداف تلك المنظمات فنشاط المنظمات الإدارية المتمثل فيما تقوم به من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ قرارات قائم أساسا على نظم الاتصالات التي يمكن من خلالها تمرير الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية وبالتالي المرؤوسين والقائمين بتنفيذ الأوامر، وهكذا تكمن الاتصال ودوره في المنظمات ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين علمية وأخرى عملية.

وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في إثراء المعرفة العلمية في مجال الاتصال

ووسائله وتقنياته الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

أما من الناحية العملية فتتمثل في استفادة المسؤولين بالقيادات العليا والوسطى في المؤسسة الاقتصادية من نتائج الدراسة وما تقدمه لهم من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسات الميدانية، حيث تمكنهم من تفعيل الاتصالات والاستفادة من تقنياته من أجل الوصول إلى أداء متميز وفعال بأسلوب علمي وموضوعي.

V- أهداف الدراسة :

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:

- التعرف على واقع الاتصال المتوفر في المؤسسة.
- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من الاتصال وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الاتصال وأداء العاملين.
- التعرف على تقنيات الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز.

• اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات الاتصالية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد اتصالية قوية للوصول إلى أداء أفضل التي يمكن بدورها أن تدعم قدرة المؤسسة الاقتصادية .

• المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الاتصالية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

VI- الدراسات السابقة :

1 الدراسات المحلية:

(أ.د.قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، تحت إشراف أ.د. بالجزائر: رابح حروش وبالخارج: إجلال اسماعيلي حلمي 2008-2009.¹

لقد جاءت دراسة الباحث مركزة على دراسة فعالية التنظيم في المؤسسة المستقلة الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض في مستوى أداء القوى العاملة، وذلك من خلال الوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة وإبراز أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء القوى العاملة، وهذا في ظل ما صاحب تطبيق الاستقلالية من تسريح العمال وظهور نظام العمل بالتعاقد المؤقت وتغيير في تنظيم المؤسسة وما ترتب منه من إفراز داخل التنظيم الصناعي.

وجاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟
وانطلاقا من التساؤل الرئيسي، وفي خضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية كالآتي:

¹ رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثره على أداء العامل داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، جامعة باتنة، 2008، 2009.

إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت؟

- كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت

- كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

وقد شملت دراسته ستة فصول منها أربعة نظرية وفصلين ميدانيين، حيث جاء الفصل الأول كإطار عام للبحث، في حين تناولنا في الفصل الثاني أهم المداخل النظرية المعالجة لموضوع دراستنا، والفصل الثالث خصصناها لمعالجة العوامل التنظيمية، في حين خصص الفصل الرابع لمعالجة أداء العامل، أما الفصلين الميدانيين فجاء الفصل الأول كإطار منهجي للبحث، والثاني للمعالجة الميدانية للدراسة، وفي الأخير نتائج الدراسة.
فروض الدراسة:

على اعتبار أن الفروض أحد أهم الخطوات في إعداد البحوث السوسولوجية وانطلاقاً من البيانات النظرية والمعطيات الإمبريقية المتواجدة لدينا، ونظراً لطبيعة الموضوع المعالج، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:
إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل .

انطلاقاً من هذه الفرضية العامة عمدنا إلى استنباط ثلاث فرضيات جزئية، نهدف من خلالها للوصول إلى نتائج تسهم في فحص المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي كالآتي:
الفرضية الجزئية الأولى: فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل.

وحتى يتسنى له دراسة هذه الفكرة عمد إلى استنباط مؤشراتها وهي كالآتي :

- يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

- يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة دوران العمل لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

- يعمل نطاق الإشراف الضيق كمظهر للنسق القيادي على مساعدة العامل في التحكم التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة.
 - تعمل السلطة اللامركزية كمظهر للنسق القيادي على التخفيف من ظاهرة التغيب العمالي.
 - إن فعالية القرارات الإدارية من خلال ترشيدها وإشراك العمال في اتخاذها، تعمل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.
- الفرضية الجزئية الثانية:** لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل.

والتي جاءت مؤشراتها كما يلي :

- تساعد الخدمات التكوينية والتدريبية المقدمة داخل المؤسسة العامل على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.
- تساهم عملية تفعيل خدمات النقل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة .
- تساهم عملية تفعيل الخدمات الصحية على الحد من ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة .
- تساهم الخدمات التنقيفية المقدمة داخل المؤسسة على تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل .

الفرضية الجزئية الثالثة: إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس

لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

تعتمد دراسة هذه الفرضية على المؤشرات التالية :

- عقلانية وترشيد معايير التوظيف على التقليل من دوران العمل لدى العامل داخل المؤسسة.
- يعمل التوجيه الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- يعمل نظام الحوافز الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

- تعمل الرقابة الرشيدة على تنمية سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

وانطلاقاً من موضوع دراسته وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بمؤشرات الأداء في خضم فعالية العوامل التنظيمية، دعت الضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل من العمال الدائمين والعمال المؤقتين، وفي إطار عقد مقارنات بين فئتين من العمال تختلفان في الأطر القانونية التي تحدد طبيعة علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة - علاقة عمل مؤقتة - توجهت الدراسة إلى استخدام المنهج المقارن، بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين فئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة. أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فكانت كما يلي: الملاحظة، المقابلة، واستمارة المقابلة، إضافة إلى الوثائق والسجلات.

أما عينة الدراسة فجاءت عينة مقصودة، ركزنا فيها على عمال قسمي الإنتاج والتخزين نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة، فقد استثنينا في دراستنا كل من:

- عمال قسم الإدارة عددهم 53 فرد.

- عمال خلية الأمن الصناعي عددهم 24 فرد.

- طبيب المؤسسة.

- مدير المؤسسة .

- و في الأخير ولكون نمط الإشراف عامل من عوامل تحديد أداء العامل فقد استبعدنا هذه الفئة، ولأن عدد المفردات ليس كبيراً فقد تم تطبيق الاستمارة على كل المفردات المختارة وعددها 162 عامل منها 86 عامل مؤقت 76 عامل دائم.

نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- على الرغم من أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية

المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع الإمبريقي أحيانا يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء فعالة، وفعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات ايجابية لأداء العمال الدائمين في خضم انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل، وقدرة التحكم في التكنولوجيا المستخدمة ومحاولة التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة إلا أن هناك بعض المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لبعض العمال ، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كاللامبالاة والتهاون وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتحجج بقضاء الحاجة، وتأدية الصلاة...

وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار.

إلا أن هذه المؤشرات السلبية لا تظهر عند العمال المؤقتين، في خضم العوامل التنظيمية السابقة، ففاعلية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدتها الدراسة الإمبريكية، الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفا من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.

2- الدراسات الأجنبية:

أ (الدراسة الأولى:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام الإستبانه كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) إستبانه على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) إستبانه، وكانت نسبة المردود (79,48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel".
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي".
 - أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة .
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :**
- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
 - زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية .
 - زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

(ب) الدراسة الثانية:

تهدف الدراسة للكشف عن علاقة بعض محددات السلوك التنظيمي والخصائص الديموغرافية بالأداء الوظيفي لرجال الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية مستخدمة نظريات: التبادل الاجتماعي (social exchange theory)، والنسق المفتوح (open theory) System، والموقفية (Contingency theory)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي لكونه منهجا مناسباً لقياس اتجاهات أفراد العينة حول مدى تأثير الخصائص الديموغرافية والمحددات التنظيمية في أدائهم الوظيفي، كما حدد الباحث مجتمع الدراسة، وهو أفراد وضباط صف الدفاع المدني العاملين في أقسام ووحدات الدفاع المدني التابعة لإدارتي الدفاع المدني في مدينتي الرياض، والعاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، وتحديد العينة استخدم الباحث طريقتين أولهما: طريقة العينة العنقودية (Cluster Sample) لاختيار عينة ممثلة لوحدات الدفاع المدني في كل من إدارتي الدفاع المدني بالرياض (36

(وحدة موزعة على أحياء مدينة الرياض، في حين بلغ عدد وحدات الدفاع المدني التابعة لإدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة (24) وحدة موزعة على أحياء العاصمة والمقدسة واختار الباحث من كل مجموعة (12) وحدة من وحدات الدفاع المدني العاملة في كل من الرياض والعاصمة المقدسة باستخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة **Systematic Random Sample**) بواقع وحدة من كل ثلاث وحدات بالنسبة لعينة إدارة الدفاع المدني بالرياض، ووحدة من كل وحدتين بالنسبة لعينة وحدات إدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة وقام الباحث بتوزيع 500 استبانة على جميع أفراد وضباط صف الدفاع المدني الذين كانوا متواجدين في الوحدات المختارة أثناء

توزيع الاستبانات، وبلغ مجموع العائد من الاستبانات بعد استبعاد غير الصالح منها (397) أي بنسبة 79%، وذلك بواقع (189) استبانة من وحدات الدفاع المدني بالرياض، و(208) استبانة من وحدات الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة.

وقد اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على عدد من المقاييس التي سبق استخدامها في دراسات سابقة، وقام بإجراء تعديل عليها بما يتفق مع أهداف الدراسة، وهي مقاييس: الرضا الوظيفي الصراف وآخرون (1994)، والولاء التنظيمي (AL- Kahtani 2002) وضغوط العمل عسكر (1409هـ)، وبالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي فقد اعتمد الباحث على مقياسين لكل من شن وآخرون (Chen, et al. 2002)، والحربي (1426)، أما بالنسبة لمقياس التدريب فإنه من إعداد الباحث.

ولتحليل البيانات استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية شملت الجداول التكرارية، والمتوسط الحسابي، واختبار وتحليل التباين الأحادي، والارتباط، والانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

1- أن هناك فرقا دالا إحصائيا في الأداء الوظيفي حسب مكان العمل، والاستفادة من الدورات التدريبية لصالح العاملين في وحدات الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، والذين يرون أنهم استفادوا الدورات التدريبية.

2- يؤثر كل من: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتدريب تأثيرا إيجابيا ودالا إحصائيا في الأداء الوظيفي.

3- تبين أن ضغوط العمل تؤثر تأثيرا سلبيا ودالا إحصائيا في الأداء الوظيفي.

4- أظهرت النتائج وجود نوع من التوافق بين محددات السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.

VII- تحديد المفاهيم:

1- الاتصال:

أ- **التعريف اللغوي:** الاتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني " Communis " بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية: كلمة اتصال "Communication" في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغة الجمع "Communications" فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات.¹

وجاء في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: "اتصال في شبكة المعلومات أي نقل المعلومات بين نقطتين أو أكثر عبر الأسلاك أو عبر قناة الاتصالات باستخدام اللاسلكي، ويستخدم تعبير الاتصال عن بعد في الغالب بصفة تبادلية غير أن تعبير الاتصال عن بعد يفضل عند استخدام المسافات الطويلة.²

وجاء في لسان العرب: وصل وصلت الشيء وصلا صلة، والوصل ضد الهجران الوصل خلاف الفصل وفي القرآن الكريم قوله تعالى: "ولقد وصلناهم القول"، أي وصلنا فكر الأنبياء وأقاصيصهم من معنى بعضها ببعض لعلهم يعتبرون الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء وصولاً وتوصيل إليه، انتهى إليه وبلغه ووصل إليه وأوصله، أنهاه إليه وأبلغه إياه، وأوصله غيره ووصل، بمعنى اتصل أي دعى الجاهلية: يا فلان.

وفي القرآن الكريم قوله تعالى: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق"، أي يتصلون ووصل إليه واتصل إذا انتهى وتوصل إليه، أي تطف في الوصول إليه.

ب- **التعريف الاصطلاحي:** لقد تعددت تعاريف الاتصال بتعدد المختصين بمجال علم النفس، علم الاجتماع فمختصوا المجال الأول ينظرون للاتصال على أنه وسيلة تأثير

¹ محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية "إنجليزي - عربي"، دار الشروق، دط، جدة، ص 85، 86.
² أحمد محمد السامي وسيد حسب الله: المعجم الموسوعي للكتاب والمعلومات "إنجليزي - عربي" دار المريخ، الرياض، 1988، ص 284.

وتأثر وبهم علماء الاجتماع باعتباره عملية اجتماعية كل هذه الآراء المتضاربة تعتبر مكملة لبعضها، لبعض وفيما يلي ندرج بعض التعاريف.
ويعرفه كارل هوفلاند: "بأنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى يصبح مشاعا بينهم، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر".¹

يعرفه ميلر يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما ولدى شخص ما ويريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.²

الاتصال في القاموس الفرنسي *la rousse* هو عملية تواصل أي اتصال بالآخرين أي بمعنى اتصال فرد بآخر أي عملية تواصل وتوصيل شيء ما معين ونتاجه اتصال جديد.³

ج_التعريف الإجرائي:

هو الطريقة أو العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، فهو القوة الدافعة للعلاقات الإنسانية بصفة عامة يعكس مدى الترابط أو الصراع بين أفراد العملية الاتصالية.

¹ محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 24.

² أد علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 23.

³ Petit la rousse .(dictionnaire) le braire la rousse

2- الأداء:

أ- لغة: أدى، أدو، مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، والأداء مشتق من الفعل أدى ويعني قام بالفعل.¹

ب- اصطلاحا:

أدى كلمة من أصل انجليزي performance والتي كانت في البداية تعني أعمال وأشغال ما.

كما تعني "المنهجية والطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها وللتقدم العلمي والتقني استعملت هذه الكلمة للدلالة والكفاءة والفعالية لقياس وتحقيق أهداف المؤسسة.²

ويعرفه الخزامي: "الأداء بأنه هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.³

ويعرفه عاطف محمد عبيد: بأنه هو مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء.

ويعرفه أيضا أحمد صقر عاشور: الأداء هو قياس الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله.

ويعرفه محمود عبد المسلم الصليبي: بأنه نتاج لثلاثة عوامل هي: القدرة والدافعية والبيئة إن كل من العوامل الثلاثة لا تؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء.⁴

¹ المعجم الوسيط: الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مجمع اللغة العربية 2004، ص 17.
² بلقاسم سلاطينية: مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعية، خيضر محمد، بسكرة الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.
³ الخزامي عبد الحكيم أحمد: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا القاهرة 1999، ص 19.
⁴ محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 125.

ج- التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق فإن الأداء عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، وهو جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل وهو سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة ويرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

3- مفهوم فعالية الأداء:

يلاحظ بأن هناك عدة تعاريف لفاعلية الأداء وسوف نعرف الفعالية انطلاقاً من التساؤلات التالية:

ما الذي يحققه العامل؟ وليس ما الذي يفعله العامل؟.

نعني بفعالية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرغوبة التي يتم تحديدها مسبقاً.

ما هي درجة بلوغ الأهداف.

يوشي هذا السؤال إلى اعتبار الفعالية كمؤشر لقياس فجوة الأداء بين النتائج المحققة والأهداف المخططة لمرحلة زمنية، وتعرف بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فالفعالية ينظر إليها من منظور مدخل الأهداف الذي يهتم بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية فإذا حققت المؤسسة المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة ولذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حقق المدير المبيعات في الوقت المحدد لها كان فعالاً.¹

ويمكن تلخيص ذلك في العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المخططة}} = \text{فعالية الأداء}$$

¹ حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص88.

ومما سبق نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي: هو عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، وهو جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

4- المؤسسة:

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل ويمكن أن نجمع بعض التعريفات الكلاسيكية منها، ضمن مجموعة منفصلة ثم نقدم عدداً آخر ومنه التعريف النظامي.

إن عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة نظراً لأخذ حالة حقيقة منفردة مثل مؤسسة زراعية أو صناعية أو تجارية أو خدمية وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة فردية أو شركة أو تعاونية... الخ.

يعرفها M, Tructty: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.¹

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد القيمة السوقية المعينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق الناتج من ضرب سعر السلعة من الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي كيان اجتماعي مصغر حيث تتضمن العملية التنظيمية داخلها مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبيئية المتفاعلة فيما بينها فهي وحدة اجتماعية مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة تشكل الرابط الرمزي بين أعضاء المؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر 1998، ص 8-11.

تمهيد:

يعتبر الاتصال الأداة التي يستخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن مشاعره وحاجاته، ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها، فانعكس ذلك على العملية الاتصالية، وعلى البناء التنظيمي والتنظيم ككل حيث أصبحت بدورها تلعب دورا هاما فيه بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقا لأساليب معينة، فأدت هذه الروابط إلى وجود ارتباط بين كلا من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية، حيث وجود الثانية مرتبط بوجود وطبيعة الثانية.

ومن خلال هذا نحاول في هذا الفصل التطرق إلى العملية الاتصالية وأهميتها وأهدافها وعناصرها وأنواعها ووسائلها بالإضافة إلى بعض النظريات تناولت العملية الاتصالية، وكذا التطرق إلى المعوقات التي تصادف هذه العملية.

I- أهمية الاتصال:

تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالالاتصال الفعال هو مفتاح ونجاح المنظمة، وعملية يتوقع بقائها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين، ولذلك تتبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على سير العمل في المنظمات الإدارية لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات الإدارية والحالة النفسية لطرفي الاتصال الفعال في رفع مستوى فعالية الأداء.¹

وتظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

1. تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
2. تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير .
3. يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.²
- 4-الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها.³
- 5-تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- 6-تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.⁴

¹ سعيد بيسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرتين للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 37.

² معن محمود عياصرة: مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 164.

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الاسكندرية، 2001، ص 227

⁴ معن محمود عياصرة: مروان محمد بني أحمد: نفس المرجع، ص 168.

II-أهداف الاتصال:

إن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة ومنظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره ولتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

1. **هدف إداري:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل

وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

2. **هدف تعليمي:** يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات

أو مهارات أو مفاهيم جديدة .

3. **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم

بالبعض الآخر وبذلك تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد.¹

أما كامل بربر: فيذكر بعض أهداف الاتصال والتي منها:

• التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وكافة خططها ابتداء من صياغتها حتى

تحقيق نتائجها .

• ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال واتجاه السلوكيات الفردية والجماعية بما

يحقق التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ.

• التوضيح المستمر لأفراد التنظيم للتحديات التي توجهها المؤسسة من قوى

المحيطات المختلفة.²

ويذكر أيضا معن محمود عيا صرة بعض أهداف الاتصال في أية منظمة إدارية مهما كان

نوعها والتي منها:

• تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات

¹ محمد سيد فهمي كتنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 33- 34.

² كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2006، ص 30

- تعريف المرؤوسين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.

III- عناصر الاتصال:

نختصر عناصر عملية الاتصال فيما يلي:

1. **المصدر (المرسل) = Sender** هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخص يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة إذاعية أو مطبعة أو محطة تلفزيونية.
2. **الرسالة = Message** هي أساس عملية الاتصال، لا بل جوهر عملية الاتصال، وقد تكون على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك، أو إشارة أو ابتسامة في الوجه أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني (صوت صورة حركة لون) أو نشيد وطني أو مثل أو عبارة.¹
3. **المستقبل = Receiver** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، ويعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.²

4- القناة (الوسيلة) = Medium Channel هي الوسيلة أو الواسطة المادية

- لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع عديدة للقنوات من بينها:
- أ- القناة اللفظية وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه مباشرة.
 - ب- القناة الكتابية وذلك حيث يتم نقل المعاني كتابة .
 - ج- القناة التقنية وأشهرها الهاتف بنوعيه الثابت والجوال والتلغراف والتلفزيون والراديو .
 - د القناة التصويرية ومن بينها الملصقات ولوحات الإعلانات.³

¹ معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 168.

² محمد سيد فهمي: نفس المرجع، ص 30.

³ دلو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة الجزائر، 2006، ص 218.

5. الاستجابة التغذوية الرجعية ورد الفعل: Response \ Seed Back

هي قبول الرسالة أو رفضها أي هي فهم الرسالة أولاً للرسالة وقد تكون الاستجابة سريعة أو متأخرة أو بطيئة، وقد تكون ايجابية أو قد تكون على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، وقد تكون الاستجابة ناجحة أو فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل هو الذي يفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.¹

6- الأثر Effect = الأثر هو نتيجة الاتصال وهو يقع على المرسل والمتلقي على

السواء وقد يكون الأثر نفسي أو اجتماعي أو يتحقق أثر وسائل الإعلام من خلال تقديم الأخبار والمعلومات والترفيه والإقناع وتحسين الصورة الذهنية.²

IV- أنواع الاتصال :

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصال وفقاً لمعايير محددة ومن هذه

التقسيمات: الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية

1) **الاتصالات الرسمية:** وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.³

وتنقسم الاتصالات الرسمية حسب اتجاهها إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً) **الاتصالات الهابطة:** تبدأ الاتصالات الهابطة من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من الرئيس إلى المرؤوس وهي أكثر الاتصالات شيوعاً في تنظيمات العمل، تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتتمثل المعلومات كالقرارات الإدارية في المؤسسة فكما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان الاتصال من أسفل إلى أعلى سهلاً ومتنوعاً، وكما كانت القيادة أسفل كثيراً أو يقتصر على إصدار الأوامر.

¹ معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 169

² حسن عماد مكاوي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، جزء السادس، القاهرة، 2006.

³ معن محمود عياصرة: نفس المرجع، ص 169.

تقديم تقارير على الأداء وظروف العمل. ويمكن تلخيص الأشكال التي يأخذها الاتصال من الأسفل إلى الأعلى في ما يلي:¹

- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً .
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيح واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة من أعلى.

ثانياً) الاتصالات الصاعدة: يستخدم هذا النوع من الاتصالات بكثرة من جانب الإدارة الدنيا وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، تبرز أهميتها في كون المرؤوسين لا يقومون باستقبال التعليمات والأوامر فقط بل إن موقعهم يجعل القدرة على إرسال المعلومات تتوفر لديهم والتي قد تكون من المرؤوسين في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من هذه الأخيرة إلى الإدارة العليا، فالاتصالات الصاعدة تتمثل في "عملية نقل المعلومات والأخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والشكاوى للرئيس²، كما تتضمن عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى الأعلى³. وإذا كانت الاتصالات الهابطة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً داخل التنظيم الإداري فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، إذ تساعد إدارة التنظيم على إدراك مدى تقبل وفهم مضمون الرسائل والتعليمات التي تنقلها قنوات الاتصال الهابط، كما تعكس مدى اهتمام المرؤوسين ومختلف أجزاء وأقسام التنظيم لتحقيق مبدأ التفاعل والتكامل وبالتالي تحقيق الأهداف العامة.

كما أنه يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة وتساعد على إمداد المدير من التعرف على عوائق العمل وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعد على فض ما يكون هناك من خلافات داخل التنظيم.⁴

¹ مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 147

² أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 199

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع السابق، ص 247

⁴ محمد رفعت عبد الوهاب إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1998، ص 364.

وتعد الاتصالات الصاعدة الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في البناء التنظيمي من المشاركة في اتخاذ القرارات وهي بذلك تمنح فرصة ظهور الديمقراطية داخل المؤسسة من خلال تعبير المرؤوسين عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، إضافة إلى ارتباط القيادة السائدة في المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن للتنظيم غير الرسمي الاتصال غير الرسمي ايجابيات يمكن لها أن تعود على أفراد التنظيم وعلى المؤسسة ككل بالفائدة هذه الايجابيات نجملها في ما يلي:

(1) إن التنظيم غير الرسمي بما يظهره من اتصالات اجتماعية يعوض التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى الانسجام بين التنظيمين ومن ثمة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من فعالية الإدارة وذلك لفهمها للأفراد وتعمق مسؤولياتها في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.

(2) يترتب عن وجود التنظيمين الرسمي وغير الرسمي واحتكاكهما زيادة قاعدة الإشراف، وذلك لوجود مساعدة للمسؤولين من طرف قادة الجماعات غير الرسميين مما يؤدي تقليص الوقت الذي يخصصه المسؤولين الرسميون للمراقبة والتنسيق.

(3) إن التنظيم غير الرسمي يزود الإدارة بالمعلومات بطريقة غير مباشرة بقول ما يتداول بين الأفراد من أخبار ومعلومات قد تكون صحيحة لعدم رسميتها.

ثالثاً) الاتصالات الأفقية: إن أغلب التنظيمات الإدارية لا تولي اهتماماً إلى هذا النمط أو النوع من الاتصالات رغم أهميتها في رفع فعالية التنظيم وتحقيق التوازن داخله، تبدو هذه الأهمية في كونه يساعد على تحقيق التنسيق وإحداث التكامل الوظيفي بين مختلف مستويات التنظيم.

هذا الاتصال يسير في اتجاه أفقي أو عرضي وهو يتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي كما تعرف بأنها "إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل:

الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة"، إلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل أي الموظفين ينحنون إلى هذا الأسلوب من الاتصالات للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الرأسي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل، ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الإدارة الواحدة، وإنما قد تكون بين مؤسسة وأخرى أو إدارة وأخرى، بمعنى أن الاتصالات الأفقية تتم أيضا خارج المؤسسة، كما نشير إلى هذا الشكل في هيكل الاتصالات ولتحقيق هذا النوع من الاتصالات نراعي شرطين هما:

(أ) وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى يمكن لضبط هذه العملية وضع سياسات لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

(ب) ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية، وهي عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الرؤساء أو المرؤوسين في مستوى إداري واحد أو بين الهيئات الإدارية المختلفة.¹

¹ مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص148.

2) الاتصالات غير الرسمية :

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر

الإدارات

المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن

قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا

على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي) بإتقان ومهارة إذا

رغب في رؤية عمله وقد تم إنجازه .

مما سبق يتضح أن هناك أنواع أو أنماط اتصالية متنوعة تبدو منفصلة أحيانا

ومتكاملة أحيانا وتشكل كتلة مترابطة أحيانا أخرى لا يمكن الفصل بين أجزائها، إذ تصبح

في الواقع نمطا اتصاليا يسعى إلى إيجاد القنوات الملائمة لسريان المعلومات وتوصيلها في

وقتها وفق الشروط المطلوبة.¹

V- وسائل الاتصال:

يشير (niol) إلى أن هناك ثلاثة طرق ووسائل للاتصال هي:

1) **الاتصالات الشفوية:** تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر مابين المرسل والمستقبل، إما

وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير وفائدة هذه الطريقة

أنها تعطي ردود فعل مباشر وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، ومن عيوبها

أنها قد لا توفر الوقت لأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى

نتائج تذكر، ولقد دلت إحدى الدراسات على أن (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها

الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفزيونية والاجتماعات عن

غيرها من طرق الاتصال الأخرى.

2) **الاتصالات غير اللفظية:** وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات

الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم

الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة، فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يد وضربها على الطاولة

للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره.

¹ معن محمود عياصرة: المرجع السابق، ص169، ص170

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصالات غير اللفظية أن تفاعل الاتصالات له تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي، وتجدر الإشارة إلى تفاعل الاتصالات اللفظية وغير اللفظية يمكن أن تؤدي إلى معان متناقضة، ومن جهة أخرى يجب التنبيه إلى الحركات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.

3 الاتصالات المكتوبة (التحريرية):

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا الآتي :

- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلا بالوثائق المصدقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.
- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.
- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.
- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متنقن للغاية.
- إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.
- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضا.¹

¹ معن محمود عياصرة: المرجع السابق، ص 171

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل مثل:

أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها.

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (paperless Offices)

التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداما في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال من المدير، فقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعد وسيلة ضعيفة وليست فعالة.¹

4-الاتصالات الالكترونية :

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات الاتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنات، مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت .

وواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل

¹ بشير العلاق؛الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،ص 94 – 95.

المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية الاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر.

ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية البصرية، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهي، فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال بيد أن الاتصالات الالكترونية قد لا تكن متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الانتساع وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

أ) محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى، فالفجوة الرقمية القائمة حالياً تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض مازالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة .

ب) ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات

ج) ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الالكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة .¹

¹ بشير العلاق: المرجع السابق ص 96

VI- النظريات المفسرة للاتصال:

1- **نظرية التبادل:** تسهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة أهداف المجتمع وطموحات أبنائه، فالنظرية تلعب دورا أساسيا في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

2- **نظرية التفاعل:** تفرض هذه النظرية أن تفاعل المنظمات مع بعضها البعض وبشكلها المتواصل ونظمي يساعدها في تحقيق أهدافها وطموحاتها، لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في نهاية المطاف، فلن تكون قادرة على بلوغ أهدافها، فمن خلال حالات التفاعل (الاتصال والتواصل) ضمن التنظيم وخارجه، تستطيع هذه المنظمات تعزيز أواصر التعاون والتنسيق ما يؤدي إلى تحقيق أفضل لأهدافها، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتقاد المتبادل بين الأفراد في قضايا العمل وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح في المعرفة والكفاءة المشتركة.

3- **نظرية اتخاذ القرار:**

تحدد هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار وهي:

أ- وضوح الرؤية، بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ

قرار بشأنها، ويتحدد في ذلك خصائص معينة ينبغي توافرها وهي :

- أن يكون واضحا .
- أن يكون واقعا .
- أن يكون قابلا للتنفيذ.
- أن تنتج عنه مكاسب مادية أو معنوية داخل التنظيم .
- أن يكون محددًا بوقت أو توقيت معين .¹

¹ بشير علاق: المرجع السابق، ص 126

- أن يتسم بالبساطة .

- أن يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل .

- أن يكون قابلاً للمتابعة والتقييم .

ب- أن يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.

ج- إتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك.

د- استخدام الحواسيب في تخزين المعلومات في المؤسسات الكبيرة أو ذات الوظائف

المتعددة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة مع التغلب على التحيز،

والاستفادة القصوى من الوقت والجهد .

4- نظرية التعلم :

وهي إحدى نظريات علم النفس التي تبحث في عملية التعلم وكيفية حدوثها والشروط الواجب توافرها لكي يحدث التعلم، ولهذه النظرية علاقة قوية بنظريات الاتصال الإنساني، الذي يحدث في تعلم وتعليم في الوقت ذاته الذي يحدث بأنواع متعددة، ومن خلاله يمكن أن يتوفر لدينا شكل أساسي من نظريات الاتصال، وعليه فإن العلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة (Stimulus / Response) تعمل على توفير الوضع الأساسي والمناسب لكل من عملية التعلم وعملية الاتصال، والمتتبع هنا إما أن يكون شيئاً مادياً أو طبيعياً أو حادثاً معيناً حصل في البيئة والذي له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس الذي يوجد لدى الكائن الحي الإنساني، وفي مثل هذا الوضع سوف تكون الاستجابة على شكل فعل الذي يحدث بصورة مريحة وعقلية، وفي نفس الوقت يمكن القيام بقياسه.

5- نظرية المعلومات:

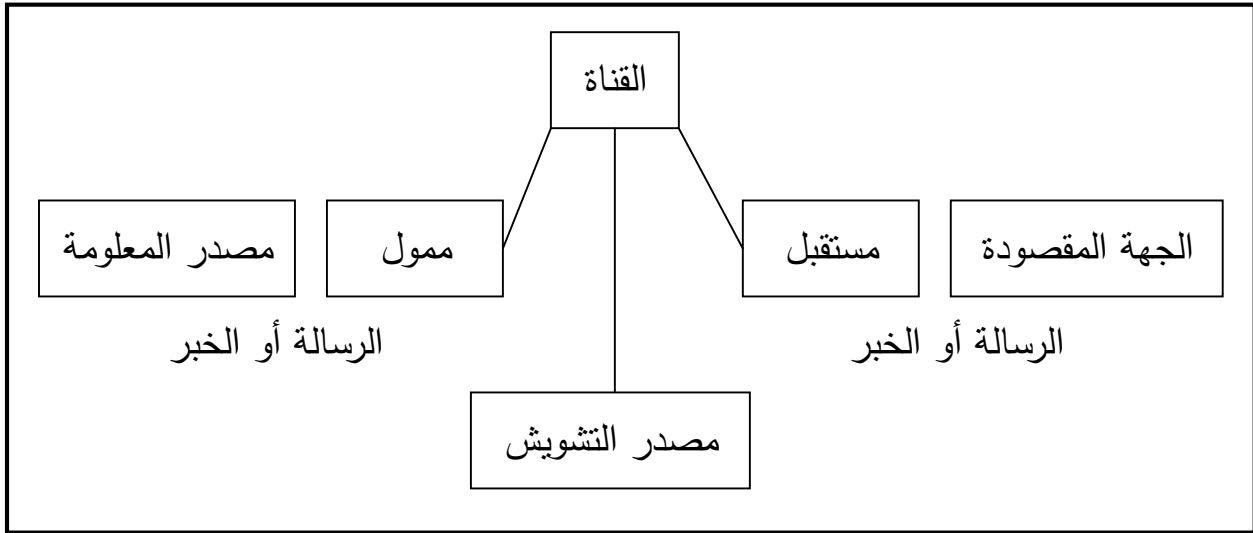
تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية (process) تستهدف معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في التحري عن المعلومات ومعرفة كميتها التي وردت في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات التي تلعب دوراً مهماً أو تساعد في إضعاف ما هو مجهول والتقليل من عملية.¹

¹ بشير علاق: المرجع السابق، ص127.

التشجيع وذلك للوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغموض أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال .

أولاً-نموذج المعلومات:

يعني مفهوم الاتصال عند كل من المدعو شانون والمدعو ويفر (Shannon and Weaver. 1949) "كل عملية يتم من خلالها تأثير فكر ما على الآخر"، لقد استنبط مفهومهما هذا من خلال الأبحاث التي كان يقومان بها في هندسة الهاتف التي يهدفان من خلالها إلى البحث في مدى نجاح أو فشل نقل مجلدات كبيرة من المعلومات، لكنهما كانا يعتقدان أن نموذجهما (الموضح أدناه) يصف الاتصالات بشكل إجمالي.



الشكل رقم (01): مفهوم الاتصال و نمودجه عند شانون و ويفر

المصدر: shanon and Weaver 1949

يقول شانون و ويفر أن بإمكان الاتصال أن يضم آلات مؤتمتة إلكترونية أو الاتصال الصوتي بين الأشخاص، لكن بإمكان النموذج أن يطبق كذلك على أي نوع من الموسيقى أو الصور المتحركة أو الثابتة كما هو الشأن في التلفزيون، وباختصار كان الباحثان يعتقدان أن نموذجهما للاتصال كان شاملاً، وقد كان فعلاً محط اهتمام الكثير من الناس

في مناقشتهم كما استخدم في العديد من الكتب المستخدمة لتدريس الاتصال خلال سنوات عديدة.¹

لقد أكد (شانون وويفر) على أن كلمة (المعلومة) في هذه النظرية قد استعملت بمفهوم خاص ويجب عدم خلطها مع مفهوم (المعاني) وبذلك تكون المعلومة دالة على أي جزء من البيانات والمعلومات، كما أنهما جاءا بمصطلح التشكيك وعدم اليقين (Entropy and Redundancy)، يدل مصطلح (Entropy) على عدم اليقين، ومصطلح (Redundancy) على اليقين، كما أكد على أن الغاية من الاتصال هي التقليل من عدم اليقين وأن (التشويش) يقوي عدم اليقين لدى الفرد، فالتشويش من الممكن أن يكون ناتجا عن شيء ثابت كالاستقبال لدى جهاز الراديو أو بطريقة صوتية مشوشة.

ثانيا- النموذج النفساني الاجتماعي :

نظرا لأن نموذج (شانون وويفر) كان ميكانيكيا أساسا، فإن علماء النفس ركزوا على العناصر الشخصية، كما أنهم ركزوا بصفة خاصة على الفرد و(التسلسل المؤدي إلى رد الفعل) لدى ويفر، ورد الفعل يعني التوجه لدى الشخص ما نحو الأشياء المرئية لنفترض مثلا أن الشخص (A) والشخص (B) صديقان حميمان، وأن هناك شيئا ما يدعي (C) قد أثار انتباههما، وهذا العنصر ممكن أن يكون أي شيء دراجة مثلا أو فيلما أو مجرد فكرة ولنفترض مثلا أن الشخص (A) أحب (C) لكن (B) لم يحب ذلك الشيء، وإذا أخذنا بالاعتبار أن بين الشخص (A) والشخص (B) مودة وصدافة، فما العمل إذا من أجل إزالة عدم التوازن هذا في محبة الأشياء؟

إننا بمجرد الوصول إلى أن هناك روابط وثيقة بين (A و B) فإننا بإمكاننا أن نتنبأ بأن (B) من الممكن أن يحب (C) كان هو شأن (A) أو أن (B) من الممكن أن يفكر بأن (C) هو شيء غير ضروري للغاية وليست له قيمة لديه، وبالتالي فبإمكانه أن يهمل المشكلة وبمعنى آخر لا بد من إيجاد جهود متضافرة من أجل تضيق الفجوة بين الطرفين وخلق توازن في هذه الحالة، هذا النموذج أو نظرية بسيطة للغاية لكنها مهمة جدا، وواضح من خلال

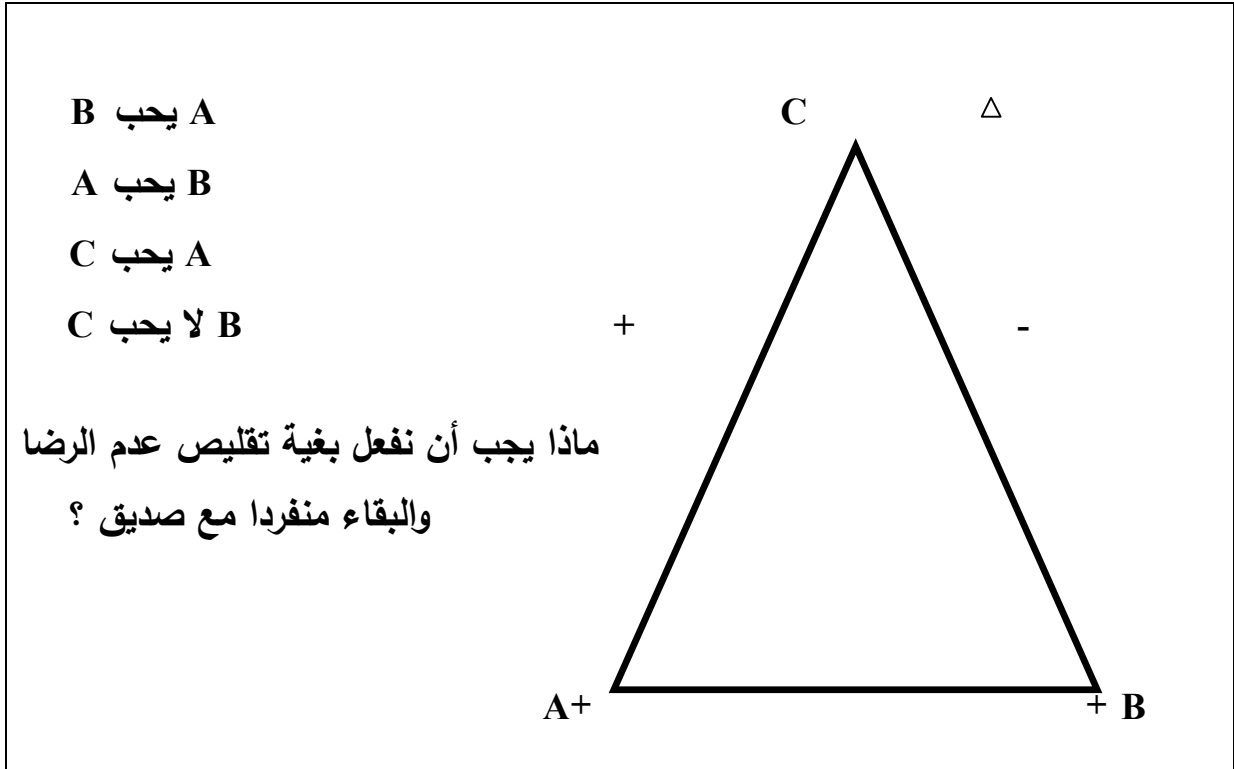
¹ بشير العلق: المرجع السابق، ص 129

هذه النظرية أن التسلسل نحو التماثل يمكن ملاحظته بشكل روتيني ونبغي لنا فقط أن نتتبع ذلك، ومن أجل تقليص عدم التوازن هذا أو التخوف من حالة وجوده، فإننا نقوم بجمع الأشخاص الذين هم في غالب الأحيان مثلنا تماما، فأصدقائنا:

غالبا ما يشاركوننا في القيم والأهداف والمثل وأساليب الحياة، وطالما نحن محافظون على علاقتنا التماثلية فإننا بلا شك نعزز ونقوي مفهومنا للأشياء وكيف يجب أن يكون، نعم إننا نقولها في بعض الأحيان بل وفي معظم الأحيان، ونحكم على أصدقائنا مسبقا بأنهم سيدعمون رأينا، وبالتالي نتخذهم كمثال ضعيف جدا لا يدعم في الحقيقة الحفاظ على التوازن بين الأشخاص والمحافظة عليهم.

الشكل التالي يوضح نموذج (أو نظرية) التوازن لـ(نيوكومب) ضمن النموذج النفسي الاجتماعي:

الشكل رقم (2): التوازن لـ نيوكومب ضمن النموذج النفسي الاجتماعي

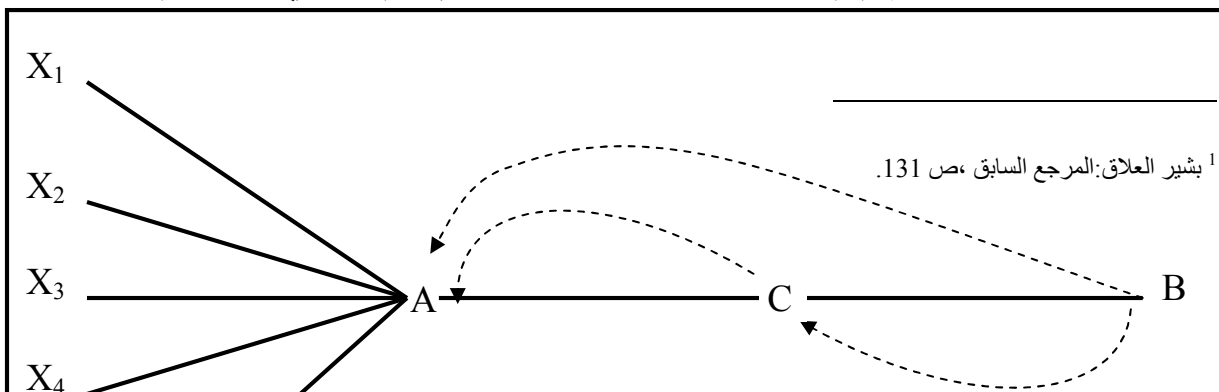


Source : Newcomb's Balance Theory : Adapted from Theodore M Newcomb : "An Approach to the Study of Communicative Acts".psychological Review , 60, 1953, pp, (393,404).

ثالثا- نموذج الاتصال الجماهيري :

يمكننا القول بأن النموذج الأكثر شيوعا واستخداما في الاتصال الجماهيري قدم منذ الخمسينات وقد تبناه آنذاك المفكران ويستلي وماكلين (Westly and Macleans)¹، وهذا النموذج يشبه نموذج (لاسويل) من ناحية البساطة ولكنه في نفس الوقت يمثل معرفة قوية جدا لقد ساعدنا هذا النموذج في تحديد مسار عملية الاتصال، وتركيزنا بالخصوص على أجزاء العملية، الشكل أدناه يوضح نموذج الاتصال الجماهيري هذا:

الشكل رقم (3): نموذج الاتصال الجماهيري ل(ويستلي وماكلين)



Source : The Westly Maclen Model of Mass Communications , Adapted from :Bruce Westly and Malcolm Macleans:"A conceptual Model for Communications Research " , Journalism Quarterly ,34,1957, pp(31-38)

و بشكل مبسط جدا بإمكاننا اعتبار هذا النموذج امتدادا لنموذج (نيوكومب) المعروف ب:نموذج (ABC) غير أنه طور لكي يصبح نموذجا يحتوي على الاتصال الجماهيري بدلا من نموذج اتصال شخصي، فهذا النموذج يقترح أن الشخص (B) وهو الشخص الذي يستقبل منبه أو رسالة من شخص متصل (C) حول شيء (X) وذلك يتم بوجود شخص آخر (A).

لنفترض مثلا أن (C) محطة إذاعة، B= أنت شخصا، و A = صديقا ما أو أحد أقربائك، و X = حدثا ما أو أي شيء آخر فالأمر هنا هو أن () عليه أن يكون بحضرة (A أو C أو B)، ومن الممكن أن يعود (B) ليخبر باسترجاع (A أو C) - Feedback -، كما أن مجموعة (x) من الممكن رؤيتها مباشرة عبر (c) دون أي تدخل من (A).¹

¹ بشير العلق:المرجع السابق ،ص132.

VII - معوقات الاتصال :

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية العملية أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيره على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى آخر ومن جهاز إلى جهاز آخر ومن بيئة لأخرى، وكذلك تختلف تصنيفات وتقييمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي تعمل في جهاز معين لأن الأهداف والإجراءات والأعمال تختلف من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى.

والمعوقات هي (مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات)، ويقصد أيضا بمعوقات الاتصال (كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تعطل تؤثر إرسالها أو استلامها أو تشوه معاينتها أو تؤثر في كميتها)¹ ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها فقد اختلف تصنيف وتقييم تلك المعوقات باختلاف اهتمام العلماء وتركيزهم على جانب من المعوقات ودون الجانب الآخر.

ومن خلال ذلك تظهر لنا معوقات الاتصال من خلال عدة أبعاد وهي :

1) المعوقات الإدارية: الإدارية عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة في صورة ما يعرف بعملية الإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها وتغيير المسارات حسب المواقف الإدارية من خلال العلاقات الداخلية بين السياسات والأنشطة المتبادلة، وتأثير كل منها على الأخرى ولذا يرى الباحث أنه كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التوصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة، ويعكس تحليل

¹ علي محمد عبد الوهاب: معوقات الاتصال في جماعات أنواعها وطرق علاجها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1978 ص 19.

ردود الفعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على أعلى مستوى.¹

(2) معوقات الاتصال الخاصة بالعمل: يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل ومن هذه المعوقات ما يلي :

أولاً: معوقات الاتصال المتعلقة بطبيعة العمل :ومن أهمها ما يلي :

- تدخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.
- عدم تحديد الأهداف بدقة.
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.
- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.
- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح نظام العمل للعاملين، وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.

ثانياً: معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل :ومن هذه المعوقات:

- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئهم لذلك.
- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين وتمثل الفرق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.²
- صعوبة اللغة المستخدمة إذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال بينما إذا كانت معقدة وصعبة فإنها تعوق عملية الاتصال.

¹ محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية، السعودية، 2006، ص25.

² محمد بن علي المانع: مرجع سابق، ص27.

ثالثا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي للعمل :ومن بينها:

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم.
- عدم ملائمة درجة الحرارة
- عدم ملائمة الإضاءة.
- عدم الإنسجام والاختيار الأمثل لفترة الراحة .

رابعا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل :

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العلمية .
- عدم تنمية قدرات ومهارات الأفراد.
- انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرتة للآخرين ومشاعره نحوهم.
- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.

خامسا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل:

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية والتنظيمية.

(3) معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين:

- عدم وجود مقاييس للإنتاجية.
- إهمال أهمية العنصر الإنساني.
- عدم إدراك دوافع المرسل.
- اختلاف القول عن الفعل.
- عدم فهم الرسالة المعطاة. ¹

¹ سعيد يسن عامر :مرجع سابق، ص 140.

- تشويه المعلومات بسبب اختلاف وجهات النظر بين الأفراد.¹
- أ. **معوقات نفسية**: إن تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوسين، فالرئيس الذي يتضجر ويضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يجحدون عن تزويده بالمعلومات.²
- ب. **التحريف**: هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة أو أجزاء منها أثناء مراحلها صعوداً أو هبوطاً عبر قنوات الاتصال.
- ج. **زيادة التحميل**: هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات لحد الإغراق مما يؤدي إلى عرقلة الاتصالات.³
- 4) **المعوقات التنظيمية**: وتتمثل في :

- عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة.
- قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة.
- عدم وجود نظام للمعلومات.
- عدم استقرار التنظيم الإداري.
- غموض السلطة التي تصدر الأوامر.
- عدم وضوح نطاق السلطة والإشراف.

¹ سعيد يسين عامر: مرجع سابق، ص 148، 151.

² محمد بن علي المانع: مرجع سابق، ص 28.

³ محمد بن نوري ودياب عبد الحميد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض 2002، ص 94، 95.

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها يرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تحقيقها، ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه.

أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحقيق الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفعالية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

I: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:¹

(1) الجوانب المتعلقة بالعمل :

أ- الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

ب- ناتج العمل:

يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

(2) الجوانب المتعلقة بالسلوك :

(أ) سلوك العامل:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

(ب) السلوك الاجتماعي:

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

¹ نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير تحت إشراف إسماعيل شعباني، قسم علم التسيير جامعة الجزائر ص18

ج) الحالة النفسية للعامل:

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

فرص التقدم :

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

II: محددات الأداء: (أبعاده)

يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي:

1) كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2) نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لاتهم سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإنتاج للمواصفات، وتقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

1) نمط الأداء: هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في احد حركاته أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن القول أيضا أن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

III: الخلفية الفكرية النظرية المفسرة للأداء:

1) مساهمة الحضارات المتعاقبة:

يرى البعض بأن العملية بدأ منذ أن بدأ الإنسان في إصدار إشارات ملاحظته عمل من هم وحوله ويزن أدائهم وفقا لما يتصوره ويتوقعه من أداء، ويتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع استخدام العملية؛ فنجد في حضارة بابل استخدمت العملية كمنشآت من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين. واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.¹ واستعملت الحضارة الرومانية عملية تقييم الأداء كأداة من أدوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظرا لتمتعها بجهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية.

ولقد كان للحضارة الإسلامية دورا بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تمكن من استثمار قدرات الفرد أحسن استثمار وذلك ابتداء بالاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والخصال التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد ويتجلى ذلك في قوله تعالى "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص 26) وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم وتدريبهم دوريا وإسداد النصح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء، وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم و تقدير نقاط القوة والتميز في الأداء وفي ذلك يقول الله تعالى: "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف 30).

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 197.

ويقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه: "فافسح في آمالهم". وواصل في حسن الثناء عليهم وتعدد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض التاكل إن شاء الله".

كما أمر المنهج الإسلامي أتباعه بالإلتقان والإحسان في أداء أعمالهم، وجاء ذلك في قوله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان". (النحل 90)، وقال صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء" (رواه البخاري ومسلم) ويتضمن معنى الإحسان السرعة واستثمار الوقت وبذل جهود مضاعفة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية،¹ كما قرر -المنهج الإسلامي - مبدأ الرقابة الذاتية أثناء الأداء والتي تعني رقابة الفرد المسلم لسلوكه وضبطه أثناء أدائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الإسلامية² والتحلي بيقظة الضمير وربطه بالخالق سبحانه: "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك". (متفق عليه)، كل هذا أدى إلى تنمية سلوك الفرد المسلم وأخلاقيات العمل وأحسن أداء الأمانة في صور رائعة لم تشهد البشرية في كل عصورها مثيلاً لها، كما أكد أيضاً على ضرورة التقييم الموضوعي والعدل لأداء الأفراد، وتقدير المتميزين والمتفوقين منهم وتمكينهم من الإبداع والابتكار، إضافة إلى التعويض العادل لمجهودات الأفراد على أعمالهم وإنجازاتهم وفي ذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "مطل الغني ظلم". كما يقوم تقييم الأداء في المنهج الإداري الإسلامي على مجموعة من المبادئ المستمدة من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم أهمها ما يلي:³

- الحكم بما أنزل الله تعالى بالحكمة والعدل.
- خشية الله تعالى أثناء التقييم "واخشوا يوماً لا يجزي والد عن ولده" (لقمان 73)
- إتباع الحق دائماً أثناء التقييم.
- المفاضلة بين العاملين بالإيمان والعلم.
- تجنب قول الزور وشهادة الزور على العاملين.
- عدم أكل أموال العاملين بالباطل.
- عدم مؤاخذة العامل بالخطأ غير المتعمد.

¹ علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 375.

² محمد مهنا العلي: الإدارة في الإسلام د م ج، الجزائر، 1985، ص 126.

³ محمد ياغي، وتوفيق مرعي: نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 286، 290.

ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مجموعة من النظريات واطاعة مجموعة من الأسس لموضوع الأداء وتقييمه ومن أهمها نجد:

(2) نظرية الإدارة العلمية :

تمتاز هذه النظرية بالأهداف النبيلة التي تسعى إلى تحقيقها و المتمثلة في التوفيق بين مسألتى ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج وزعيم هذه المدرسة (فريديك تايلور 1856-1915) و يرى انه من مصلحة العمال وأصحاب العمل تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلى وذلك عن طريق :

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل بدلا من الأوامر التعسفية.
 - الاختيار العلمي والتطوير الايجابي العمال بحيث لا يستند العمل إلا لشخص كفاء له.
 - تتحمل الإدارة نصف المسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.
 - تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، تساعده في نهاية الأمر على تحقيق أمانيه ورفاهيته.¹
- وبصفة عامة فإن (تايلور) كان يرى أن الاعتماد على أساليب علمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وكذلك إرضاء أصحاب العمل الذين يحاولون بكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل، كما أنه كان من المحبذين لفكرة تعاون العمال ومؤسسته تقتضيان رفع الإنتاج، وثقافي في أن يخدم بعضهم البعض، وقد أثبتت تجربته في المجتمع بأن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعاً لأنه يتظاهر ببذل الجهد في الشغل أثناء عملية المراقبة من طرف رئيسه في العمل²، ولكنه يتباطأ بمجرد ابتعاد هذا الأخير عنه، وأكثر من ذلك فإن العامل يتقاضى راتبا زهيدا لا يرتفع إن هو أرهق نفسه في العمل وضاعف من إنتاجه، قد يلجأ إلى بعض الحمل ويتظاهر بالتمارض وقلة الحماس في عمله وذلك يقصد التهرب من القيام بمسؤولياته على أحسن وجه، ويذهب تايلور إلى أبعد

¹ راوية حسن :إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية، دط، 2003، ص212.

² عمار بوحوش:الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008، ص 65.

من ذلك، فهو يرى بأن الشيء الذي يحصل في بعض الأحيان أن العامل مجبر وليس مخير على التقليل من الإنتاج، ومن المنتجات والمجهودات التي يبذلها في سبيل مضاعفة الإنتاج لأنه يخشى أن يترتب على الزيادة في الإنتاج في النهاية طرد العامل نفسه، أو بعض زملائه في العمل والتخلص منه مادام بإمكانه إنتاج الكمية المطلوبة من البضائع بتشغيل مجموعة صغيرة من العمال.

وباختصار فإن النظرية العلمية قد أصبح اسمها مقرونا بمحاولة الإنسان وسعيه للتغلب على المشاكل وذلك عن طريق استعمال النظام والموضوعية والعقلانية، والاعتماد على هذه الأساليب يساعد كل إدارة على التخلص من الأحكام التعسفية والاستعاضة عنها بالقرارات العلمية المدروسة، والقضاء على الخلافات واستبدالها بانسجام في العمل والابتعاد عن التصرفات الفردية الطائشة، وإحلال التعاون والاحترام المتبادل محلها، والتركيز على مضاعفة الإنتاج بدلا من الحد منه وتخويف العمال بأنهم قد يطردون وتنمية مواهب التفريق بين من يجتهد ويعمل وبين من هو كسول بطبعه.¹

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- 1- إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع.
- 2- التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- 3- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق التخصصات ضيقة جدا في العمل بحيث لا يستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.
- 4- إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في أغلب الأحيان إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها .
- 5- هناك مبالغة في القول بأن الفعالية في العمل ستحقق بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة، فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الإنسان لأن كل عمل مرتبط بتطوير الأحداث، ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال وإرادتهم .

¹ نفس المرجع، ص 67 68.

3) نظرية العلاقات الإنسانية:

من المتعارف عليه أن حركة العلاقات الإنسانية مرتبط بجهود أعمال (التون مايو) خاصة سلسلة التجارب¹ التي أجراها في "مصنع هاوثون" بمشاركة مجموعة من الباحثين حيث يرجع لتلك البحوث والتجارب الفضل في اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية ودورها الفعال داخل التنظيم الرسمي للمصنع من حيث تأثيرها على مستويات الإنتاج من جهة أخرى.

وقد كشفت الدراسات التي قام بها (التون مايو) وزملاؤه أن:

- كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدراته الجسمية، وإنما بقدراته الاجتماعية.

- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزيه العامل وسعادته.

- أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة في الاتصال.

قام بتجربة أخرى في حجرة "بنك الأسلاك" على العاملات فتوصل هو وزملاءه إلى ما يلي:

أ- اكتشف وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمل وأثاره على السياسة الرسمية وقد يكون سالبا أو موجبا، أي السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بظغوط اجتماعية ناشئة عن التقليد والأعراف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

ب- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعة وتعديل بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي قصد زيادة الإنتاج .

ج- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية، وقد تكون هذه أكثر فعالية في التأثير على العاملين.

وعلى أي حال فإن لاتجاه العلاقات الإنسانية مفاهيم واهتمامات خاصة تميزها عن الاتجاهات النظرية الأخرى في دراسة وتحليل التنظيمات، ومن أهم هذه المفاهيم جماعات العمل غير الرسمية، الحاجات النفسية والاجتماعية، القيادة، أهمية الاتصال، الروح المعنوية. كل هذه المؤشرات كانت كحافز لرفع مستويات فعالية الأداء، وتحقيق نتائج أكثر مما كان سائدا في مرحلة الإدارة العلمية والاتجاهات الكلاسيكية، فهذه المؤشرات دلالة على نمط السلطة التنظيمية المتبعة، فسلطة اللامركزية بما تحصله من مشاركة عمالية وديمقراطية في التنظيم وإعطاء قدر للإمكانيات والقدرات التي يتميز بها العامل التي تسمح له بتشكيل علاقات وتفاعلات رسمية وغير رسمية، كل هذه المؤشرات تؤدي إلى فعالية الأداء وبالتالي تحقيق الكفاية الإنتاجية.

وعلى الرغم من الإسهامات الكثيرة التي جاءت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى عدة انتقادات، أشارت بموجبها إلى جوانب الضعف في اتجاهات العلاقات الإنسانية ومن أهم هذه الانتقادات نجد:

- سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية، حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزله إلا إذا انتمى إلى جماعته.¹

IV: مؤشرات فعالية الأداء:

هناك عدة مؤشرات كفيلا بتحديد فعالية الأداء أو الحد من تلك الفعالية، وتتمثل هذه المؤشرات في ما يلي:

(أ) **التغيب العمالي:** تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية، ويمكن تعريف التغيير على أنه: "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد من العمل، والمفروض أن يكون فيه حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج وأسباب وأعدار مقبولة"، وللتغيب آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة، وعلى أداء العامل بصفة خاصة، ولعل أهم هذه الآثار ما يلي:

- يتطلب تغيب العمال وجود نسبة من العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجورهم.

• كما يترتب على ذلك قياس نسبة الاحتياطي التي يسببها التغيب، أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخضم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر، لكن هذا الوضع لا يتنافى مع الحقيقة التي تقول بأن العامل المتغيب يضيع على الشركة الكمية التي كان يستطيع إنتاجها لو لم يتغيب، ويظهر أثر ذلك على إجمالي الإنتاج في المنطقة بالنسبة لعدد العمال في زمن العمل العادي.¹

ب) التحكم التكنولوجي: اتجاه النسق الاجتماعي في خضم تركيزه على البعد التكنولوجي

المحدد لسلوك وتفاعلات وكذا العمليات الاجتماعية، وتماشيا مع هذا التحديد تعددت وجهات النظر والأبعاد المحددة لمؤشرات التكنولوجيا، في الواقع التنظيمي فمن اعتبرها² حكرا على الوسائل التقنية كتعريف ويليام أجبرن "أنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها³، ومنهم من ركز في تحدياته على الطرق والوسائل المعتمدة لاستخدامها في إطار التركيز على الجانب البشري، وما يحتويه من قدرات وخبرات "فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والوسائل المادية سواء على صعيد الفرد أو على صعيد المجتمع"، فمع التطور الاقتصادي والتغيرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البنية التنظيمية، شكلت مهمة تكيف العامل مع الآلات وطرق العمل أهم الأبعاد المبلورة لعدم التحكم في التكنولوجيا التنظيمية، فالخبرة وحدها لا تكفي أمام قلة المهارات والخبرات الناتجة عن العملة التكوينية الكفيلة بإعداد الكفاءات للتمكن من السيطرة على طرق العمل التي تقتضي تقنيات حديثة في إطار تحويل نتائج المعارف العلمية إلى حقائق إنتاجية.⁴

ج) دوران العمل: دوران العمل لا يقل أهمية عن مشكلة التغيب العمالي خاصة أنها متعلقة بأداء العامل والحد من فعالياته، فدوران العمل هو الحركة أو الحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة، داخل التنظيم، وإحلال آخرين جدد محلهم⁵، حيث عرف جيمس بريس بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتنقلهم داخل المؤسسة، ومن مؤسسة إلى أخرى فدوران العمل

¹ قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت للمعلوماتية، الخدمات المكتبية للنشر، ط1، باتنة، 2003، ص52.

² اسمهان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، شركة باتنيت للمعلومات والخدمات المكتبية، ط1، الجزائر، ص50.

³ محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، مركز طارق للخدمات الاجتماعية، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص43.

⁴ اسمهان بلوم: مرجع سابق، ص51.

⁵ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص87.

يمكن أن يكون نتيجة لتحرك العامل داخل المؤسسة وذلك بانتقاله من مهمة لأخرى (حرك داخلي)، كما قد يكون هذا الحراك من مؤسسة لأخرى (حرك خارجي)، لكن ما يهم دراستنا هو الحراك داخل المؤسسة ومدى تأثيره على فعالية أداء العامل، وتماشيا مع هذا بالتحديد تعددت الدراسات التنظيمية التي تبحث عن أهم العوامل المحددة لظاهرة دوران العمل .

حيث قام إلتن مايو بدراسة عن مصانع النسيج قرب فيلاديفيا عام 1923 وذلك من أجل التعرف على العوامل المؤدية إلى زيادة معدل دوران العمل في مصنع النسيج، حيث بلغت آنذاك 25% بينما كان يتراوح المعدل بين 5% و6% في مصنع آخر.¹

وبعد الدراسة توصل مايو إلى أن الأسباب المؤدية إلى رفع معدل دوران العمل ترجع إلى الرتبة في الأداء، وصعوبته إلى الظروف الفيزيائية السيئة، إضافة إلى ذلك إعاقة تكوين علاقات غير رسمية، فإذا كان لدراسة مايو دور كبير في تحقيق الاستقرار للعاملين ورفع أداء فعالية أدائهم فإن دراسة a.zander.ross 1957 لا تقل أهمية في إبراز العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي فتبين أن الأسباب المؤدية إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى هو عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم رضا العامل.

ومهما اختلفت الدراسات وتنوعت العوامل المحددة لظاهرة دوران العمل، فإنها تعني عدم الاستقرار المهني²، إلى وجود خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمؤسسة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين، وعدم إمكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر.

V: معايير الأداء:

¹ محمد الدقس:مرجع سابق، ص180

² اسمهان بلوم :مرجع نفسه، ص 48، 49.

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار أداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء (.للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها " **تندر tenner** " دي **تورو detoro** " بأنها (إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة).

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها.

والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للرجوع إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.¹

ب- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء. مما يصيب العاملين بالتراخي قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة

¹ فاروق عبده فله، والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 267، 268.

معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتحديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، كما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة (فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن) ويعد احد خمس (5) موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية.

د- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها متى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

VI: أنواع الأداء:

1) حسب معيار المصدر:

أ) الأداء الداخلي: يحدث هذا النوع من خلال مجموعة الأداءات الجزئية والمتمثلة في الأداء التقني والأداء المالي.¹

ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مضمون التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة

عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية.

2) حسب معيار الشمولية: ينقسم إلى معيارين:

¹ ربيعة بركات: الخدمات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (مذكرة غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2005، ص39.

أ) **الأداء الكلي:** تتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في المؤسسة في تحقيقها دون نسب الأداء إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى.

ب) **الأداء الجزئي:** ويكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة الذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي لها.¹

3) **حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنظمة المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن تقييم الأداء حسب هذه الوظائف كما يلي:

أ) **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد أدائها في المؤسسات من خلال ضمان الحسن والعقلاني والسليم للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد في مدى شرعية وصحة العملية المالية، حسن استخدام الأموال.²

ب) **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

ج) **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تصريف العميل بالخدمة وتسهيل التقاء المنتج به بهدف إنتاج و تقديم خدمة أو الحصول عليها.

د) **أداء وظيفة الأفراد:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسين مرد وديتها مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة موارد البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد احد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل في المؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة.

هـ) **أداء وظيفة التموين:** وذلك بالقدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية.

¹ إسماعيل السيد: الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، دط، الإسكندرية، مصر، 1998 ص 87.

² ربيعة بركات: المرجع السابق، ص 42 43.

(و) أداء وظيفة العلاقات العامة: تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقة الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها، وتحسين صورتها وسمعتها في أذهانهم، ويمكن تعريفها بأنها: الجهد المخطط للإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها

4) حسب معيار الطبيعة: تقسيم الأداء يمكن حسب هذا لمعيار تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها كما يلي :

أ) الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامها اتجاه وأداء مسؤولياتها، ومن جهة أخرى فالأداء الاجتماعي للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط معها.

ب) الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على قرارات رشيدة تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكلف إشباع الحاجات والأهداف المرتبطة بها وتعزيز قدرتها الإنتاجية.¹

ج) العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغييرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت والحاسبة الآلية، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها من بينها تحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسة وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب السريع.

5) الزبائن: يطلب جميع المواطنين خدمات الأمن، التعليم، الصحة...ولهذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها، وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهاً لتأثير السوق، ومدى إقبال الزبائن بالنسبة للقطاع الخاص.²

VII: أسباب مشكلات الأداء :

- الأسباب الداخلية: وتتمثل في :

¹ سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية، مصر، 2002، ص167.

² ربيعة بركات : مرجع سابق، ص45-47.

- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الاحباط.
- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
- انخفاض دافع الأداء مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.
- الأسباب الداخلية: وتتمثل في:
- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الاحباط.
- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
- انخفاض دافع الأداء مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت .
- الأسباب الخارجية: وتتمثل في:
- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين عن الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.

- التأثيرات السلبية لجماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة .
- عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء، والبرودة، والحرارة الشديدة.¹
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المترددة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد

VIII : العوامل المؤثرة في الأداء:

تعمل أي المؤسسة على تحسين أدائها على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية، وعملية التحسين في الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه سلبا وإيجابا من أجل استغلال والاستفادة من الجوانب الايجابية والتقليل من الجوانب السلبية. وقد تحدد أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، فقد قسم الدكتور عبد العزيز هيكل العوامل المؤثرة في الأداء إلى ثلاث مجموعات وهي مجموعة التقنية والتنظيمية والعوامل الإنسانية، إما الدكتور علي السلمي فصنّفه إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل التكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية.

وفي هذا الجزء من بحثنا ارتأينا على تقسيم هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية وعوامل الخارجية .

أولاً:العوامل التنظيمية:

يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل لتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعة منظمة، تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة، وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل .

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية فيما يلي:

¹ فاروق عبد الله، السيد ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 278 279.

1- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي هيكل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل، وفتح الأبواب أداء الأفراد مما يساعد على بلوغ أهداف المؤسسة.¹ ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري حيث تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

- تجنب الضرائب والاحتكاك بين العاملين في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المؤسسة واجباته وسلطاته.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة.
- يساعد على انجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة.

2- **الثقافة التنظيمية:** تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار لتغيير مابين المؤسسات، فقد بينت الدراسات أن المؤسسات المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة مبدعة.

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما زاد إيمان الأفراد وانتماهم التنظيمي، مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة مما يدفعهم لتحقيق الأداء المتميز.

ثانيا: العوامل الخارجية: هي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك من يعبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة، وباعتبارها علاقة دائمة مع المحيط الخارجي يؤثر فيه وتتأثر به فإن الأمر يتطلب توجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي تؤثر في أداء المؤسسة فيما يلي:

1) **العوامل السياسية والقانونية:** إن إضفاء صفة العمومية ومنح الشخصية القانونية يمكن المؤسسات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري.

2) **العوامل الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيها المؤسسة وتشمل وضع ميزان المدفوعات للدولة، والسياسات النقدية والكمالية تتخذ لعلاج حالات التضخم فالتطورات التي يشهدها العالم والمتمثل في ظاهرة العولمة نحو الاندماج في

¹ ربيعة بركات: المرجع السابق، ص 48.

الاقتصاد العالمي، تفرض على الدولة سياسات إصلاحية لإعادة هيكلة وتأهيل اقتصادياتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي مفتوح أمام التجارة.

3) العوامل الاجتماعية والثقافية: تتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى القيم، والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية منه التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع، فهذه العوامل تنعكس على أداء المؤسسة وتؤثر في مدى فعاليتها، ويضيف البعض العوامل الثقافية كلما ارتفع مستوى التعليم.¹

IX: محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة من المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها وهذه المحاور هي:

1) محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم ويؤخذ هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين كما أن يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة مما يضيف على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل العوامل عند تقييم الأداء مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل وطريقة تعامله مع الموظفين.

2) محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين تسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه كالقادة، أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه مما يأخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

3) محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف بناء على مشاركة معه ومع رئيسه على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف حسب الفترة الزمنية المحددة، ومن سلبيات

¹ ربيعة بركات: نفس المرجع ص 49 50.

هذا المحور صعوبة قياس كل الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الانجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.¹

4) محور الفعالية العامة: حيث نجد التفاصيل الدقيقة ليس التركيز على مستوى الفاعلية العامة لدى العاملين باعتبار الفاعلية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ولكن هذه النظرة عامة حيث يركز هذا المحور على مدى فاعلية الموظف في تحقيق فاعلية الموظف في الربط بين أهدافه وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، إضافة إلى مدى فاعلية الموظف تقييم الأداء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم، على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم تفصيلي ضروريا وبالرغم من هذا فإن هذا المحور يتلاقى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

X. دور الاتصال في رفع فعالية الأداء

1) دور الاتصال في رفع مستوى الأداء:

تقضي المؤسسات معظم وقتها في الاتصالات فقد أثبتت بعض الدراسات أن نسبة 75% من وقت المدير يقضيه في الاتصالات، وذلك التعدد إنما يرجع إلى طبيعة العمل من جهة، وإلى تطور وسائل الإعلام من جهة ثانية، حيث نجد أن هناك العديد من الوسائل الاتصالية، ولكل وسيلة هدف وغرض محدد كما تستعمل في وقتها المحدد، فالمدبر مثلا عندما يريد الاتصال بالعمال الذين لا يجدون القراءة فإنه يستعمل الهاتف أو المقابلة الشخصية، ذلك أن العامل لا يمكنه فهم وقراءة الإعلانات على اللوحات، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات التقارير، الرسائل، المذكرات، التلكس، الاجتماعات، الهاتف وكل هذه الوسائل تساعد العمال على أداء وظائفهم .

2) تنوع الاتصالات ودوره في رفع وتحسين مستوى الأداء:

¹ فاروق عبده فلة: السيد محمد عبد المجيد: المرجع السابق ص269، 270.

إن أي مؤسسة تعتمد في تسييرها على العديد من أنواع الاتصال، هذه الأخيرة تدفع العمال وتحركهم نحو تحقيق أعلى مستوى من الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.، ويمكن تأكيد ذلك من خلال ما يلي:

أ . الاتصال الصاعد:

يساعد الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى . أي . من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات التنظيمية العليا على نقل وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق التي تسهل عليها عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فهو تغذية راجعة لما تم استلامه من أوامر وتعليمات، فاستلام الإدارة لمثل هذه المعلومات تدفعها إلى الاهتمام أكثر بالعمال، يمكن أن يكون هذا الاهتمام ماديا مثل زيادة الأجر كما قد يكون معنويا مثل الترقية وحسن التعامل معهم، كل هذا ينتج عنه رفع الروح المعنوية عند العمال ورضاهم عن العمل مما يدفعهم إلى أداء وظائفهم على الوجه المرغوب فيه وتحسين عملهم كما وكيفا، هذا بدوره يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها المسطرة، قد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير وشكاوى أو استفسارات أو مطالب وكل ما يخص المرؤوسين¹.

قد يتضمن الاتصال الصاعد اقتراحات وتوصيات العمال حول طرق جديدة ومتطورة لأداء الوظائف والمهام مما ينعكس إيجابا على أداء العمال في حالة اهتمام الرؤساء بهذه الاقتراحات وأخذها بعين الاعتبار.

ب . الاتصال النازل:

أما فيما يخص الاتصال النازل فهو بدوره يساعد على تحسين ورفع أداء العمال وذلك لكونه يتضمن توجيهات وأوامر تعتمد على معيار السلطة فهو بمثابة قوة دافعة للتكامل بين المستويات التنظيمية المختلفة، فقد يتضمن هذا النوع من الاتصال التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة أو تقييم الأداء للمرؤوسين ورد الفعل عما تم إنجازه مما يرفع من معنويات العمال ويدفعهم نحو زيادة الفعالية في أداء مهامهم، كما قد يفيد الاتصال النازل في تقرب الرؤساء والإدارة من العمال ومساعدتهم في تخطي الصعوبات المهنية والاجتماعية مما يسهل إنجاز الوظائف بسهولة .

¹ دليلة بركان: واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2006، ص 28.

يؤدي الاتصال النازل إلى خلق جو من التآلف والتماسك وتشجيع العاملين وتحفيزهم وزرع روح المسؤولية لديهم تجاه رفع مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ج . الاتصال الأفقي:

يتناول الاتصال الأفقي إرسال واستقبال الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، حيث يعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً حيوياً لنجاح أداء العاملين في المؤسسة، وتحقيق أهداف هذه الأخيرة إذ عن طريقه يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.

يساعد الاتصال الأفقي في الحصول على المعلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال العمودي (الصاعد والنازل) وقد تفيد هذه المعلومات في طرق إنجاز المهام والرفع من فعالية الأداء.²

XI . التغلب على معوقات الاتصال وتأثيره على الأداء:

يعترض الاتصال التنظيمي في المؤسسة العديد من المشاكل والصعوبات التي تحول دون تحقيق الفعالية والغرض منه وهذا بدوره يعيق أداء العمال لذا يجب التغلب على هذه المشاكل من أجل النهوض بالأداء إلى الأفضل وذلك من خلال:

أ. يتأثر الاتصال بنظام اجتماعي : من قيم وعادات وتقاليد واتجاهات وبشخصية كل من المرسل والمستقبل، وقد تكون الرسالة واضحة بالنسبة للمرسل في حين لا يفهمها المستقبل وتبدو له غامضة، ويمكن أن يفسرها بغير المعنى المقصود منها، وهذا كله ينعكس على مدى فاعلية أداء العامل في المؤسسة لذا يجب على المرسل مراعاة والأخذ بعين الاعتبار قيم وعادات ومعتقدات وكذا شخصية المستقبل وميوله واتجاهاته، وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

ب . مركزية ولا مركزية التنظيم: إن لكل من المركزية واللامركزية أثر على الاتصال ففي التنظيم يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة، مما يعرقل سرعة اتخاذ القرار وفاعليته، ومن ثمة يتعسر الاتصال حيث أنه لاتصل المعلومات الكافية التي يحتاجها العامل

¹ دليلة بركان: مرجع سابق، ص 29

² مصطفى حجازي: مرجع سابق ص 15.

بشأن الوظيفة التي يشغلها، وهذا ينعكس على أداء العاملين بصورة سلبية مما يؤدي إلى عدم وصول المؤسسة إلى أهدافها.¹

XII. علاقة الاتصال التنظيمي بفعالية الأداء:

يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما جدا داخل المؤسسات فهي تعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الاتصال يظهر جليا من خلال تأثيرها الكبير على أداء العاملين فهي تعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة وكذا وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات... الخ، فالعامل بكل هذه المعطيات سيصل إلى تأدية عمله في ظل الفعالية والكفاءة المطلوبين.

فعالية الأداء: نظرا لكون المؤسسات بمختلف أنواعها تطمح إلى تحقيق النجاح في أداء مهامها وبلوغ مهامها وأهدافها وخدمة رسالتها، ونظرا لكونها تتعامل مع مجموعات وقطاعات متنوعة وتضم مصالح متعددة في هذا المجتمع، وقد دلت التجارب أن المؤسسة الناجحة هي التي تولي أهمية بالغة لفعالية الأداء.²

وتعرف القواميس الاجتماعية الفعالية بأنها استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين، وتحدد الفعالية عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة المتاحة، والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها، وتنقسم الفعالية إلى فعالية فنية وفعالية نفسية واجتماعية، وتتمثل الأولى في قدرة التنظيم على القيام بالأنشطة المختلفة المتعلقة بالجوانب التقنية والتي تساهم مجتمعة في انجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر، وتتمثل هذه الأنشطة في تدبير كافة الآليات التقنية التي يحتاج إليها التنظيم، بالإضافة إلى الموارد البشرية المتخصصة التي تستطيع استخدام هذه التقنية والموارد المادية التي تكفل باستمرار التنظيم بتأدية وتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها. وتتمثل الفعالية الاجتماعية النفسية في الأسلوب الذي تقدم به الخدمات والتفاعل الاجتماعي والنفسي بين العاملين في التنظيم والمستفيدين من الأنشطة والخدمات والتي يقدمها التنظيم وبناء على ما سبق يمكن أن تعرف فعالية الأداء بأنها قدرة العاملين على تأدية مهامهم محققين أهداف المؤسسة ككل.³

¹ حسين محمود حريم: مرجع سابق، ص 222.

² علي عبد الوهاب محمد، سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز للاستشارات والتطوير الإداري، 2، مصر، 1992، ص 218.

³ عبد الله درويش الغامدي: تقويم أداء موظفي في المستشفيات العسكرية، مذكرة لنيل ماجستير، كلية، الدراسات العليا نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، 2007، ص 56.

XIII. دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء:

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر على فعالية الأداء وتحسين معدلاته ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الاتصال ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الاتصال في تحقيق فعالية الأداء في التأثير في وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، ومنه التأثير على أدائهم العام ككل، حيث توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين على الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم تتمثل في معظم الجوانب التي تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملين قوله، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام عملهم، والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة.¹ التي تؤدي إلى زيادة وتحسين فعالية أدائهم، كما يحفز العاملين على العمل الجيد وتعويدهم على تحمل المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال وإكسابهم صفة النظام في العمل، مما ينمي الشعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعينة باتخاذ القرارات ومرونة العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم، كما يتضمن الاتصال التنظيمي عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف المؤسسة ومنه الإنقاص من إمكانية ظهور صراع بين الإدارة ومجلس العمال، كما يساعد على التخلص من البيروقراطية والمركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة والقائلة لروح المبادرة والإبداع والتخلص من تنظيمات غير رسمية.²

يساهم في وجود جو مهني عائلي المشجع نفسيا على العطاء، كما يؤدي إلى التغلب على العقبات، وتفهم مشكلات العمل ومعايشة مراحل تطورها وذلك بتوفير وقت وجهد العاملين في توجيهه نحو المشكلة مباشرة وتحديد مسؤوليات واضحة للعاملين، مما يؤدي إلى دقة نتائج تقييم الأداء، كما يساعد على إيصال المعلومات للعاملين بسرعة، وزيادة قدرة العاملين على مجابهة أعباء العمل، والتقليل من معدلات الأخطاء في العمل من خلال إيصال المعلومة الصحيحة وبشكل دقيق، ويمكن العامل من فهم العمل الذي يقوم به وهذا ما يجعله قادرا على الإبداع والإبتكار أثناء تأديته للعمل، وذلك لضمان تبسيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات

¹ حاتم علي حسن رضا: الإبداع الفني وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، 2001، ص 67.

² نفس المرجع ص 68.

وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم للعمل بفاعلية أكبر، كما يؤدي إلى قدرات ومهارات العاملين والإنتاجية بتدريبهم.¹

¹ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الاسكندرية، 2008، ص 132-133.

تمهيد:

لقد شهد العالم تقدماً سريعاً في تقنيات الاتصالات، كان أهمها ما شهد القرن الحالي منظور وسائل ومفاهيم حديثة في تلك التقنيات، ولقد كان للاتصالات فضل كبير في تقدم البشرية الاجتماعي والاقتصادي، فإن التطلع إلى تطبيق تقنيات الاتصالات الحديثة يعتبر ضرورة حضارية حتمية وأساساً في تحقق المجتمع والمحافظة على استقراره وثباته السياسي ومما لا شك فيه أن التطور الكبير في وسائل وتقنيات الاتصال قد انعكس بصورة مباشرة على الأعمال الإدارية بصفة عامة والتي تسعى إلى امتلاك واقتناء تقنيات الاتصال الحديثة لتطوير أعمالها لأن السرعة والدقة من أهم عوامل نجاح هذه المنظمات، وتطورت العمليات الإدارية بتطور تقنيات ووسائل الاتصال ومنها الهاتف إلى الفاكس والتلكس والحاسب الآلي والانترنت والتي كونت في مجملها البداية الحقيقية لبدء عصر جديد يعتمد على تقنيات الاتصال في تسيير الأعمال الإدارية والميدانية والتدريبية، وسوف نستعرض في هذا البحث مفهوم تقنيات الاتصال وأنواعها ومراحل تطورها.

I. تقنيات الاتصال:

تقنيات تعرف الاتصال بأنها: "الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل في فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر".¹

وتعرف التقنية بأنها "نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج إن وجود وإن النهاية في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي التجريبي، كما ظهر وساد في أوروبا خلال القرن الثلاثة الماضية وما تبع ذلك من التطور الخاطيء أن "التقنية" هي كمنشأ إنساني أو نمط من الفعالية الإنسانية غريبة الطابع والمنشأة.²

II - : نشأة وتطور تقنيات الاتصال:

لقد أدى التطور الكبير في تقنيات ووسائل الاتصال إلى زيادة قدرتها على سرعة إيصال المعلومات، وهذا ما منحها ميزة كبيرة نسبيا مقارنة بوسائل الاتصال القديمة فقد أدت إلى زيادة القدرات الاتصالية وتوفير مساحة عريضة من الوضوح للرسالة ومفرداتها بين المرسل والمستقبل وبذلك حققت هذه التنظيمات قدرا كبيرا من الانتشار ونقل المعلومات بسرعة وكفاءة بين مختلف بنوك ومراكز المعلومات كما أن انتشار شبكات المعلومات واتصالاتها قد أسهم إلى حد كبير في ثورة الاتصالات وزاد من قدرة الإدارة على اختراق الحدود الدولية والاتصال بالشركات والمنظمات العالمية كما أن تطور تقنيات الاتصال رافقه ابتكار وسائل وأدوات مساندة جديدة تعد أوعية معلوماتية ممتازة لفظ المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة مثل الميكروفيلم والمايكروفيش وهي ذات قدرات تخزينية عالية وتخزن كمية كبيرة من المعلومات على حيز صغير جدا.

وقد أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لتقنيات الاتصال الجديد إلى مزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها فمن التلفزة العادية إلى تلفزة الهوائي المقعر إلى تلفزة الكابل

¹ محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية، السعودية، 2006

² اياد شاعر البكري: تقنيات الاتصال بين زمنين، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص15، 16.

التفاعلي ومن التيلكس إلى التيليتكس ثم الفيديو إلى الفيديو كاسيت فالفيديو ديسك والفيديو بوتكس والفاكس ومنذ النصف الثاني من القرن التاسع وبعد اكتشاف إديسون للفوتوغراف واختراع صمويل موريس للتلغراف في عام 1884 وتتوابع الاكتشافات التكنولوجية في مجال الاتصالات بشكل سريع ومتواصل ففي عام 1876 ارس "بيل" أول رسالة تليفونية سلكية ونجح ماركو ني في إرسال واستقبال رسائل اللاسلكية.

وفي عام 1906 بث فينذر الصوت الإنساني عبر الإذاعة كما اخترع قبلها داجير أسلوبا علميا للتصوير الفوتوغرافي في عام 1839 و تم تصوير أو فيلم عام 1849 وفي عام 1904 تم إرسال أول الصور البرقية وأذيعت أول صورة تلفزيونية عام 1923 وأقيمت أول شبكات الإرسال الإذاعي في العشرينيات الميلادية بينما بدأ الإرسال التلفزيوني الملون عام 1945 وبدأ الاتصال السريع فيما بين القارات عام 1957 بواسطة الكابل البرقي تحت مياه المحيط الأطلسي بين أمريكا وأوروبا وسبق ذلك تشغيل أول كابل تليفوني عبر الأطلسي عام 1956 وتم إطلاق أول قمر صناعي للاتصالات عام 1962، بعد ذلك ادخل الحاسب الآلي في ميدان الاتصالات وأدى التزاوج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي والأقمار الصناعية إلى آثار مذهلة في تطوير وسائل الاتصال، فنشأ مايسمى بالتبادل الثنائي والإرسال من عدة دول في آن واحد، من خلال القمرين الصناعيين انتلستات 1965، وانترسبوتنك 1971، والذين تم إنشائهما لإرسال جميع أنواع الرسائل عبر الفضاء خلال التليفون والتلغراف والتلكس والمواد المطبوعة والصور والبيانات المحولة من أجهزة الكمبيوتر إضافة إلى البرامج الإذاعية والتلفازية، بعد ذلك تم تحقيق الانتشار الفوري للرسائل الموجهة من خلال انتلستات وانترسبوتنك في جميع أنحاء العالم بواسطة الربط بين الشبكات الأرضية والوطنية والإقليمية، بعد ذلك تم ابتكار نظم اتصالات حديثة يمكنها بث البرامج مباشرة باستعمال (الدش) دون الحاجة للمحطات.¹

والشبكات الأرضية وأخيرا أمكن إرسال وانتقال الرسائل في نفس اللحظة في أي مكان في العالم، عقب ذلك تم اختراع الفيديو كاسيت عام 1966 وتم البدء في تسويقه عام 1971

¹ ابو زيد فاروق: الإعلام الدولي وتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مجلة الدراسات الدبلوماسية عدد 8، 1991، ص 14

أصبح أول نظام للفيديو ديسك متوفرا للاستخدام في عام 1979، أما مجال الراديو فقد ابتكرت الكابلات المحورية والموجات القصيرة جدا والألياف البصرية، مما أدى إلى حل مشكلة التداخل بين الموجات، وكذلك أدى إلى كفاءة البث وعدم تأثره ببعد المسافة، وأدى استخدام الموجات الدقيقة إلى فتح المجال أمام قنوات جديدة للاتصال وعند استخدامها بترددات طيفية معينة فإنها تخترق باطن الأرض وأعماق البحار، لتكشف عن معلومات ذات جدوى اقتصادية وعسكرية.

ولم يقتصر الأمر على ذلك فتم اختراع الهاتف المرئي الذي يضيف الصورة إلى الصوت وأخذت الدول المتقدمة في تعميقه، ولقد توفر نصف الإنتاج العلمي العالمي في بنوك ومراكز المعلومات خلال السنوات القليلة الماضية كما أن حوالي 9% من التقارير الفنية أصبحت تصدر بشكل الكتروني وتنتشر شبكات الاتصال الدولية التي تسير الحصول على المعلومات والمراسلات وتنقل الرسائل والتسويق العالمي للمنتجات وتبادل المعلومات الإدارية وسهولة التواصل بين الشركات وفروعها في جميع أنحاء العالم، مما ينعكس إيجابا على الأعمال الإدارية وتتواصل التطورات لتصل إلى ذروتها من خلال الانترنت، فقد تطور تبادل الرسائل من الرسالة المحمولة يدويا إلى الرسالة المنقولة إلى المعلومات المبنوثة¹ عبر الأجهزة ثم الشبكة المحلية وأخيرا تم نقل المعلومات عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، التي احتوت كل ما سبقها وصياغتها في كيان جامع احتوى العالم اجمع، فهي ليست كغيرها من وسائط الاتصال بل هي أهم منجزات التقدم الفني الكبير الذي شهدته الألفية الثالثة فالقدرة العلمية على خلق ومعالجة وتخزين ونقل وتوصيل المعلومات الرقمية تعد من احدث الابتكارات أثر في البشرية.²

فالناس باختلاف ألوانهم وأعمارهم وعقائدهم وأفكارهم لا يلتقون ولن يجدوا فيها الفرصة بأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات في عالم متنوع بذاته وفر ذلك للمستخدمين سبل الاستفادة من المعلومات دون قيد أو حدود، كما هيأ لهم الحصول عليها ونشرها والاستفادة منها في أي وقت ومن أي مكان، فعن طريق الانترنت يستطيع شخص في أقصى الغرب بواسطة

¹ كيت فريدي: الخصوصية في عصر المعلومات، ترجمة محمود شهاب، مركز الإهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1999، ص 122.

² محمد علي المانع: مرجع سابق، ص 51.

أجهزة الاتصالات وعن طريق الحاسب الآلي أن يتحدث أنيا مع آخر في أقصى الشرق ويستطيع بنفس السهولة أن يرسل له عشرات الوثائق والصور والتسجيلات الصوتية فالشبكة في طريقها إلى أن تصبح الاتصالات الإدارية التي تتولى القيام بالأعمال الإدارية المختلفة.¹ وقد أصبح استخدام تقنية الاتصال والمعلومات من الضروريات في عالم اليوم وبصفة خاصة في الأعمال الإدارية والتجارية على حد سواء، وذلك لسهولة توفر شبكة الاتصال (الانترنت).

حيث يستخدم بجانب الانترنت التقنيات التالية الاجتماع التلفوني والتلفونات الجواله والفاكس والتخزين على cd حيث أن هذه العناصر مجتمعة تمهد لمرحلة التعامل الآلي الكلية عن طرق تطبيق الحكومة الإلكترونية، وأتاحت تقنية الاتصال الفرصة كاملة أمام الدول الأكثر تقدما في أحكام سيطرتها على عقول ومقدرات الدول الأخرى بعد أن دخل عنصر التسلط التقني حينا إلى حين مع التسلط الاقتصادي والتسلط العسكري والتسلط السياسي وتسلط الثقافة الأقوى، وفي العقد الأخير من القرن العشرين كانت تقنيات الاتصال تتغير بسرعة كبيرة في الغرب إلى حد لا يمكن النظر فيه إلى النظام كما هو غير خاضع للمناقشة وأصبح النظام نفسه موضوعا لمناقشة السياسات، وهناك خصائص مختلفة من تقنيات الاتصال عملت على تغيير المجتمعات الصناعية في الربع الأخير من القرن العشرين وهذه الخصائص هي:

أ- بروز مجتمع إعلامي.

ب- تقارب أشكال الأجهزة والتقاؤها في عدة نقاط مشتركة .

ج- عدم تأثير التكاليف بالمسافات أي ثبات التكلفة، وانخفاضها لا يتأثر بالرغم من تباعد المسافات وكثافة الاتصالات.

د- ندرة الاتساع العلمي ووفرته معا.²

III - : أنواع تقنيات الاتصال: ومن أهم أنواع تقنيات الاتصال الحديثة التي تخدم الأعمال الإدارية:

¹ قوتة محمد بن نوري ودياب عبد الحميد بن أحمد : المرجع السابق، ص 396، 397.
² ياد شاكرا البكري :مرجع سابق، ص 21، 23 .

1) الأقمار الاصطناعية: تقدم الأقمار الاصطناعية خدماتها لكونها محطات تحويل فضائية لبث إشارات ترسل بواسطتها المحطات الأرضية والتي تعمل أيضا على ربط شبكات الاتصالات الأرضية من خلال شبكات الهاتف، وقد أخذت الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الاصطناعية تلعب دورا هاما في مجال الرسائل والمعلومات بفضل فعاليتها وعدم تأثرها بالظروف المحيطة. وتستخدم الأقمار الاصطناعية العديد من الوظائف والأنشطة والخدمات مثل نقل الصورة والصوت والبيانات والوثائق والمؤشرات البعيدة والأرصاد الجوية والبث التلفزيوني والخدمات الهاتفية وغيرها.

ويمكن تحديد مجالات استخدام الأقمار الاصطناعية فيما يلي :

- النقل التلفزيوني المباشر للبرامج المختلفة.¹
- تأمين شبكة اتصالات هاتفية وبرقية على نطاق واسع.
- تستخدم في الأغراض العسكرية كعمليات التجسس.
- تبادل المعلومات والأحداث العلمية بين المراكز والمعاهد العلمية على نطاق عالمي.
- مسح الأرض وتصويرها ورسم الخرائط الطبيعية والطبوغرافية.²

1 لمين علوطي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003، ص 29-30.

² اياد شاكر البكري: مرجع سابق، ص 102، 103.

(2): تكنولوجيا الاتصال عن بعد:

أولاً: تكنولوجيا الاتصال الكابلي: الكابل أحد الوسائط التي تستخدم في عملية نقل الرسائل الصوتية والمرئية والنصوص، إما بالأسلوب التماثلي أو الأسلوب الرقمي وتعتمد عملية نقل الرسائل عن بعد على كهرومغناطيسية أو على الطبق كما هو الحال في إرسال الراديو والتلفزيون أو على الاتصال السلكي والكابل، هو أحد أشكال الاتصال السلكي، ويتيح الاتصال الكابلي لمستخدمه العديد من المزايا والتي من أهمها:

- يتيح الاتصال الكابلي توفير إرسال واضح لجميع قنوات التلفزيون التي تستخدم الموجات الكهرومغناطيسية.
- إمكان تقديم خدمات برمجية تتناسب وظروف الجماعات المستهدفة.
- إمداد المشتركين بتنوع شاسع من الخدمات البرمجية من خلال عشرات القنوات.
- يتيح نظام الكابل ذو الاتجاهين حقن الحاسب الإلكتروني المركزي بالبيانات السياسية التي تمد المشتركين بالمعلومات التي يحتاجون إليها في أي وقت.
- إتاحة عدد كبير من الخدمات من داخل المنزل أو المكتب مثل التعامل مع البنوك والشراء والخدمات الطبية والأمنية.

ثانياً: تكنولوجيا الألياف الضوئية: تعد الألياف الضوئية أحد الوسائل الحديثة التي تساعد على تقديم مجال واسع وشاسع من الاتصالات، والألياف الضوئية عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيط العنكبوت وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها، ويمكن أن هذا الضوء محل الإشارات الإلكترونية التقليدية المستخدمة في خيوط الهاتف والراديو.

وتتمتع هذه الشعريات الزجاجية بكفاءة عالية للغاية في الاتصالات، ويمكن أن يحل كل زوج من هذه الشعريات حوالي ألف محادثة تلفزيونية، كما أنها سهلة الاستخدام والتهيئة، وأكثر مرونة من وسائل الاتصال الأخرى وتوفر حماية أكبر عند التشغيل وتعمل الألياف الضوئية على ترددات عالية للغاية بدرجة أكبر بترددات الميكروويف، وبسبب هذه الترددات العالية جداً تستطيع الألياف الضوئية أن تعمل كميات ضخمة جداً من المعلومات، غير أن تكلفة استخدامها لا تزال أعلى بكثير من تكلفة استخدام الميكروويف.¹

¹ محمد بن علي المانع: مرجع السابق، 54، 55.

وتستخدم الألياف الضوئية في الاتصال في الحالات الآلية :

*تستخدم الألياف الضوئية في الاتصالات الهاتفية من خلال مد كابلات هذه الألياف في خطوط تحت الأرض.

*تستخدم في الاتصال بين نقطتين بحيث تنقل كميات ضخمة جدا من المحادثات الهاتفية أو تسمح بمرور البيانات بين نقطتين، أما إذا كانت المسافة بعيدة جدا فإن كمية الضوء تتناقص وبالتالي تحتاج إلى تقوية الإشارة وتكون وظيفة أجهزة التقوية التأكد من أن كمية الضوء تصل بنفس شدتها إلى نهاية الاستقبال لتوغل اتصال عالي الجودة وتتراوح المسافة بين أجهزة التقوية من 30 100 ميلا ويتم اتصال البيانات من خلال الحسابات الالكترونية بنفس الأسلوب.

*وهناك كميات ضخمة من اتصال البيانات ودوائرها الهاتف تجمع بين استخدام الإشارة المفردة والشارة الرقمية ذات المعدل المرتفع من نقل البيانات ومن خلال استخدام الإرسال المتعدد يمكن أن تحمل الألياف الضوئية أعداد ضخمة من الدوائر الهاتفية واتصال البيانات.

*وهناك كميات ضخمة من اتصال البيانات ودوائرها الهاتف تجمع بين استخدام الإشارة المفردة والشارة الرقمية ذات المعدل المرتفع من نقل البيانات ومن خلال استخدام الإرسال المتعدد يمكن أن تحمل الألياف الضوئية أعدادا ضخما من الدوائر الهاتفية واتصال البيانات.

*وهناك نظم عديدة للألياف الضوئية تستخدم عدة (أزواج) من الألياف ويحمل كل زوج إشارات عديدة مما يؤدي إنتاج عشرات أو حتى مئات الآلاف من المحادثات الهاتفية.

*تتيح الألياف الضوئية حولا لكثير من المشكلات الناجمة عن الاستخدام السلكي والكابلات المركزية الميكرووفيف ونظم الاتصال التي تشعب بالهوائيات، كما توفر الألياف الضوئية العزل الكهربائي من نقطة إلى أخرى فهي محطة ضد تفريغ البرق وضد التداخل الكهرومغناطيسي والكهروستاتيكي كما أنها غير معرضة للتشويش وتوفر قدرا عاليا من الأمان عند استخدامها.

ثالثا- تكنولوجيا الاتصالات الرقمية:

يمكن تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية وتختلف الإشارات التماثلية حسب اختلاف الإشارات الأصلية، وخلال عقد الثمانينات أصبح من الممكن إعادة تقديم الإشارات التماثلية في صورة إشارات، رقمية ويحقق الاتصال الرقمي مزايا عديدة عند مقارنته بالاتصال التماثلي، ويستخدم الاتصال الرقمي في نقل بيانات الحاسبات والصور عبر الهاتف وإرسال الراديو والتلفزيون بقدر عال من الدقة والجودة.

وتتيح استخدام نظام الاتصال الرقمي العديد من المزايا وتكمن هته المزايا فيما يلي:
* لا تسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات في كل مرحلة من مراحلها.

* يتسم نظام الاتصال الرقمي بالنشاط والقوة التي تجعل الاتصال مؤسسا ومصانا كوحدة متكاملة عالية الجودة، كذلك يتفوق الاتصال الرقمي في نقل المعلومات إلى مسافات بعيدة، من خلال وصلات الألياف الضوئية التي تحافظ على قوة الاتصال من البداية حتى النهاية، وتكمن قوة الاتصال الرقمي وفعاليتته من خلال عدة أبعاد مثل مقاومة التشويش ومقاومة التداخل في الحديث وتصحيح الأخطاء الالكترونية والحفاظ على قوة الإشارة على طول خط الاتصال.

* تتسم الشبكة الرقمية بقدر عال من الذكاء بحيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب أوضاع القناة بصفة مستمرة ويصحح مسارها.¹

* تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج الالكترونى ممدا يسمح بتحقيق قدر عال من جودة الاستخدام .

* يتسم الاتصال الرقمي بالشمول: حيث يسمح بنقل المعلومات في شكل نصوص وصوت وصورة ورسوم بقدر عال من الدقة وتتم كل أشكال الاتصال السابقة عن طريق استخدام الإشارات الرقمية أن كما يمكن أن تنقل الشبكة الرقمية العديدة من المحادثات أو الأصوات المركبة في وقت واحد .

¹ محمد بن علي المانع: مرجع السابق، 56٠

* يتسم الاتصال الرقمي بتحقيق قدر عال من تأمين الاتصال حيث سبق استخدام نظم الاتصال الرقمي للأغراض العسكرية ونقل البيانات السرية للحكومات وكذلك يستخدم في شبكات البنوك، والنقل الإلكتروني للبيانات ونقل المعلومات الحساسة التي تتسم بدرجة عالية من السرية.¹

(3) تكنولوجيا الفيديو تكس: هو عبارة عن وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة التلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون، وتتمثل تقنية الفيديو تكس على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

1- تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب.

2- البث عن طريق شاشة تلفزيونية.

3- نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لاسلكية.

ويشمل الفيديو تكس على نوعين رئيسيين هما:²

(1) الفيديو تكس السلكي: يتيح نقل المعلومات في اتجاهين بطريقة تفاعلية وهو وسيلة تستقبل صفحات من المعلومات تملأ كل صفحة شاشة التلفزيون، ويتم تخزين هذه المعلومات في (قاعدة البيانات) تكون جاهزة للتعامل من خلال توظيف البحث الذي يقوم به مستخدم الجهاز ويختار المستفيد رقم أو أرقام الصفحات التي تضم المعلومات التي تهمة من بين كميات هائلة من المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات وتتصل هذه الوسيلة بموسوعة إلكترونية يتم استقاء محتواها من الكتب والصحف والمجلات والمخطوطات وتشمل أيضا بعض وظائف اتصال البيانات.

(2) الفيديو تكس الإذاعي: أو ما يعرف بالتليتكس: يعد نظام التليتكس أكثر شيوعا من نظام الفيديوتكس، ولا يتيح هذا النظام اتصالا تفاعليا، فهو نظام اتصال لنقل المعلومات في اتجاه واحد، ويعتمد هذا النظام على استخدام قناة تليفزيونية غير مستخدمة لبث أجهزة الاستقبال بدون تداخل مع قنوات الإرسال العادية، ويعتمد نظام التليتكس على عرض صفحات التي تهمة، ويجب أن ينتظر المستخدم لعدة ثوان وأحيانا لعدة دقائق قبل أن يتم

¹ محمد بن علي المانع: نفس المرجع ص 57.

² لمين علوطي: مرجع سابق، ص 26 - 27.

نقل الصفحة التي يبحث عنها في جهاز استقباله، ولجعل هذا الوقت مقبولا فإن عدد الصفحات التي تم عرضها يكون محدودا ولا يتجاوز عدة مئات من الصفحات. وهكذا فإن إمكان عرض معلومات تفصيلية يكون غير ممكنا في هذا النظام مثلما يحدث في نظام الفيديو تكس، وغالبا يتم وصف الخدمة المقدمة من خلال التليتكس باعتبارها مجلة الكترونية ويتم استقاء محتوى هذه المجلة من الصحف اليومية والمجلات.¹

(3) تكنولوجيا الاتصال الهاتفي :

من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس، لدرجة أنه من النادر أن تجد بيتا أو مؤسسة لا تملك خطا هاتفيا وخاصة في المجتمعات الغنية والمتقدمة، والهاتف ليس أداة للتواصل بين الأفراد والجماعات، ولكنها أداة تلعب دورها في الإنتاجية والتسويق وإيصال الخدمات للكثير من المؤسسات، وينظر إليه كقناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزولة عملية الاتصال.²

وتعتبر الحاسبات الآلية من تقنيات الاتصال الحديثة التي لعبت دورا مهما ومؤثر في زيادة فعالية الأعمال الإدارية وغيرها من المجالات الأخرى، إلا أنها لم تخل من السلبيات، فقد أدى تطور طرق وأساليب الاتصال عن طريقها إلى نشأة أنواع جديدة من الجريمة، حيث فتح المجال أمام تطوير الجريمة من خلال عمليات الاختراق غير المشروعة للأنظمة للاستيلاء على أموال الشركات والمنظمات الإدارية ومعلوماتها، فغالبية تعرض لجرائم الاحتيال والسرقة والتعدي والتخزين.

ويمكن تصنيف الحاسبات الآلية من تقنيات إلى ثلاثة أنواع حسب أسلوب تمثيل البيانات داخلها إلى:

- حاسبات رقمية: وتمثل البيانات بداخلها بطريقة وهي الأكثر شيوعا.
- حاسبات تناظرية: وتمثل البيانات فيها بطريقة قياسية، وهو نوع شائع الاستخدام في إجراء الدراسات العلمية (الفيزيائية، والكيميائية... الخ).

¹ محمد بن علي المانع: مرجع سابق ص 57 - 58 .

² سعيد يسن عامر: مرجع سابق، ص 82.

- حاسبات مختلطة: وتمثل فيها البيانات بالطريقة الرقمية أو القياسية ويمكن أيضا تصنيف الحاسب الآلي حسب حجمه إلى أربعة أنواع:

(1) الحاسبات العملاقة: وتستخدمها المنشآت العملاقة أو حكومات الدول.

(2) الحاسبات الكبيرة: وتستخدمها المنشآت الكبيرة والأجهزة الحكومية.

(3) الحاسبات المتوسطة: وتستخدمها المنشآت والمصالح متوسطة الحجم والأعمال.

(4) الحاسبات الصغيرة: وتستخدمها المنشآت الصغيرة والعائلات وله عدة طراز (حاسب المكتب حاسب الحقيبة حاسب الكراسي حاسب راحة اليد... الخ).

4) الفاكسميلي: هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة أو المطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان في العالم وتستقبل في الحال، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فعالية الاتصالات الإدارية وفي انجاز الأعمال الإدارية المختلفة والمهام ولاسيما في الأمور والقضايا السرية التي لا تحتل التأخير ويتطلب فيها الموقف صدور توجيهات وتعليمات القيادات الإدارية.¹

5) الانترنت: الترجمة الحرفية للانترنت تعني: الشبكة البينية أما المعنى الاصطلاحي فهي عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها، إذ يستخدم الشبكة هذه الأيام أكثر من 400 مليون مستخدم من جميع أنحاء العالم وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادرا على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات.²

لقد أصبح الانترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر اتسم بسرعة توفير المعلومة فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على الدول والمجتمعات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله إفادة واستفادة، حيث حظي برواج لم يحظ به نظراؤه من وسائل الاتصال ففي دراسته لمؤسسة مروجان ستانلي عام 1997 م في الولايات المتحدة الأمريكية توضح أن شبكة الانترنت استقطبت ما يقارب (50 مليون مستخدم) في أقل من أربع سنوات العدد الذي استقطبه جهاز التلفاز في 13 سنة وجهاز المذياع في 28 سنة.

¹ محمد بن علي المانع : مرجع سابق، ص -60 62.

² لمين علوطي : مرجع سابق، ص 31.

كما أنه شبكة واسعة النطاق وموزعة على أغلب مناطق العالم مكونة من شبكات أخرى عديدة ويمكن من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأجهزة المرتبطة بها على نطاق العالم.

وقد ازداد عدد الأجهزة المرتبطة بالشبكة بحيث أصبحت تكون شبكة كبيرة من شبكات أخرى موزعة على نطاق العالم وأصبح المشتركون فيها من شتى الهيئات والتخصصات والجنسيات، لقد أصبحت الشبكة تحوي ملايين الحاسبات التي تملكها جامعات أو مصالح حكومية أو شركات خاصة أو أفراد عاديون، وأهم ما يميز شبكة الانترنت تركيزها على تقديم نوعين من الإمكانيات، استرجاع البيانات والاتصالات على نطاق العالم وكلاهما يتوافر عن طريق المكتبات ووسائل الطباعة وشركات التليفون وهناك البريد والتلفزيون وغيرها من وسائل الاتصال عن بعد والفرق الجوهرية هنا أن شبكة الانترنت تفاعلية (تخاطبية) قبل أي شيء وعلى نطاق العالم وفورية وفي هذا يمكنك الانترنت من طلب أي

مستند من أية جهة على نطاق العالم، والحصول عليه فوراً من خلاله، ولا يمكنك تحقيق ذلك باستخدام أي طريق آخر، فمثلاً يوفر التلفزيون إمكانية إرسال المعلومات على نطاق العالم وفوراً ولكنه لا يمكن من التخاطب أو التفاعل من خلاله فلا يمكن طلب برنامج معين فوراً، وكذلك بالنسبة للمكتبات فإنها تخزن حجماً هائلاً من المعلومات، ولكنها محصورة فيما هو متاح لدى هذه المكتبات، أما البريد السريع فهو سريع حقاً ولكنه ليس فورياً، وهكذا نجد أن الانترنت وبخاصة ما يوفره من ويب (w) **we world wide**، w، هو شيء فريد حقاً، فعن طريق الانترنت تستطيع المنظمات الإدارية الاتصال بفروعها وبمثيلاتها لإنجاز أعمالها ومهامها والترويج لمنتجاتها، حيث يتسم الاتصال بالانترنت بواسطة الحاسب الآلي بالسرعة والدقة في نقل البيانات عن طريق الوسائط التالية :

- **البريد الإلكتروني:** البريد الإلكتروني معناه باختصار: بث البيانات والمعلومات بين

مستعملي الحاسب من خلال شبكة اتصالات للبيانات، يغطي البريد الإلكتروني في مفهومه كل أنواع الرسائل الإلكترونية، والبرقيات البريدية والتلكس الفاكسميلي¹، وأصبح البريد الإلكتروني شريكاً فيما يدعى خدمة (صندوق بريد الحاسوب) ويسمح للأفراد ببيع وشراء

¹ محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 62، 63.

واستبدال السلع، أو الخدمات، أو المعلومات دون الاعتماد على البريد، أو الهاتف، أو المقابلة وجها لوجه .

من فوائد البريد الإلكتروني الاستغناء عن غرف البريد والوقت الضائع في المكالمات الهاتفية، أو التكاليف المرتفعة في الإدارة بسبب وقت الإيماء على السكرتارية أو الطباعة، أو إرسال المذكرات والرسائل بالبريد.

- **تقنية ضغط البيانات:** وهي تقنية تسمح لكميات كبيرة من البيانات (كلمات ، أرقام، صور) بأن تنتقل من مكان إلى آخر في جزء يسير من الوقت، فيمكن نقل فيلم مدته ساعات إلى المنزل أو المكتب في دقائق إذ يمكن إرسال كتل من البيانات دون ربط خطوط اتصال مكلفة .

- **تقنية عقد المؤتمرات عن بعد:** يمكن تحديد المؤتمرات أو الاجتماعات عن بعد باعتبارها وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الإلكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في مكانين مختلفين أو أكثر، وتمتد المعلومات التي يقدمها المشاركون في المؤتمر أو الاجتماع، عبر المسافات البعيدة، بحيث لا يحتاجون إلى الاجتماع وجها لوجه لتحقيق أهداف الاجتماع، وتختلف المؤتمرات عن بعد من حيث أهدافها، وأشكالها بداية من المقابلات الصغيرة الحميمة التي لا تحتاج إلى تبادل أوراق أو رسوم إلى شكل الندوات الضخمة التي تتضمن تبادل الأوراق والرسوم والبيانات بين المجتمعين .

تقنيات الاتصال والحكومة الإلكترونية: إن تطور تقنيات ووسائل الاتصال ومساهمتها بدور فعال في العمليات الإدارية، جعل التفكير يتجه نحو الاستفادة من مميزات الاتصال واللجوء لأسلوب عصري جديد في انجاز الأعمال في المنظمات الإدارية الخاصة والحكومية من خلال استخدام تقنيات الاتصال في تقديم الطلبات والحصول على الموافقات وغير ها من الأعمال التي لازالت تتطلب مراجعة الدوائر الحكومية والشركات العامة والخاصة لإنجاز الأعمال¹.

¹ محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 63، 64.

أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية: الحكومة الإلكترونية هي قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وزمان، وهي أسلوب جديد ومتطور وثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في أسلوب تقديم القطاعات الحكومية والخاصة للمعلومات والخدمات للمستخدمين باستخدام الانترنت وأجهزة الحاسوب عوضاً عن النظام الورقي التقليدي.¹

ثانياً: أهداف وفوائد الحكومة الإلكترونية:

- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الحكومية في أي وقت بعيد عن الإجراءات الروتينية التي تستغرق الكثير من الوقت.
- السرعة والدقة في انجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
- تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات.
- القضاء على الفساد الإداري كالرشوة والتزوير والوساطة.
- تقليص حجم الإنفاق الحكومي، وخاصة فيما يتعلق باستخدام الورق وبناء وتجهيز أماكن استقبال الجمهور ومواقف السيارات الأزمات.
- العمل وفق مبدأ الثقافة بين الحكومة والمواطنين.
- إسهام المواطنين في تقليص أعباء العمل الحكومي.
- إتاحة فرص عمل جديدة.

ثالثاً: الأطراف المشاركة في تطبيق الحكومة الإلكترونية:

يشارك في تطبيق الحكومة الإلكترونية ثلاثة أطراف وهي المواطن والقطاعات الحكومية والقطاع الخاص ويعتبر المواطن الركيزة الأساسية في تقنية الحكومة الإلكترونية،

لأن جميع الأعمال الحكومية مبنية على أساس تلبية احتياجات المواطن قبل كل شيء، فالمواطن هو المستفيد الأول من الخدمات التي توفرها القطاعات الحكومية. (1) مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية: تمر الحكومة الالكترونية بأربعة مراحل هي المرحلة الأولى: هي الإعلان عن الخدمات عن شبكة الانترنت. المرحلة الثانية: تبادل المعلومات بين طالب الخدمة والقطاع الحكومي المزود للخدمة. المرحلة الثالثة: فهي تنفيذ الخدمة أليا. المرحلة الرابعة: هي طريقة توصيل ناتج الخدمة المنفذة. عوامل نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية:

يحتاج تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية إلى بيئة إدارية مناسبة تساعد على سهولة تحويل الأنشطة والأعمال الإدارية إلى صورة الكترونية، فالمنظمات التي لديها مشكلات إدارية معقدة أو متكررة لن تعطي ضمانات أكبر لظهور الأعمال الالكترونية بها. فالحكومة الالكترونية في مبدأها الأساسي (عملية إدارية جديدة) تمثل مزيج من العمليات الإدارية الأخرى لكي يمكن تحقيقها ومن أبرز الاحتياجات والمتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الحكومة الالكترونية في المنظمات الحكومية ما يلي:

1) ملائمة الهيكل التنظيمي مع توجهات الحكومة الالكترونية: في هذه الحالة يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بالخصائص التالية :

* وضوح النشاطات الرئيسية والفرعية للمنظمة.

* وضوح تسلسل السلطة في المنظمات من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه.

* الترابط التنظيمي بين المستويات التنظيمية.

* توافر الدليل التنظيمي، لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية.

2- الإجراءات الإدارية: تعتبر العلاقة بين الإجراءات الإدارية والتحول نحو تطبيق الأعمال الالكترونية علاقة هامة جدا في إدارة مراحل التحول إذ تتطلب الأعمال الالكترونية وجود إجراءات إدارية تتميز بالتالي: ¹:

¹ محمد بن علي المانع: مرجع سابق، ص65.

* إجراءات عمل واضحة وحديثة .

* توافر إجراءات حديثة وعملية لجميع الأنشطة والأعمال الإدارية بالمنظمة مع قابلية هذه الأولى للتغيير .

* عدم تعارضها مع بعضها البعض.

* مصممة وفق اللوائح والأنظمة التي تلتزم بها المنظمة.

3- توافر التقنيات والأجهزة الأمنية : يجب أن يتوافر لدى المنظمة التقنيات الملائمة لنشاطاتها قبل تقنيات الحاسب الآلي والمعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة، إضافة إلى توافر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات والأدوات الفنية المساعدة في الصيانة ودعم حلول أمن المعلومات.

4- توافر البيئة النظامية للأعمال الالكترونية : تحتاج المنظمات إلى إعادة النظر في النظم واللوائح ذات العلاقة بالأعمال الالكترونية وتحديثها بما يلائمها مع طريقة عملها ونشير هنا إلى أن هناك الكثير من الخدمات الالكترونية تسهل على تغييرات ملحوظة في الأنظمة واللوائح حيث من الصعب مواكبة الأعمال الالكترونية مع اللوائح الخاصة بأداء الأعمال التقليدية .

5- توافر الموارد البشرية (القيادة والتنفيذية) : يمكن للمنظمات الحكومية أن تعمل على توفير الموارد البشرية بعدة طرق :

الاستفادة من خبرات الجهات الاستشارية في القطاع العام والخاص، الميل إلى التدريب المستمر في البرامج والدورات ذات العلاقة بالأعمال الالكترونية وحسب طبيعة الخدمات الالكترونية المقدمة مثل :برامج استخدام الحاسب الآلي للوظائف التنفيذية استخدام الانترنت والبريد الالكتروني إدارة مواقع الانترنت، امن المعلومات، الدورات القيادية والإشرافية في التسويق عبر الانترنت وخدمات العملاء وغيرها.¹

خطوات التحول نحو تقديم الخدمات الالكترونية :

¹ محمد بن علي المانع :مرجع سابق ،ص66.

بعد أن تختار المنظمة مرحلة تقييم وتطوير الجاهزية الإدارية والفنية للحكومة الالكترونية يمكنها البدء في التحول نحو تقديم الخدمات الالكترونية حيث يتطلب ذلك إعداد خطة تنفيذية تتضمن الآتي:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة لتطبيق الحكومة الالكترونية .
- تحديد الأهداف العامة والتفصيلية.
- حصر المعلومات التي تمتلكها المنظمة وتصنفها .
- حصر الخدمات الالكترونية التي تقدمها المنظمة وتصنيفها .
- اختيار الخدمات والمعلومات التي يمكن تحويلها الكترونيا حسب معايير مختلفة مثل عدد المستفيدين، ضمان درجة الإقبال عليها الكترونيا، ضمانات النجاح مع ملاحظة الحصول على الدعم من الإدارة العليا .
- تحديد الموقع التنظيمي لمقدم الخدمة .
- تحديث آلية عمل تقديم الخدمة الكترونيا (الوقت - التكلفة - الأنظمة - اللوائح).
- تحديث وتطوير دليل الإجراءات الخاصة بالخدمة .
- نقل الخدمة إلى شبكة الانترنت أو الوسيلة التقنية المناسبة.
- التدريب (القيادات الإدارية، والموظفين التنفيذيين).
- الاختيار (قياس التجربة ومدى نجاحها وقدرة الموظفين على تنفيذ وتسجيل الملاحظات الفنية والإدارية).
- تصحيح الملاحظات الفنية والإدارية.
- تحديد أساليب الدعم الفني للموظفين والمستفيدين .
- تدريب المستفيدين (اختيار عينة).
- تهيئة المستفيدين والتسويق للخدمة (مزايها، موعد البدء الفعلي للتنفيذ، الفئات المستفيدة، الخدمات اللاحقة الكترونيا، وسائل الاتصال معهم والتغذية المرتدة).
- المتابعة والتقييم (متابعة أداء الخدمة الكترونيا، حصر المشكلات).
- التحسين المستمر .

- الانتقال إلى تحويل خدمة أخرى الكترونية.¹

¹ محمد بن علي المانع: مرجع سابق ص 67.

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، والذي يهيئ الأرضية لمشكلة البحث وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع، والأدوات المستعملة في البحث، ثم مجالات البحث، العينة وكيفية اختيارها، وبعد دراسة المتغيرات العلمية للبحث ووصولاً إلى طريقة التحليل وصلاحيته ومصداقية أدوات البحث، ثم صعوبات وحدود البحث.

I. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية.

بما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء الدراسة.
 - التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
 - تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، ومختلف ظروفها.
 - التقرب من أفراد العينة.
 - تقييم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث.
- وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية الاستمارة الأسئلة الخاصة بالدراسة.

II. المنهجية المستخدمة في البحث:

1 - المنهج المتبع:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة الحقيقية"¹، كما يعني "فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين"².

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا نود معرفة دور الاتصال في زيادة فعالية الموارد البشرية، استخدمنا

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ط2، الجزائر 1999، ص99.

² المرجع نفسه، ص 99.

المنهج الوصفي التحليلي "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليله بتحليلها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم¹، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل".²

2- مصادر جمع المادة العلمية:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرها كما يلي:
أولاً: مصادر جمع المادة العلمية النظرية: تم الاعتماد على الكتب والأطروحات الجامعية إضافة إلى القواميس والبحوث والمحاضرات في جمع المادة العلمية النظرية .
ثانياً: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: تم جمع المادة العلمية الميدانية من محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة - المقابلة - الاستمارة .
ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات:

أ) الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات كونها تسمح بتسجيل السلوك عند حدوثه في ذات الوقت أن تكون تصرفات مجتمع الدراسة بعيدة عن التكلف والتصنع وتجلى ذلك من خلال ملاحظة سلوك الموظفين أثناء تواجدهم في المؤسسة، ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للورشات والمكاتب أي معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاتصال أو التواصل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم، ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة .

¹ عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابه البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر 1998، ص 24

² المرجع نفسه، ص 29.

(ب) المقابلة:

وهي النمط المتخصص للاتصال الشخصي والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق خاص يركز فيه بيانات ومعلومات خاصة ويستبعد غيرها من المعلومات الغريبة أو الدخيلة وغير الجوهرية في الموضوع هذا بالإضافة إلى أن المقابلة هي نوع من التفاعل الذي يكون فيه دور كل من المقابل أو المجيب دورا محددا يتوقف في خصائصه الخاصة على عرض المقابلة أو الطابع الغالب عليه.¹

حيث قمنا بإجراء مقابلة مع إدارة المؤسسة بغرض تزويدنا بمعلومات حول المؤسسة مجال الدراسة سواء الزمني أو المكاني أو التاريخي للمؤسسة، إضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الموارد البشرية للحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة الاستمارة حول دور الاتصال في زيادة فعالية الموارد البشرية إضافة إلى مدى شيوع وإلمام هؤلاء المسؤولين بالاتصال والأداء ومعرفة استعدادهم لتطوير فعالية الأداء.

(ج) الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلي الأفراد " من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".²

فالاستمارة لا تقل أهمية عن الوسائل الأخرى وأسئلة الاستمارة قد تكون مغلقة أو مفتوحة أو مغلقة ومفتوحة والاختيار بين النوعين يتوقف على الهدف من الأسئلة وقد اخترنا في دراستنا وقد اخترنا في دراستنا أسئلة الاستمارة مغلقة ومفتوحة قسمناها إلى أربع محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية من 1 إلى 4.

¹ عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، ط1، الاسكندرية، مصر 1996، ص129.

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، دون ذكر مدينة للنشر، 2002، ص123.

المحور الثاني: يتضمن مساهمة الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات في العمل من 5-13 سؤال.

المحور الثالث: يتضمن مساهمة تقنيات الاتصال في رفع مستوى أداء الموارد البشرية من 14-25 سؤال.

المحور الرابع: يتضمن أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز من 26-36.

3) صلاحية ومصداقية أدوات البحث :

3- 1 -الصدق: أحد الشروط الواجب توافرها في القياس أو الاختبار وهو مدى صلاحية الاختبار أو المقياس في قياس ما وضع لأجله، ولقد رأى الباحث أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبيان حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة الاستبيان ومحتوياته.

للقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة شوهدهم لهم بتجربة وخبرة كبيرين في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدنا من الملاحظات التي حصلنا عليها وعلى هذا الأساس تم استبعاد عدد من العبارات التي اقترحوا حذفها لغموضها، وإضافة بعض العبارات التي رأوا أنها من الأنسب إضافتها وبهذا تم إخراج الشكل النهائي للاستمارة الاستبائية، وبعد ذلك تم عرضها مرة أخرى على الأساتذة والمحكمين قصد تحكيمها، وقد أجمعوا على صدق فحوى الاستبيان لهذه الدراسة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله.

3 2 الثبات: يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق الذي يقيس به اختيار الظاهرة والتي وضع من أجلها، والثبات يرجع إلى اتساق القياس، الثبات عكس الصدق، ويعتبر من العوامل الهامة والخصائص التي يجب توافرها في صلاحية استخدام أي اختبار أو جهاز قياس حيث أنه (درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدم من تطبيقها).¹

¹ ليلي السيد فرحات: القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، ص144، 169.

3-3- الموضوعية: هي مدى تحرر المحكم أو الفاحص من العامل الذاتي كالتحيز، ويتم ذلك بتحديد درجة اتفاق الحكام أو الفاحصين بحيث يكون المحكم مستقلاً.¹

4) الطرق الإحصائية:

النسبة المئوية: استخدمنا في بحثنا هذا الجداول كوسيلة إحصائية لتحليل نتائج الاستمارة الاستبيان في جميع الأسئلة بعد حساب النسب المئوية لكل منها وفق القاعدة التالية:

$$\begin{array}{l} \text{ع} \leftarrow 100\% \\ \text{ت} \leftarrow \text{س} \\ \text{س} = \frac{\text{ت} \times 100}{\text{ع}} \end{array}$$

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية.

III. العينة وكيفية إختيارها :

1) العينة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي، والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها تسمح بالحصول على الكثير من المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والمالية وفي الوقت، دون أن يؤثر ذلك عن الواقع المراد معرفته.

تماشياً مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى إطلاع على دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة صيانة الأجهزة الالكترونية تم اختيار العينة العشوائية البسيطة والتي نراها تتناسب مع موضوع دراستنا.

2) كيفية إختيارها:

عينة البحث وطريقة إختيارها أسلوب من أساليب جمع البيانات حيث تعتبر مجموعة من الأفراد تتناسب وحجم المجتمع بمعنى أنها تمثل المجتمع الكلي تمثيلاً يتناسب

¹ المرجع نفسه، ص 169

وخصائصه ،وفي دراستها هذه تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة حيث اعتمدنا على عدد العمال المؤسسة المقدر 500 عامل .

- حساب حجم العينة:

ولأن مجتمع البحث كبير، أخذنا منه 20% وذلك باستعمالنا المعاينة الطبقية المتوازنة.

$$100 = \frac{20 \times 500}{100} ; \begin{cases} 100 \leftarrow 500 \\ 20 \leftarrow \text{س} \end{cases}$$

IV. تقديم ميدان الدراسة :

1-لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة :

صيانة التجهيزات الصناعية هي شركة ذات سمعة قوية في مختلف الخبرات والمهن وكذا الصيانة الصناعية في المواقع عن طريق ورشات العمل الموجودة هناك مهارات وخبرات تكمن في المجالات التالية:

- إصلاح التوربينات الغازية والبخارية.
- صيانة محركات الديزل والمولدات.
- إعادة تأهيل المولدات الكهربائية الدوارة.
- الصيانة الميكانيكية.

لكل مجال من هذه المجالات لديها البنية التحتية والخبرات والمؤهلات الضرورية واللازمة لتقديم حلول موثوقة وفعالة للمسائل المتعلقة بالصيانة .كما تعد هذه الشركة من أكبر وحدة صناعية للصيانة في الجزائر وهي اليوم رائدة في مختلف مهن الصيانة الصناعية بالمواقع وداخل ورشاتها ،وتضم 500موظف خبير كل واحد في اختصاصه.

ومن نشاطاتها الأساسية مايلي:

قدرات الورشات: حيث تحتوي شركة صيانة التجهيزات الصناعية على العديد من ورشات العمل هذه الأخيرة مجهزة تجهيزا كاملا ،من أجل مراجعة وإعادة تأهيل وكذا إصلاح

مختلف أنواع الآلات مثل: التوربينات الغازية والبخارية ،محركات الديزل والمولدات الكهربائية ،كما تمتلك الشركة حظيرة آليات شاملة تسمح لها بالعمل على القطع والأجزاء الميكانيكية من جميع الأشكال وكذا المعادن والأحجار الكبيرة أو الصغيرة منها، بحيث يتم العمل على هذه القطع والأجزاء بكل دقة.

العمل على الآلات والأدوات:

- تصنيع القطع البسيطة والمركبة إلى غاية قطر يصل إلى 400مم وطول 1500مم مع وزن يصل إلى 280 طن.

- تصحيح القطع يصل إلى 6م وطول 6،1م قطر.

التوازن الصناعي :نقوم بموازنة قطعة واحدة فقط بمعزل عن بقية القطع، أو موازنة عدة قطع في وقت واحد، كما نقوم بأداء عملية التوازن الديناميكي للقطع الدوارة قبل تجميعها على الآلة، والتي يصل وزنها إلى غاية 70طن مع قطر قدره 3500 مم أو طول قطره 117400 مم.

الطلاء والشحن:

- التعدين بالبلازما.

- التعدين ب HVOF.

- التحميل بالقوس، tig.

عمليات تطبق على القطع الجديدة أين يتم إعادة تأهيلها والحفاظ على الخصائص الميكانيكية لهذه القطع.

التلحيم:

- الترميل، الطلاء.

- التلحيم الميكانيكي.

- التلحيم.

تطبيقات على المعدن الأبيض:

لقد طورت شركة صيانة التجهيزات الصناعية مع مر السنين معرفتها في مجال التطبيقات على المعدن الأبيض (اللين)، والذي يسمح بترميم أو تجديد المحامل وكذا الزلاجات بقطر يصل إلى 6500 مم.

إنتاج قطع الغيار:

كما نقوم بوضع قطع غيار جديدة لآلاتكم، وقد تكون الإنجازات انطلاقا من مخططات أو نماذج وأبعاد صغيرة أو كبيرة.

المراقبة: تتبع شركة صيانة التجهيزات الصناعية نظاما من أجل مراقبة الجودة، كما تستطيع الشركة أن تحقق:

- مراقبة الأبعاد.
- المراقبة الهندسية.
- مراقبة قوة التحكم (الصلابة).
- مراقبة حالة السطح.
- مراقبة سمك الطلاء.
- مراقبة عدم التلف.

كما تم وضع أكثر من 350 جهاز للقياس، تحت تصرف المفتشين المؤهلين.

المقاسات والتجارب:

تمتلك شركة صيانة التجهيزات الصناعية العديد من مناظير وأرضيات التجارب بما فيها:

- منضدة تجارب من أجل مضخات الحقن.
- منضدة تجارب هيدروليكية.
- منضدة تجارب خاصة بالمحركات الكهربائية والمولدات.

مجالات الخدمة:

لا تقتصر خدماتنا في الأنشطة التي تتم على مستوى الورشات، فنحن وبفضل حظيرة الآليات والأجهزة المحمولة وكذا التجربة التي يتمتع بها فريق العمل التابع لدينا نضمن العمل الفعال في المواقع، خاصة للآلات الثقيلة منها، ونمتلك فرق التدخل في المواقع التابعة ولدينا كل المؤهلات للعمل وكذا الامتثال لقواعد السلامة والقوانين.

وتتعامل شركة صيانة التجهيزات الصناعية مع حوالي 150 شركة عاملة في مختلف المجالات :إنتاج الطاقة، النفط، الصلب، المواد الكيميائية، الميكانيك، ويتم العمل سواء في الموقع أو في واحدة من الورشات.

نوفر التدريب المستمر لموظفينا على التكنولوجيا الحديثة مما جعل شركة صيانة التجهيزات الصناعية شركة معروفة بخبرتها ومهاراتها.

التحسن في الأداء المادي الممنوح من قبل عملائنا ونوعية الخدمات التي نقدمها هي شريان الحياة لفريقنا العامل.

2. مجالات الدراسة :

تقسم مجالات البحث إلى ثلاثة أقسام، وهي المجال المكاني، المجال البشري، وأخيرا المجال الزمني وهي موضحة كالاتي:

2-1 المجال المكاني: أي المنطقة التي يجري فيها البحث (صيانة التجهيزات الصناعية (سونلغاز) بالمسيلة.

2-2 (المجال البشري: أي الأفراد الذين أجري عليهم البحث وهم 100 عاملا.

2-3 المجال الزمني : كان نزولنا لميدان لأول مرة يوم 16/04/2012 على الساعة

9:15 للدراسة الاستطلاعية ومقابلة مدير الموارد البشرية حيث تمت الموافقة على إجراء

الدراسة حول موضوع بحثنا (دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية للمؤسسة).

أما يوم 15/05/2012 حيث تم تدوين المعلومات الخاصة عن المؤسسة من حيث موقعها ،تاريخ نشأتها ،عدد العاملين فيها عدد ورشاتها .

ويوم 17/05/2012 على الساعة 9 صباحا قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة المبحوثة ، وإقامة مقابلات مع إطارات سامية .

ويوم 22/05/2012 تم جمع الاستبيان .

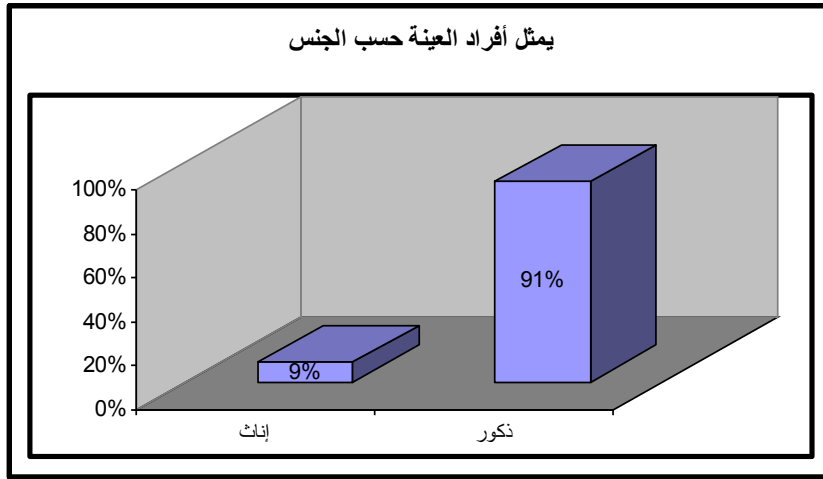
أي المدة التي يستغرقها البحث الميداني، وقد امتدت الدراسة من 16 أفريل إلى 15 ماي 2012.

V. بيانات خصائص العينة :

جدول رقم (01) يمثل أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة	التكرار	البيانات الشخصية	
91%	91	ذكور	الجنس
9%	9	إناث	
100	100	المجموع	

الشكل رقم (01) يمثل أفراد العينة حسب الجنس



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 100% من فئة المستجوبين ذكور كما نجد كذلك أنّ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، الممثلة بنسبة 91% ذكور مقابل 9% من الإناث.

ويرجع تفسير معطيات الجدول بالنظر إلى أن كل من المبحوثين من فئة جنس الذكور وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمسؤولية الموجهة لهم، بحكم أن جنس الذكور أكثر قدرة وأكثر تحملاً لهذا النوع من المسؤولية، لأنها تتطلب الوقت والجهد، والقوة .

- ونسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث راجع، إلى طبيعة العمل وأيضا التخصص المطلوب لهذا النوع من الوظائف حيث نجد طبيعة نشاط المؤسسة هو
- صناعة إصلاح التوربينات الغازية والبخارية. صيانة محركات الديزل والمولدات إعادة تأهيل المولدات الكهربائية الدوارة. الصيانة الميكانيكية.

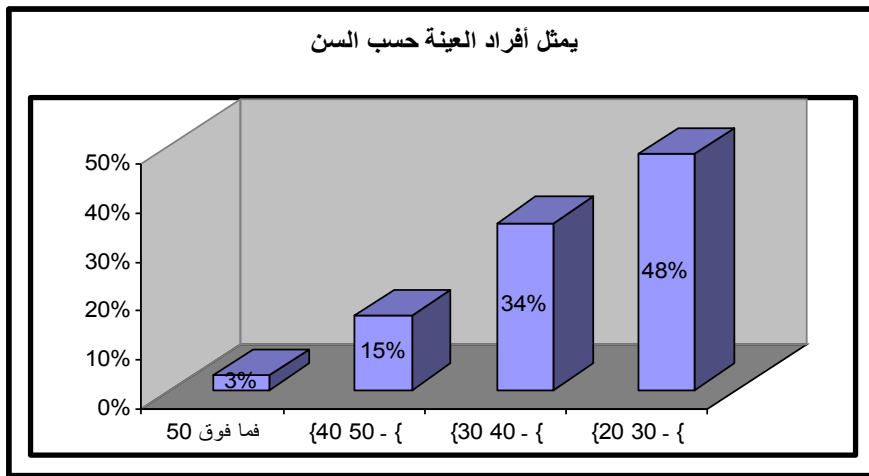
وبالتالي تتطلب تخصصات تقنية وإلكترونية وهذا التوجه يكون أكثر لجنس الذكور مقارنة بالإناث، لأنّ توجههم يكون أكثر إلى الإدارة إلى غير ذلك من التخصصات.

وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي هي عبارة عن مهام تنفيذية بسيطة لا تتطلب الجهد ومسؤولية كبيرة.

جدول رقم (02) يمثل أفراد العينة حسب السن :

النسبة %	التكرار	السن
48%	48	{ 30 . 20 }
34%	34	{ 40 . 30 }
15%	15	{ 50 . 40 }
3%	3	50 فما فوق
100%	26	المجموع

الشكل رقم (02) يمثل أفراد العينة حسب السن



يبين الجدول أعلاه مفردات العينة حسب السن حيث نجد نسبة 48% من فئة المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، وتليها نسبة سجلت 34% من المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونجد أيضا نسبة سجلت لدى الذين تتراوح أعمارهم بين

40 و 50 سنة بنسبة 15%. وتليها نسبة سجلت 3% من المستجوبين تتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق.

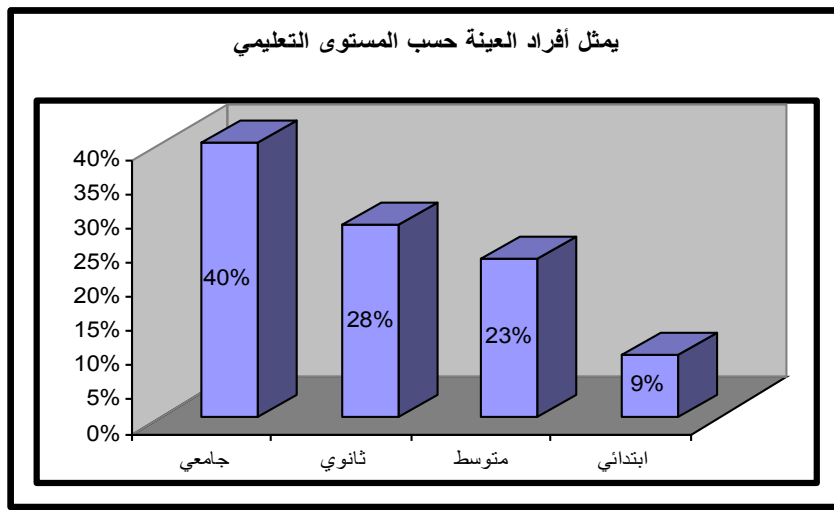
وتفسر معطيات الجدول أعلاه أنّ هناك ارتفاع في نسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، وهذا راجع إلى كون طبيعة نشاط المؤسسة وهذا يتطلب نوع من التخصص والمهارات التي لم تكن موجودة سابقا هذا ما أدى إلى انخفاض نسبة المتقدمين في السن، إذ من خلال ملاحظتي للميدان وجدت أن المتقدمين في السن يتقلدون أكبر المناصب حساسة ومسؤولية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى تمتعهم بالخبرة والتجربة إلا أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب لتمتعهم بالطاقة والقدرة، كما يعتبر شيء ايجابي للمؤسسة إذ تستطيع المؤسسة أن تتواجد مهارات وخبرات مع مرور الوقت تصبح هذه المهارات مغروسة في أذهانهم التي عن طريقها يمكن أن تحقق أهدافها وتحقق أداء متميز.

جدول رقم (03) يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
------------------	---------	----------

ابتدائي	9	%9
متوسط	23	%23
ثانوي	28	%28
جامعي	40	%40
المجموع	100	%100

الشكل رقم (03) يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ قد سجلت أعلى نسبة 40 % ذوى المستوى الجامعي، بالمقابل نجد نسبة 28% من ذوى المستوى التعليمي الثانوي، تليها نسبة 23 % من ذوى المستوى التعليمي متوسط، وتليها نسبة 9 % ذوى المستوى التعليمي الابتدائي.

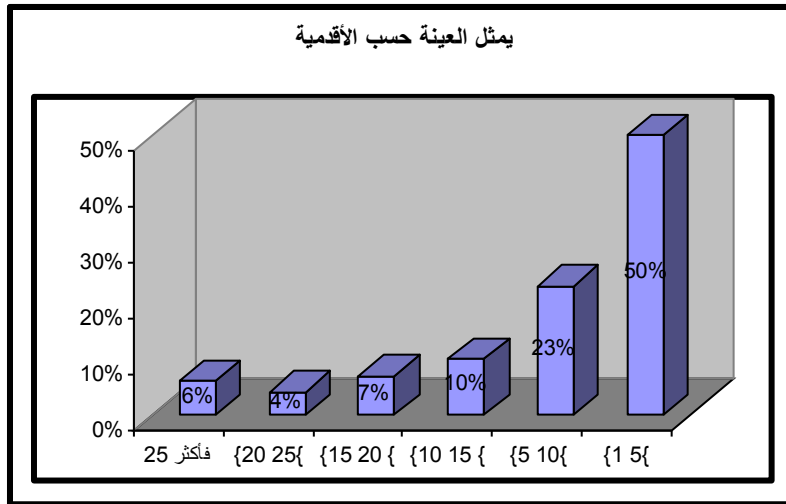
من خلال المعطيات الإحصائية يمكن تفسير الجدول أعلاه أن كل الإطارات ذوى مستوى جامعي، وهذا راجع أولاً إلى سياسة التوظيف في المؤسسة مبنية على أساس علمي تبحث عن الكفاءات وكل وظيفة يقابلها مؤهلها التعليمي بمعنى كل شخص للمكان المخصص له وأيضاً متطلبات هذا المنصب والدور الموكل لهذه الفئة من تسيير وتخطيط وتوجيه ومتابعة لعمليات الإنتاج، يتطلب أن تتمتع هذه الفئة بمستوى ثقافي ومعرفي لشغل

هذه الوظائف، في المقابل نجد فئة نو مستوى تعليمي ثانوي ومتوسط وابتدائي ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونشاط المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي معين.

جدول رقم (04) يمثل العينة حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	النسبة %
{5 1}	50	50%
{10 5}	23	23%
{ 15 10}	10	10%
{ 20 15}	7	7%
{25 20}	4	4%
25 فأكثر	6	6%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (04) يمثل العينة حسب الأقدمية



يبين هذا الجدول توزيع مفردات العينة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى المستجيبين الذين تتراوح أقدمتهم بين {1 . 5} سنوات نسبة 50% ،وتليها نسبة 23 % لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين {5و10} سنوات ،وتليها نسبة 10% لدى المستجوبين الذين

تتراوح أقدميتهم ما بين { 10. 15 } سنة، تليها نسبة 7 % لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين { 15 . 20 } سنة ،وتليها نسبة 6% الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 25 سنة فأكثر ،وأخيرا نجد نسبة 4 % لدى المستجوبين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين { 20 . 25 } سنة. من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن المؤسسة تركز على تطبيق سياسة الاحتفاظ بعمالها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة بداية من عمر المؤسسة ومن خلال زيارتي الميدانية كانت لي مقابلات مع إطارات المؤسسة فأخبروني أن المؤسسة تعتمد التوظيف الدائم ، وهذا ما يجعل العامل يحس بالاستقرار والأمن كما أن المناخ التنظيمي وبيئة العمل والظروف الفيزيائية من توقيت العمل وأوقات الراحة والإطعام والأمن كل هذه الظروف تشجع العمال على البقاء وعدم ترك الوظيفة والتمسك بها أكثر، وهذا ما يدفعهم إلى التفاني بالعمل لتحقيق أداء متميز وفعال .

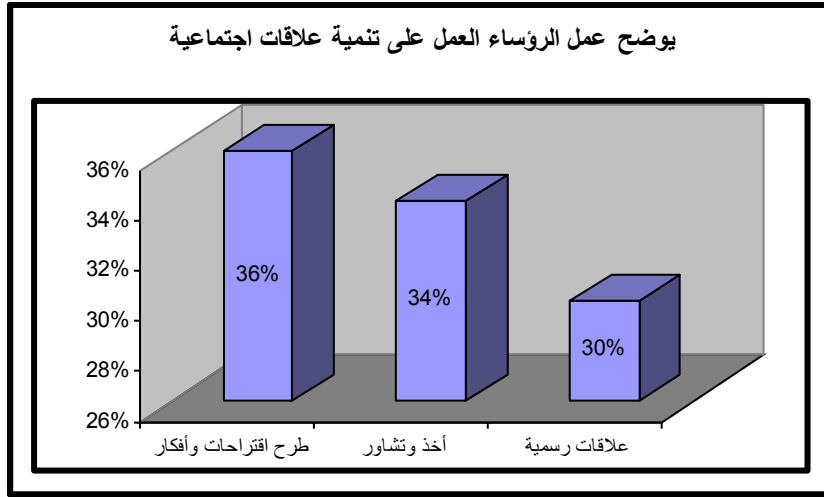
جدول رقم (05): يوضح عمل الرؤساء العمل على تنمية علاقات اجتماعية:

النسبة	التكرار	عمل الرؤساء على تنمية علاقات
30%	30	علاقات رسمية

الفصل الرابع _____ تحليل البيانات و تفسير النتائج

أخذ وتشاور	34	34%
طرح اقتراحات وأفكار	36	36%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (05): يوضح عمل الرؤساء العمل على تنمية علاقات اجتماعية



من خلال المعطيات الميدانية نلاحظ أن نسبة 36% من أفراد العينة ذات طابع علاقات رسمية، ثم تليها نسبة 34% من أفراد العينة صرحوا بأن رؤسائهم يسمحون بطرح اقتراحات وأفكار، وتليها نسبة 30% من أفراد العينة صرحوا بأن رؤسائهم يسمحون لهم بالمشاركة والأخذ والتشاور فيما يخص مجال العمل .

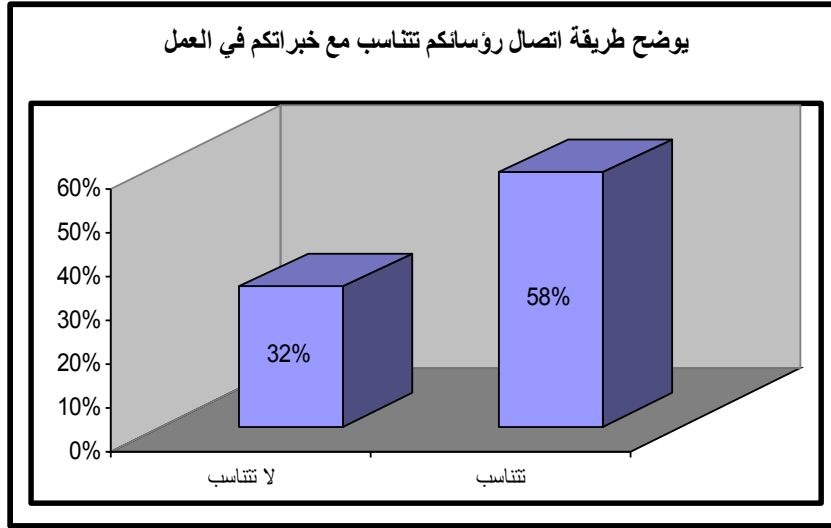
ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا بأن المؤسسة تتسم بالطابع الرسمي لكنها في نفس الوقت تسمح بتبادل الآراء ومشاركة عمالها أي أنها تعزز العلاقات غير الرسمية أي الاتصالات الغير الرسمية مما يزيد من شعور عمالها بالرضا ،حيث تعتبر العملية الاتصالية أساس إدارة المنظمة الصناعية فتقوم بجمع الروابط الاجتماعية، ليكون العمل مشتركا ومثمرا مما يحقق أهدافها التي تسموا إليها .

جدول رقم (06) يوضح طريقة اتصال رؤسائكم تتناسب مع خبراتكم في العمل :

النسبة %	التكرار	طريقة الاتصال تتناسب مع خبراتكم في العمل
----------	---------	--

58	58	تتناسب
32	32	لا تتناسب
100	100	المجموع

الشكل رقم (06) يوضح طريقة اتصال رؤسائكم تتناسب مع خبراتكم في العمل



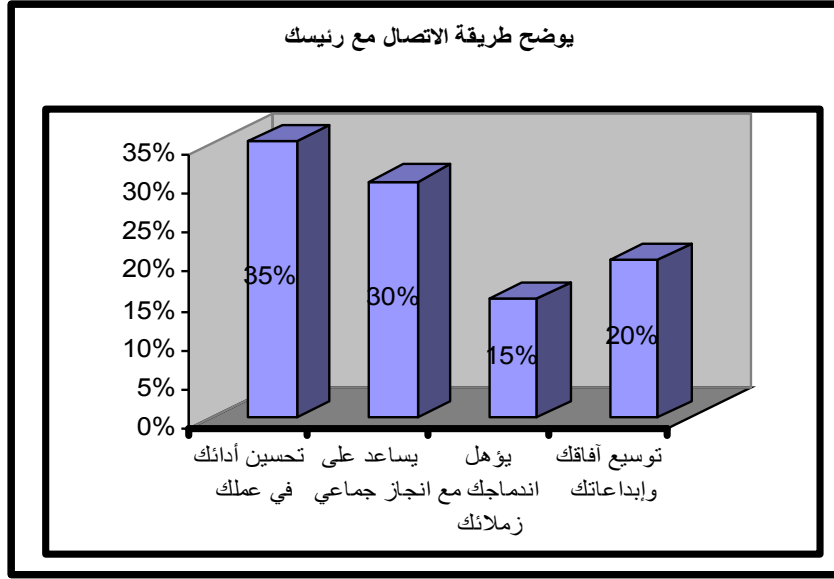
من خلال البيانات الاحصائية نلاحظ أن من بين 100 %مبحوث هناك نسبة 58% من أجابوا أن طريقة الاتصال تتناسب مع خبراهم في العمل.مقابل نسبة 32% أجابوا بأنها لا تتناسب مع خبراتهم في العمل.ويمكن تفسير ذلك نقص المؤهل العلمي والكفاءة لدى العاملين وعدم تناسبها مع مستوى كفاءة الرئيس أو المشرف أو القائد.

جدول رقم (07):يوضح طريقة الاتصال مع رئيسك .

النسبة %	التكرار	طريقة اتصالك مع رئيسك
20%	20	توسيع آفاقك وإبداعاتك
15%	15	يؤهل اندماجك مع زملائك

يساعد على انجاز جماعي	30	30%
تحسين أدائك في عملك	35	35%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (07): يوضح طريقة الاتصال مع رئيسك



من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 35% أي ما يعادل 35 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة اتصالهم مع رئيسهم تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة اتصالهم مع رؤسائهم تساعدهم على إنجاز عمل جماعي، في حين نجد نسبة 20% من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة اتصالهم تساعد وتساهم في توسيع آفاقهم وإبداعاتهم في العمل، ونسبة 15% من أفراد العينة يؤكدون أن طريقة اتصالهم برؤسائهم تمنحهم الثقة وتؤهل اندماجهم مع زملائهم .

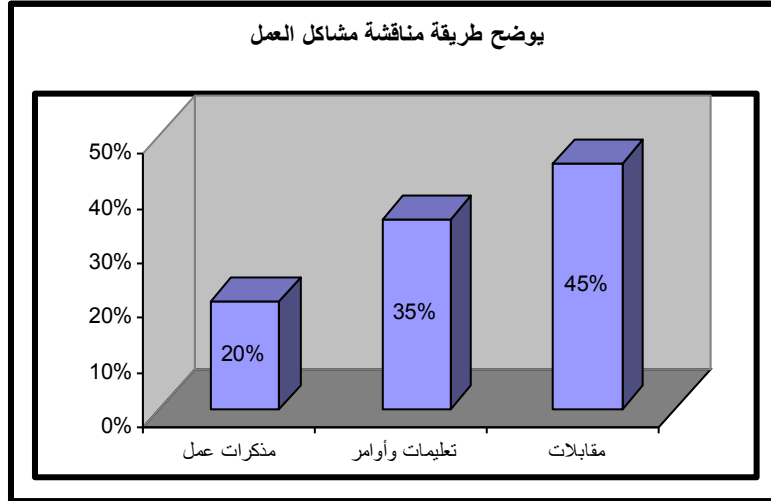
ومن هذه النتائج نرى أن غالبية أفراد العينة والذين يمثلون 35 صرحوا بأن طريقة اتصالهم برؤسائهم تعمل على تحسين وزيادة فعالية أداءهم.

جدول رقم (08) يوضح طريقة مناقشة مشاكل العمل

النسبة %	التكرار	مناقشة مشاكل العمل
45%	45	مقابلات

35	35	تعليمات وأوامر
20	20	مذكرات عمل
100	100	المجموع

الشكل رقم (08) يوضح طريقة مناقشة مشاكل العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45% أي 45 فردا من أفراد العينة يقرون بأن مشاكل العمل يتم مناقشتها عن طريق مقابلات وهذه النسبة تمثل الغالبية العظمى ،في حين نجد 35% أي ما يعادل 35 فردا ،يقرون بأن مناقشة مشاكل العمل تتم عن طريق تعليمات وأوامر ،أما نسبة 20% والتي تعادل 20 فرد من حجم العينة يقرون بأن مناقشة تتم عن طريق مذكرات عمل .

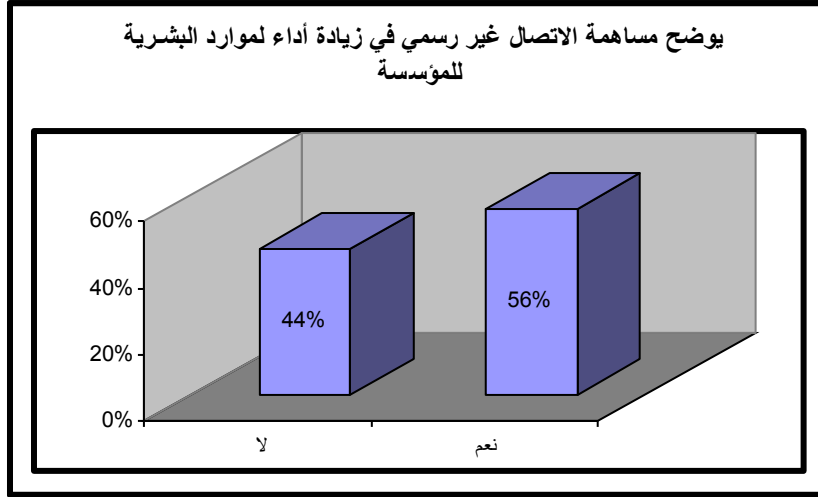
ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة العمل تلتزم هذا النوع من العمل .

جدول رقم (09) يوضح مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة أداء لموارد البشرية للمؤسسة .

النسبة %	التكرار	مساهمة الاتصال غير
56%	56	نعم
44%	44	لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (09) يوضح مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة أداء لموارد البشرية للمؤسسة .



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من الذين أقرروا بأن الاتصال الغير الرسمي يساهم في زيادة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ،بالمقابل نجد نسبة 41% أفراد العينة أقرروا بأن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في زيادة أداء الموارد البشرية .

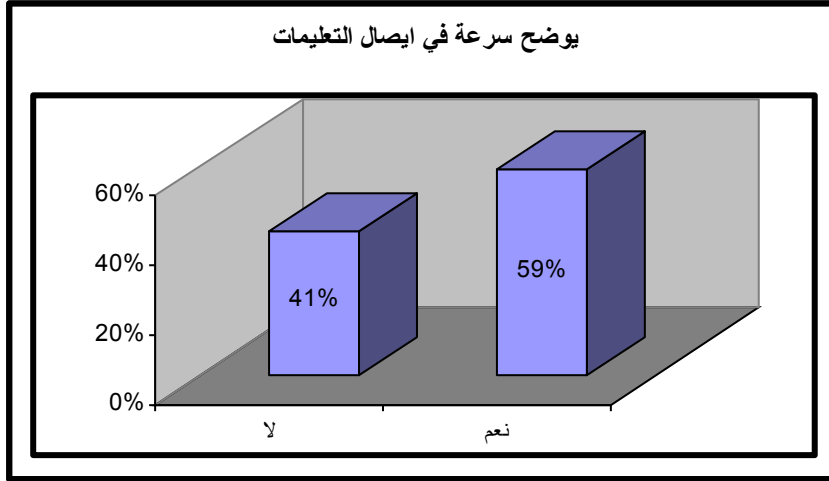
ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيوولوجيا ،ومن خلال ملاحظتي ومحاورتي لبعض المستجوبين وفي ضمن هذا أن العمال تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية ،كما أقرروا بأن الاتصال غير الرسمي يفيد قراراتهم ،أي أن هناك علاقات ودية تربطهم ببعض البعض تؤدي بهم للتحمس إلى العمل وإتمامه على أكمل وجه ،وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة ومنه فإن هذا الاتصال غير رسمي يزيد من أدائهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح سرعة في ايصال التعليمات:

سرعة في ايصال التعليمات	التكرار	النسبة %
-------------------------	---------	----------

59	59	نعم
41	41	لا
100	100	المجموع

الشكل رقم (10): يوضح سرعة في اوصول التعليمات

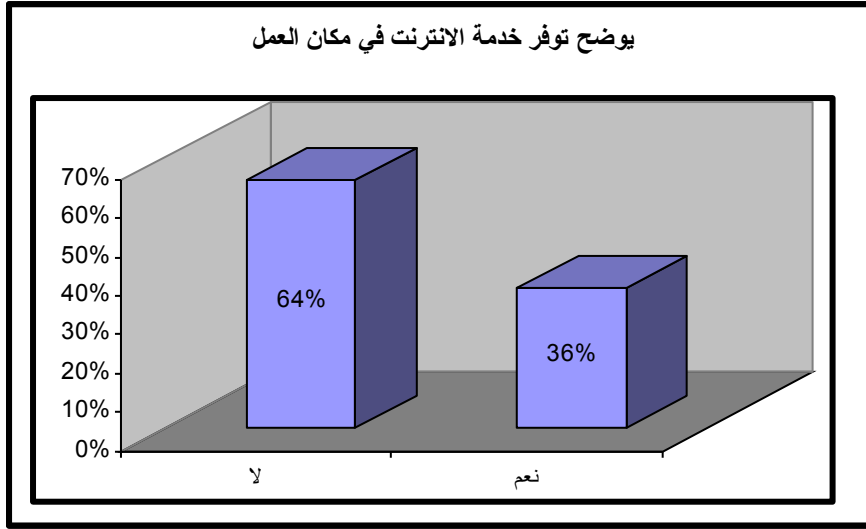


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يقرون بوجود سرعة في اوصول المعلومات حيث نجد نسبة 59% والتي يقابلها 59 فردا من أفراد العينة، في حين نجد نسبة 41% أقروا بعدم وجود سرعة في اوصول المعلومات .
إن هذه النتائج الاحصائية نفسرها سوسيولوجيا أن هناك توظيف واستخدام لتقنيات الاتصال مما يحقق ويزيد من فعالية الأداء بدرجة كبيرة .

جدول رقم (11): يوضح توفر خدمة الانترنت في مكان العمل :

النسبة %	التكرار	توفر خدمة الانترنت
36	36	نعم
64	64	لا
100	100	المجموع

الشكل رقم (11): يوضح توفر خدمة الانترنت في مكان العمل



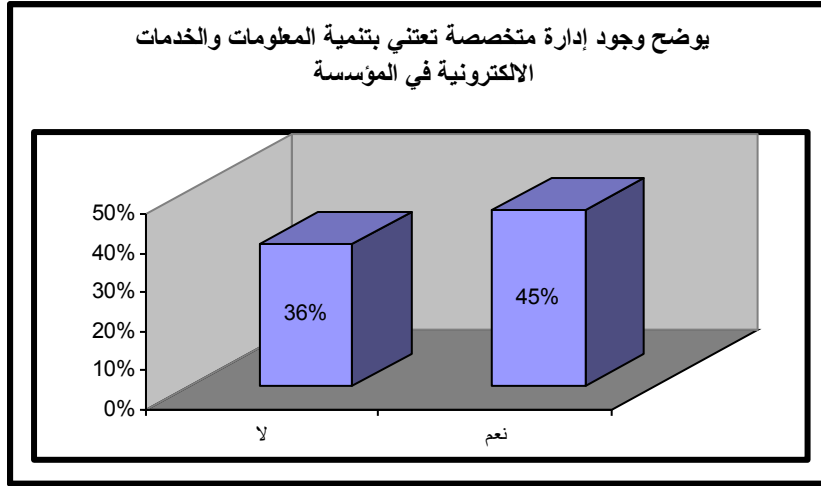
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لا تتوفر خدمة الاتصال بشبكة الانترنت في مكان العمل وهذا ما صرح به 64 فرد من أفراد العينة أي نسبة 64 %، في حين نجد 36 % صرحوا بتوفر خدمة الاتصال بشبكة الانترنت في المؤسسة .
ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة لا توفر خدمة الانترنت بشكل كبير وهذا لربما راجع إلى طبيعة عملها .

جدول رقم (12): يوضح وجود إدارة تعنى بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية في المؤسسة:

النسبة %	التكرار	توفر وجود إدارة تعنى بتنمية المعلومات
45%	45	نعم
36%	36	لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (12): يوضح وجود إدارة متخصصة تعتنى بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية في المؤسسة



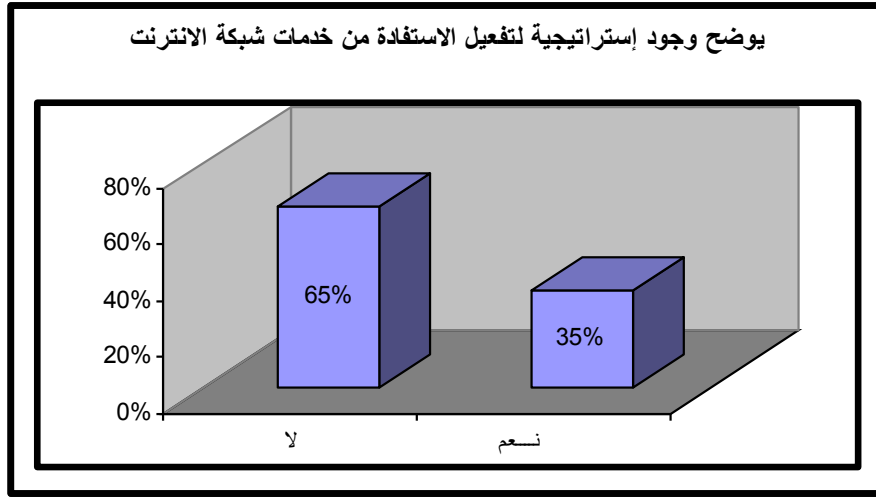
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 45% أقرّوا بوجود إدارة متخصصة تعتنى بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية، في حين نجد نسبة 36% أقرّوا بعدم وجود إدارة متخصصة تعتنى بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية .

ومن هذه النتائج الاحصائية يمكن تفسيرها سوسيوولوجيا بأن المؤسسة تعتنى بتنمية المعلومات والخدمات الالكترونية وبالتالي تنمي العملية الاتصالية التي بدورها تزيد من فعالية أداء مواردها البشري.

جدول رقم (13): يوضح وجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت:

النسبة %	التكرار	وجود إستراتيجية للاستفادة من الانترنت
35%	35	نعم
65%	65	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (13): يوضح وجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات الانترنت، بينما نجد نسبة 35% من أفراد العينة صرحوا بوجود إستراتيجية لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكات الانترنت .

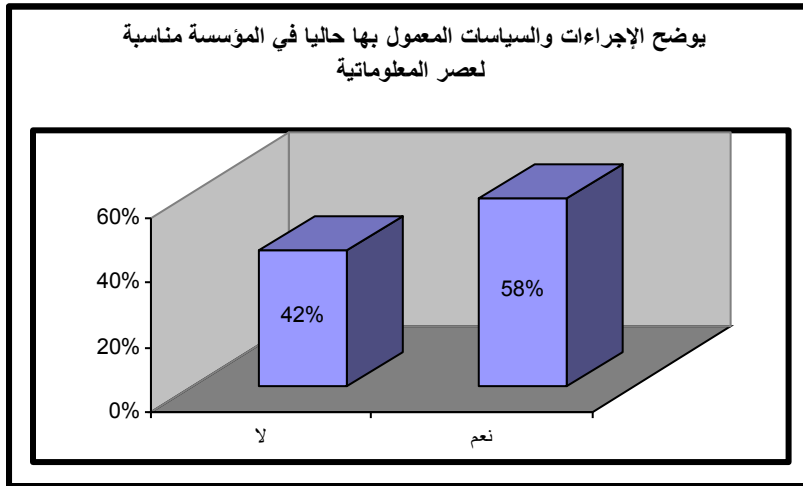
هذه النتائج تفسر سوسيولوجيا أن المؤسسة لا تهتم بوضع استراتيجيات لتفعيل خدمات الانترنت.

جدول رقم (14): يوضح الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا في المؤسسة مناسبة لعصر المعلوماتية :

النسبة %	التكرار	الإجراءات المعمول بها والسياسات
58%	58	نعم
42%	42	لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (14): يوضح الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا في المؤسسة مناسبة لعصر المعلوماتية



نلاحظ أن نسبة 58% أي 58 فردا صرحوا بأن الإجراءات والسياسات المعمول بها في المؤسسة مناسبة لعصر المعلوماتية، في حين نجد نسبة 42% صرحوا بأن الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا غير مناسبة لعصر المعلوماتية.

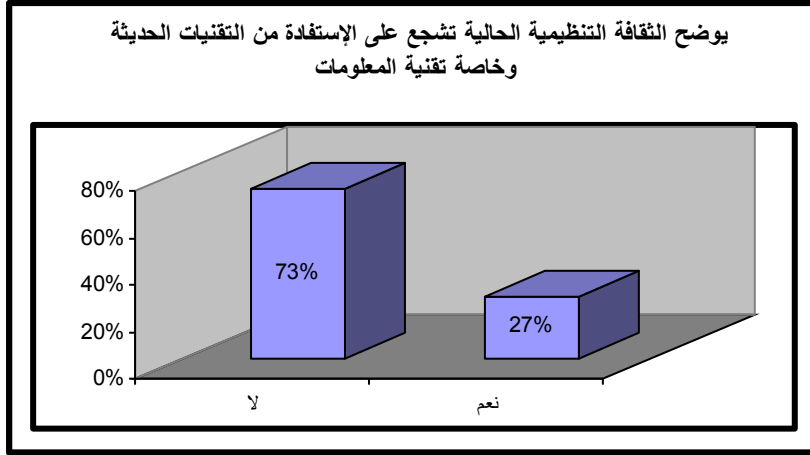
ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة لها إجراءات وسياسات مناسبة لعصر المعلوماتية مما يؤدي هذا إلى زيادة فعالية أداء مواردها البشرية والارتقاء بسياساتها مما يميزها عن باقي المؤسسات .

جدول رقم (15): يوضح الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الإستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات :

الثقافة وتشجيعها للاستفادة من التقنيات	التكرار	النسبة %
نعم	27	%27
لا	73	%73

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (15): يوضح الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الإستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات

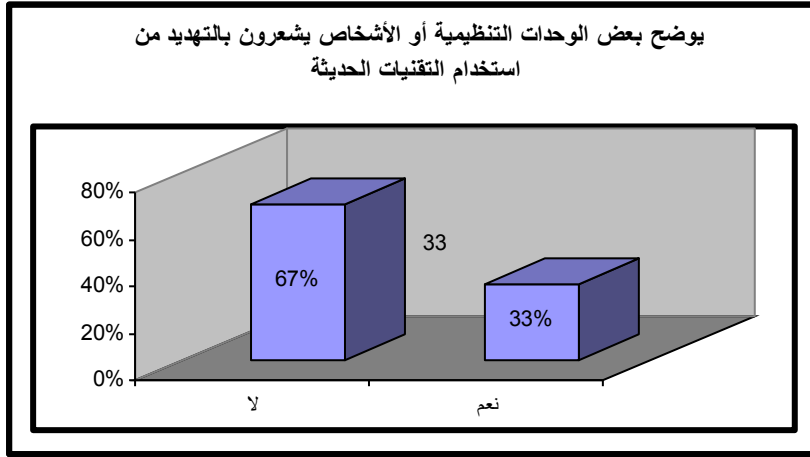


من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73% أي ما يعادل 73 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الاستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات ،في حين نجد نسبة 27% أي ما يعادل 27 فردا صرحوا بأن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على الاستفادة من التقنيات الحديثة ،ويمكن تفسير هذه النتائج سوسولوجيا بأن المؤسسة تولي و تشجع عمالها على الاستفادة من التقنيات الحديثة مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في حين تأدية مهامهم الموكلة إليهم.

جدول رقم (16): يوضح بعض الوحدات التنظيمية أو الأشخاص يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة:

النسبة %	التكرار	التهديد من استخدام التقنيات الحديثة
33%	33	نعم
67%	67	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (16): يوضح بعض الوحدات التنظيمية أو الأشخاص يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة



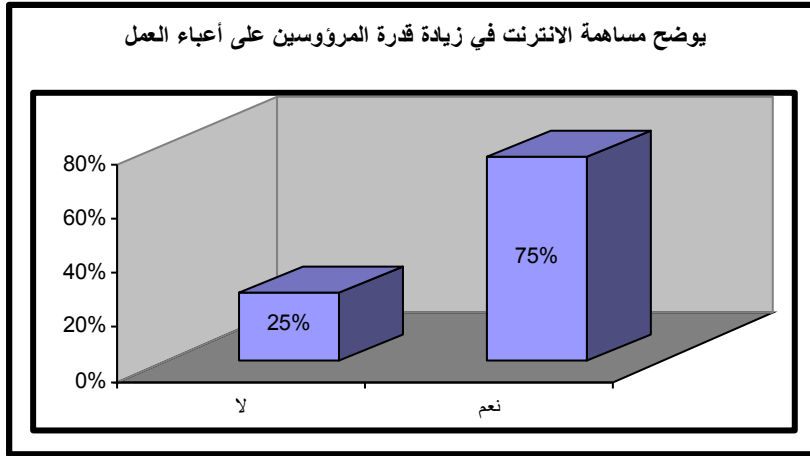
من مشاهدة البيانات في الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة أي 67 فردا منهم بتكرار نسبي قدره 67% يقرون بأنهم لا يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة أما نسبة 33% أي 33 فردا من أفراد العينة أقروا بوجود تخوف من استخدام التقنيات وهذا التخوف الذي تحول تدريجيا إلى تهديد راجع إلى نقص الخبرات أي نقص التخصص في مجال التقنيات وكيفية استخدامها .

ويمكن تفسير هذه النتائج سوسولوجيا أن المؤسسة تتيح لهم مجالا للحرية والمحاولة والخطأ إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار نفس الخطأ عدة مرات ،وهذا ما يقره النظام الداخلي في المؤسسة .

جدول رقم (17): يوضح مساهمة الانترنت في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل :

النسبة %	التكرار	مساهمة الانترنت قدرة المرؤوسين على أعباء العمل
75%	75	نعم
25%	25	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (17): يوضح مساهمة الانترنت في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل

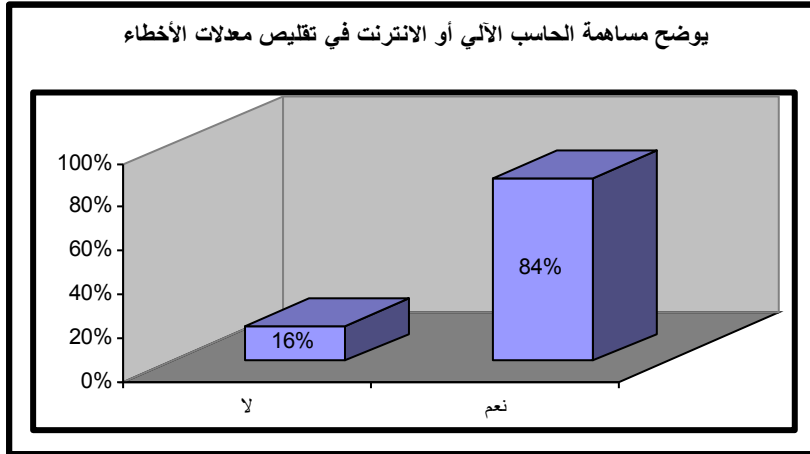


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من أفراد العينة أقروا بأن الانترنت تساهم في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل، بينما نجد نسبة 25% من أفراد العينة أقروا بأن الانترنت لا تساهم في زيادة قدرة المرؤوسين ولا دخل لها أبدا بعملهم . ويمكن تفسير هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بالانترنت لأنها تساهم في توجيه العاملين نحو المشكلة مباشرة، وهذا ما صرحت به نسبة 75% من أفراد العائلة وهذه التقنية التي تعتبر تقنية اتصالية متطورة تساهم في زيادة فعالية الأداء .

جدول رقم (18): يوضح مساهمة الحاسب الآلي أو الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء:

النسبة %	التكرار	مساهمة الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء
84%	84	نعم
16%	16	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (18): يوضح مساهمة الحاسب الآلي أو الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء:

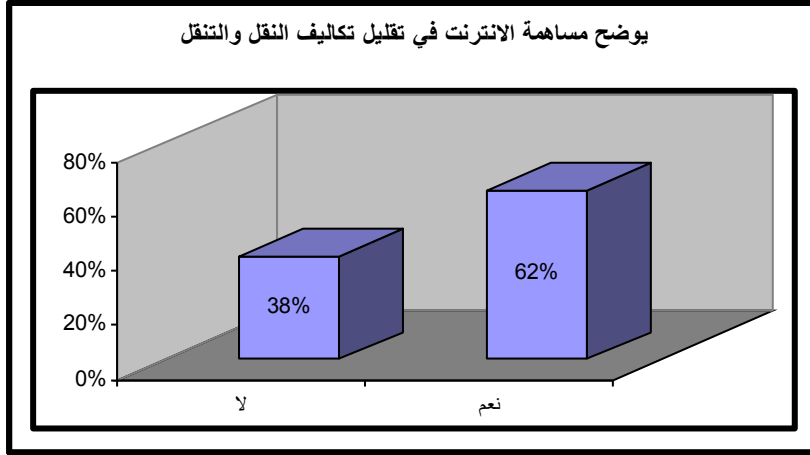


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية الكبيرة أي نسبة 84 % من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت تساهم في تقليص معدلات الأخطاء، بينما نجد نسبة 16% من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت لا تساهم في تقليص معدلات الأخطاء..
ومن هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة تهتم بالانترنت لتمتعها بالسرعة والكم الهائل من المعلومات مما ساعدها على تقليص معدلات الأخطاء وبالتالي الحصول على أداء فعال ومميز .

جدول رقم (19): يوضح مساهمة الانترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل:

النسبة %	التكرار	مساهمة الانترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل
62%	62	نعم
38%	38	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (19): يوضح مساهمة الانترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل:



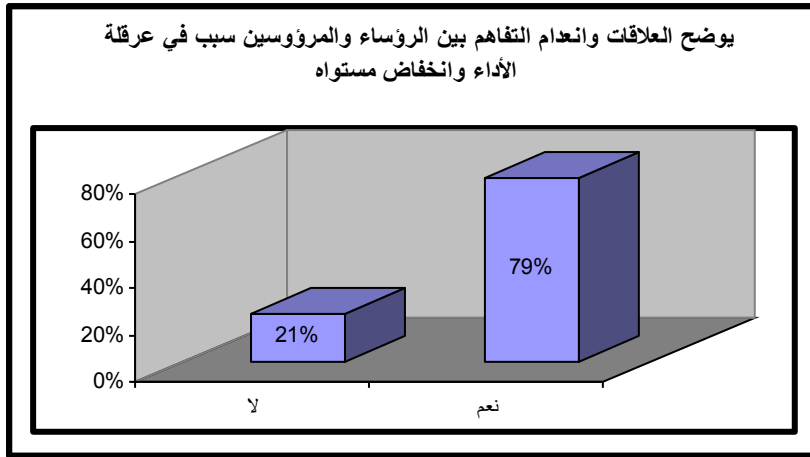
نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 62% أي ما يعادل 62 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت تساهم في التقليل من تكاليف النقل والتنقل وذلك للسرعة الكبيرة التي تتمتع بها في إيصال المعلومات، أو البحث عن أي معلومة بسهولة، بينما نجد نسبة 38% من أفراد العينة صرحوا بأن الانترنت لا تساهم في التقليل من تكاليف النقل والتنقل. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تهتم بالانترنت كثيرا لأنها تساهم في التقليل من تكاليف النقل والتنقل، والوصول إلى أي معلومة يمكن لها أن تحسن وتزيد من أداء الأعمال بمهارة .

جدول رقم (20): يوضح العلاقات وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في عرقلة الأداء وانخفاض مستواه :

النسبة %	التكرار	انعدام التفاهم سبب في عرقلة الأداء
79%	79	نعم
21%	21	لا

100	100	المجموع
-----	-----	---------

الشكل رقم (20): يوضح العلاقات وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في عرقلة الأداء وانخفاض مستواه :



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 79 % من أفراد العينة أجابوا بأن انعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في عرقلة أدائهم، في حين نجد نسبة 21% من أفراد العينة أجابوا بأن انعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ليس سببا في عرقلة أدائهم في العمل. و يمكن أن نفسر ذلك أن المؤسسة تسعى إلى بناء علاقات طيبة مبنية على الحب والتقدير والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحققه هذا التفاهم من رضا وحب العمل والتفاني فيه مما يؤدي هذا بدوره إلى الحد من عرقلة الأداء .

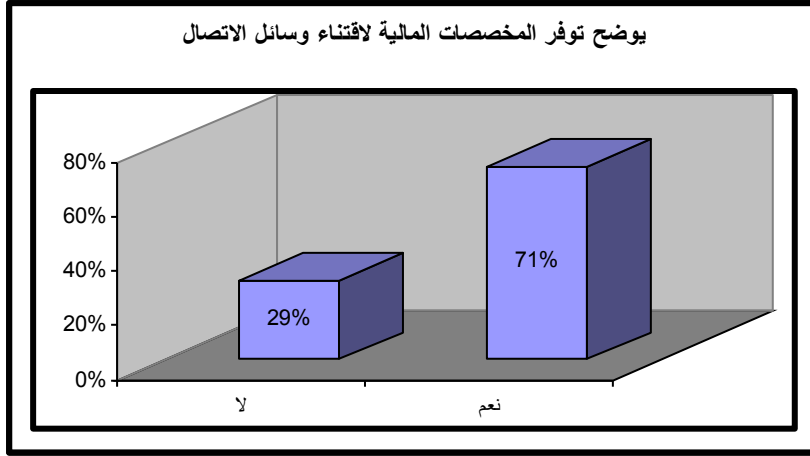
ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيلوجيا أن المؤسسة تتيح لهم مجالا للحرية والمحاولة والخطأ إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار نفس الخطأ عدة مرات ،وهذا ما يقره النظام الداخلي في المؤسسة .

جدول رقم (21): يوضح توفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال :

النسبة %	التكرار	توفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال
71%	71	نعم
29%	29	لا

المجموع	100	%100
---------	-----	------

الشكل رقم (21): يوضح توفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال :

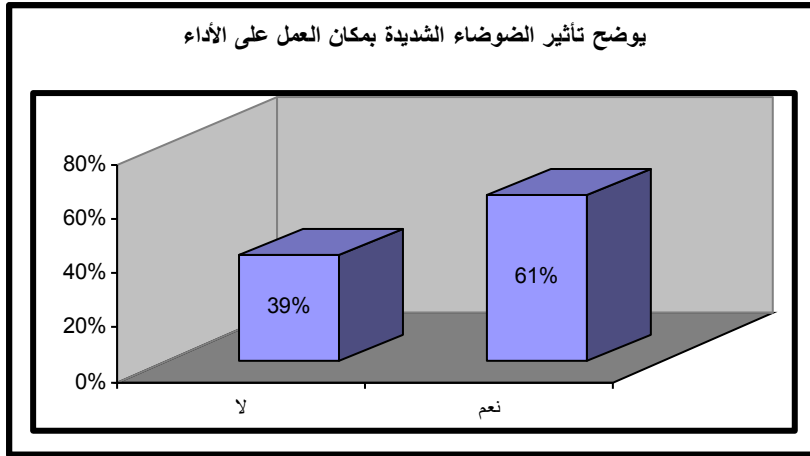


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71% من أفراد العينة صرحوا بتوفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل اتصال للمؤسسة بينما نجد نسبة 29 % من أفراد العينة نفوا وجود مخصصات مالية لاقتناء وسائل اتصالية ومن خلال هذه النتائج الإحصائية التي نفسرها سوسيولوجيا أن المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية ووسائلها وتسعى لاقتناء ما هو متطور وجديد من وسائل تمكنها من رفع مستوى الأداء أكثر وبالتالي الارتقاء إلى الأفضل.

جدول رقم (22): يوضح تأثير الضوضاء الشديدة بمكان العمل على الأداء

النسبة %	التكرار	تأثير الضوضاء على مكان العمل
61%	61	نعم
39%	39	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح تأثير الضوضاء الشديدة بمكان العمل على الأداء

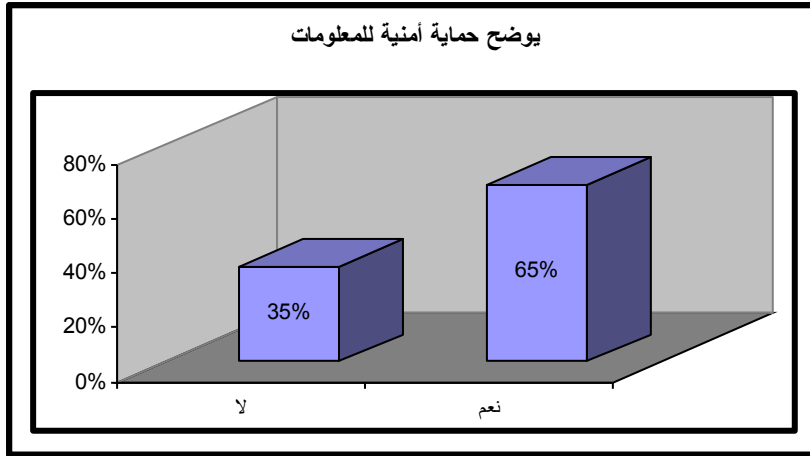


نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61 من أفراد العينة صرحوا بأن الضوضاء الشديدة في مكان العمل تؤثر على أدائهم لأعمالهم، في حين نجد نسبة 39 من أفراد العينة صرحوا بأن الضوضاء لا تؤثر على أدائهم، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن طبيعة العمل في المؤسسة وخاصة العمل في ورشاتها واستخدام آلاتها مما يحدث هذا ضوضاء على بعض الموظفين (ة) في الإدارة مما يولد هذا شعور الانزعاج ومنه عدم الراحة مما تؤدي هذه الأخيرة إلى عدم تأدية المهام كما هو مطلوب أي نقص في الأداء.

جدول رقم (23): يوضح حماية أمنية للمعلومات:

النسبة %	التكرار	حماية أمنية للمعلومات
65%	65	نعم
35%	35	لا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (23): يوضح حماية أمنية للمعلومات:



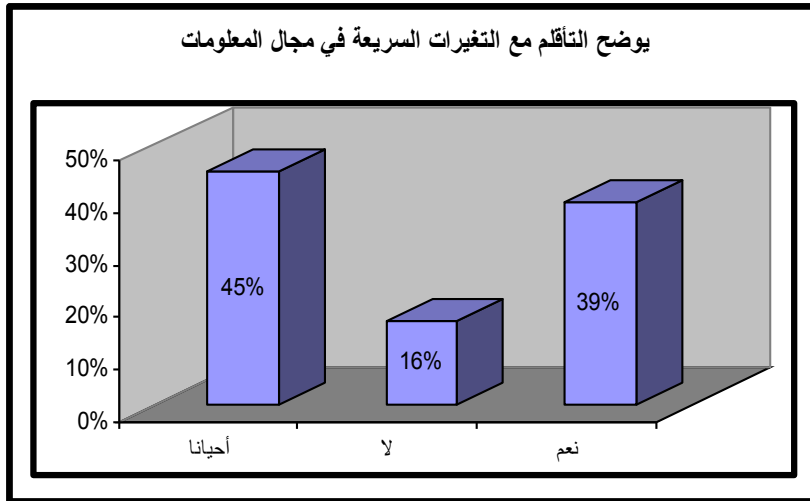
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65 من أفراد العينة صرحوا بأن مؤسستهم توفر حماية أمنية للمعلومات ،في حين نجد نسبة 35 من أفراد العينة صرحوا بعدم توفر حماية للمعلومات .

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة توفر حماية للمعلومات وهذا ماميزها عن باقي المؤسسات خاصة بما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة مما جعلها معروفة بخبرتها ومهاراتها.

جدول رقم (24) يوضح التأقلم مع التغيرات السريعة في مجال المعلومات :

النسبة %	التكرار	التأقلم مع التغيرات في مجال المعلومات
39%	39	نعم
16%	16	لا
45%	45	أحيانا
100%	100	المجموع

الشكل رقم (24) يوضح التأقلم مع التغيرات السريعة في مجال المعلومات :



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45 من أفراد العينة صرحوا بأنهم أحيانا ما يتأقلمون مع التغيرات السريعة التي تطرأ على مجال المعلومات ،تليها نسبة 39 من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتأقلمون تماما مع أي تغيرات على مستوى المعلومات،ثم تليها نسبة 16من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يتأقلمون بتاتا مع التغيرات التي تحدث في مجال المعلومات .

ومن هذه النتائج الإحصائية يمكن تفسيرها سوسيلوجيا بأن المؤسسة تسعى دائما إلى تطوير موظفيها وإذا تعلق الأمر بالتقنيات والمعلومات فإنها تقوم بالتكوين والتدريب المستمر مما جعلها شركة قوية في كل الخبرات والمهن .

جدول رقم (25):يبين مساهمة العلاقات الشخصية في تزويد المرؤوسين بمتغير الجنس:

العلاقات الشخصية	نعم	لا	المجموع
الجنس			
أنثى	77,77%	23,22%	100%
ذكر	14,68%	86,31%	100%
المجموع	79	31	100

نلاحظ من خلال الجدول أن من بين 100 مبحوث(ة) أن هناك نسبة 77,77% من الإناث صرحوا بأن العلاقات الشخصية تساهم في تزويد المرؤوسين بالتعليمات، ثم تليها نسبة 14,68% من الذكور، في حين نجد نسبة 86,31% من ذكور من أفراد العينة صرحوا بعدم مساهمة العلاقات الشخصية في تزويد المرؤوسين بالتعليمات، و تليها نسبة 23,22% من الإناث من أفراد العينة، مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في هذه المنطقة الصناعية، ويرجع هذا حسب الملاحظة الميدانية إلى الطابع السوسولوجي لمجتمع المنطقة المتواجدة بها المؤسسة الذي يرفض قبول خروج المرأة إلى العمل، كما أن طبيعة العمل تتطلب جنس الذكور لصعوبة العمل وعدم قبول العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط وهو النشاط الإنتاجي الصناعي، كذلك راجع إلى قيم أخلاقية في المنظمة كونها تعمل على نظام العمل بالتناوب حسب فترات ثلاث فمن عدم اللائق عمل المرأة ليلا، لذا يتمركز توظيفها في الأقسام الإدارية، وأخيرا يمكن القول أن المؤسسة تسمح بالعلاقات الشخصية مادامت تخدم في النهاية مصالحها وهذا ما نسميه بالاتصال الغير الرسمي.

جدول رقم (26) :يتعلق بتوفر دورات تدريبية في مجال الانترنت وعلاقته بالسن:

المجموع		لا		نعم		توفر دورات تدريبية السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	48	%83.34	40	%16.66	8	130 - 20]
%100	34	%70.58	24	%29.42	10	140 - 30]
%100	15	%53.34	8	%46.66	7	150 - 40]
%100	3	%66.66	2	%33.34	1	50 فما فوق

المجموع	26	%26	74	%74	100	%100
---------	----	-----	----	-----	-----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 66,46% الذين يتراوح سنهم ما بين [40 50] سنة صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم دورات تدريبية في مجال الانترنت تليها نسبة 34,33% الذين يتراوح سنهم 50 سنة فما فوق، تليها نسبة 42,29% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين [30 40] سنة، تليها نسبة 66,16% يتراوح سنهم من [20 30] سنة، ونجد من جهة أخرى نسبة 34,83% يتراوح سنهم ما بين [20-30] سنة صرحوا بأن المؤسسة لا توفر لهم دورات تدريبية في مجال الانترنت، وتليها نسبة 58,70% من أفراد العينة يتراوح سنهم [30 40] سنة، و تليها نسبة 66,66% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم 50 سنة فما فوق، تليها نسبة 34,53% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين [40-50] سنة.

و يمكن تفسير ذلك هو أن المؤسسة لا توفر دورات تدريبية في مجال الانترنت وهذا ما صرحت به أكبر نسبة 34,83%، إلا أن المؤسسة لها أنواع أخرى من التدريب والتكوين وذلك فيما يخص التدريب على التكنولوجيا الحديثة، أي التدريب على استخدام الأجهزة، كما تسعى إلى تدريب وتأهيل العاملين إلى المستوى المطلوب.

جدول رقم (27): يوضح مساهمة الانترنت في رفع مستوى الأداء بالمستوى التعليمي:

المجموع		لا		نعم		يساهم الانترنت المستوى التعليمي
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	9	33.33%	3	66.67%	6	ابتدائي
100%	23	39.13%	9	60.87%	14	متوسط
100%	28	46.43%	13	53.57%	15	ثانوي
100%	40	22.5%	9	77.5%	31	جامعي
100%	100	34%	34	66%	66	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نسبة 77.5% من أفراد العينة من مستوى جامعي صرحوا بأن الانترنت تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، ثم تليها نسبة 67،66% من أفراد العينة من مستوى ابتدائي، 87،60% من أفراد العينة من مستوى متوسط، ثم تليها نسبة 57،53% من أفراد العينة من مستوى ثانوي، بينما نجد نسبة 43،46% من أفراد العينة من مستوى ثانوي صرحوا بأن الانترنت لا تساهم في رفع أداء الموارد البشرية، ثم تليها نسبة 13،39% من أفراد العينة من مستوى متوسط، وتليها نسبة 33،33% من أفراد العينة من مستوى ابتدائي، وتليها نسبة 5،22% من أفراد العينة من مستوى جامعي، ويمكن تفسير هذه النتائج الإحصائية سوسيولوجيا أن المؤسسة توظف كل شخص ذا أي مستوى وإنما تهتم بالتخصص في العمل وبما أن أكبر نسبة 5،77% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي هذا ما جعل المؤسسة في مستوى عال من التطور وهذه النسبة صرحت بأن الانترنت تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية وذلك بتزويدهم بالمعلومات والسرعة في الوصول إلى أي معلومة . ويمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء شخصيتهم وتوجيههم مما يمكنهم من تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء متميز، ويمكن تفسير هذا التفاوت التعليمي الثانوي والمستوى التعليمي المتوسط ومستوى التعليمي الابتدائي ومستوى التعليمي الجامعي يعود إلى تبني المنظمة إلى السياسة توظيف جديد تعتمد على مؤهلات جديدة .

جدول رقم (28): يتعلق بضغط في مكان العمل بالأقدمية:

الأقدمية	ضغوط في مكان العمل	نعم	لا	المجموع
15 - 11	42%	21	29	50
10 - 5	56,52%	13	10	23
15 - 10	70%	7	3	10
20 - 15	57,15%	4	3	7
25 - 20	75%	3	1	4
25 فأكثر	33,34%	2	4	6
المجموع	50%	50	50	100

من ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 75% من أفراد العينة من لديهم الأقدمية في العمل من {20 25 سنة} صرحوا بأن لديهم ضغوط في العمل تليها نسبة 70% لديهم الأقدمية في العمل من {10 15 سنة}، تليها نسبة 57,15% لديهم الأقدمية في العمل من {15 20}، تليها نسبة 52,56% من لديهم الأقدمية في العمل {5 10}، وتليها نسبة 42% من أفراد العينة لديهم الأقدمية في العمل من {1 5}، تليها نسبة 34,33% لديهم الأقدمية في العمل 25 فأكثر .

ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 66,66% من أفراد العينة الذين لديهم الأقدمية في العمل {25 فأكثر} أفروا بعدم وجود ضغوط في مكان العمل، تليها نسبة 58% من أفراد العينة لديهم الأقدمية {1 5}، تليها نسبة 48,43% من أفراد العينة لديهم الأقدمية {5 10}، تليها نسبة 85,42% من أفراد العينة لديهم الأقدمية {15 20}، تليها نسبة 30% من أفراد العينة لديهم الأقدمية {10 15}، تليها نسبة 25% من أفراد العينة لديهم الأقدمية {20 25}.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن هناك ضغوط في مكان العمل وهذا ما تؤكدته نسبة 75% من لديهم الأقدمية في العمل وعلى المؤسسة أن تراعي هذا، وتسعى إلى التقليل منه، لأن هذا بدوره يؤثر سلبا على أداء المورد البشري.

جدول رقم(29):يتعلق باستخدام وسائل الاتصال القديمة بوجود ثغرات في قوانين العمل:

الفصل الرابع _____ تحليل البيانات و تفسير النتائج

المجموع	لا	نعم	وجود ثغرات في قوانين العمل
			استخدام وسائل الاتصال القديمة
100%	29,76%	70,24%	نعم
84	25	59	
100%	31,25%	68,75%	لا
16	05	11	
100%	30%	70%	المجموع
100	30	70	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قد سجل وجود ثغرات في قوانين العمل بنسبة 70 %، وقد كانت النسبة الأكبر 24،70% صرحوا بأن الوسائل القديمة تؤثر على أداء الموارد البشرية مما يخلق مشاكل وهذا راجع في نظرهم إلى وجود ثغرات في قوانين العمل مقارنة بنسبة 68،75% يقرون بأن الوسائل القديمة لا تؤثر على الأداء، وجاءت في الرتبة 2 : 30 مبحوثا الذين صرحوا بعدم وجود ثغرات في قوانين العمل، ووزعت بين 25،31% صرحوا بعدم تأثير وسائل الاتصال القديمة على الأداء وبالتالي لا توجد ثغرات في قوانين العمل، في حين نجد نسبة 29،76% صرحوا بوجود تأثير لهذه الوسائل على الاتصال وبالتالي هناك ثغرات في قوانين العمل.

ونفسر هذه النتائج الاحصائية سوسيولوجيا بأن على المؤسسة أن تسعى إلى سد هذه الثغرات الموجودة في قوانين العمل لأمر لها تأثير قوي على مستوى الأداء واستخدام الوسائل القديمة تحد من فعالية أداءهم.

جدول رقم(30): يتعلق بمساهمة صداقتك برئيسك وتوجيههم المباشر إلى المشكلة بمتغير ضعف العلاقات الاجتماعية :

المجموع	لا	نعم	ضعف العلاقة الاجتماعية مساهمة صداقتك برئيسك
74%	20%	54%	نعم
74	20	54	
26%	7%	19%	لا
26	07	19	
100%	27%	73%	المجموع
100	27	73	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 98,72% من أفراد العينة صرحوا بأن لهم روابط وعلاقات اجتماعية بينهم مما يجعل صداقتهم برئيس العمل توجههم مباشرة إلى المشكلة وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من فعالية أدائهم، مقارنة مع الذين أجابوا بأن لديهم علاقات اجتماعية بينهم وبين الرئيس ومع زملاء العمل لكن صداقتهم مع رئيس العمل لا توجههم مباشرة إلى المشكلة وذلك بنسبة 07,73%.

ومن جهة أخرى نجد نسبة 02,27% من أفراد العينة صرحوا بأن ليس لديهم علاقات اجتماعية بالمقابل لهم صداقة مع رئيس العمل مما يوجههم مباشرة إلى المشكلة، مقارنة بالذين أجابوا بأن ليس لديهم علاقات اجتماعية وأن صداقتهم مع رئيس العمل لا توجههم مباشرة إلى المشكلة، مما يصعب عليهم حل المشكلة وذلك بنسبة 93,26% .

و يمكن أن نفسر ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين المبنية على التعاون والمحبة تحفز العاملين مما يساهم ذلك في زيادة فعالية أدائهم كما أن الصداقة الطيبة مع رئيس العمل توفر عليهم الجهد والوقت بتوجيههم مباشرة إلى المشكلة ويمكن القول أن المؤسسة تسمح ببناء علاقات أي اتصالات غير رسمية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق إنتاجية عالية وأداء مميز. كما أن العلاقات الاجتماعية تهدف إلى تعزيز قدرة الجماعة على العمل.

جدول رقم (31): يوضح اتصال بينك وبين المشرف:

النسبة %	التكرار	اتصال بينك وبين المشرف
24 %	24	لا
53 %	53	إطار أوامر
23 %	23	إطار علاقات
76 %	76	مجموع نعم
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 76% أجابوا أن هناك اتصال بينهم وبين المشرف فهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم وبين المشرف يكون في إطار أوامر وذلك بنسبة 53%، وهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم وبين المشرف تكون في إطار علاقات وذلك بنسبة 23%، في نجد نسبة 24% أجابوا بأن ليس لديهم اتصال بينهم وبين المشرف وذلك بنسبة 24%.

و يمكن أن نفسر هذه النتائج أن هناك اتصال بين العمال والمشرف وهذا ما تؤكدته نسبة 76 % أي أن طريقة الاتصال في المؤسسة تقوم على طريقتين اتصال رسمي وغير رسمي على شكل علاقات مما يحقق هذا الاتصال من أهداف للفرد ولها .

جدول رقم (32): يوضح الاتصال بينك وبين العمال الآخرين:

النسبة %	التكرار	اتصال بينك وبين العمال	
22%	22	لا	
62%	62	إطار عمل رسمي	نعم
16%	16	إطار غير رسمي	
78%	78	مجموع نعم	
100%	100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 78% أجابوا أن هناك اتصال بينهم، فهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم يكون في إطار عمل رسمي على شكل أوامر وقوانين وذلك بنسبة 62%، وهناك من أجاب بأن الاتصال بينهم وبين العمال يكون في إطار عمل غير رسمي على شكل علاقات وصدقات وذلك بنسبة 16%، في نجد نسبة 22% أجابوا بأنه لا يوجد اتصال بينهم وذلك بنسبة 24%.

و يمكن أن نفسر هذه النتائج أن هناك اتصال بين العمال وهذا ما تؤكدته نسبة 78% أن الاتصال بنوعيه في أي أن المؤسسة توفر الاتصال بنوعيه مما يحققه العمل الجماعي من أهداف كما يساهم في زيادة فعالية أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة .

جدول رقم (33): يوضح إتاحة الفرصة لعدد محدود للحصول على المعلومات بانخفاض مستوى الأداء :

المجموع	لا	نعم	إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات انخفاض مستوى الأداء
%100 19	%36,47 9	%52,64 10	نقص الخبرات التقنية في مجال الانترنت
%100 65	%30,76 20	%69,24 45	أو لقدرتك
%100 16	%25 4	%75 12	أو لسبب نقص أجهزة الاتصال
%100 100	%33 33	%67 67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من أفراد العينة صرحوا بأن إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من الأفراد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء و أرجعوا ذلك إلى نقص أجهزة الاتصال ،تليها نسبة 69,24% من أفراد العينة بأن إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وأرجعوا ذلك إلى نقص قدرات الأفراد،وتليها نسبة 52,64% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك نقص في الخبرات التقنية .

ومن جهة أخرى نجد نسبة 47,36% من أفراد العينة صرحوا بأن إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من الأفراد لا يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء

وأرجعوا ذلك إلى نقص الخبرات التقنية، تليها نسبة 30,76% أجابوا بأن السبب هو نقص القدرات، وتليها نسبة 25% من أفراد العينة صرحوا بأن السبب هو نقص الأجهزة الاتصالية. ونفسر هذا أن المؤسسة توفر كل سبل الراحة وتسعى إلى تطوير موظفيها وإنما يبقى في الأخير أن يسعى الموظفون إلى وضع كل قدراتهم ومهاراتهم في إكمال العمل على أحسن مستوى وكما هو مطلوب.

VI- نتائج ومقترحات الدراسة :

النتائج :

حاولت الدراسة معرفة هل للاتصال دور فعال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز في بحثنا عن الدراسة التي تمت في جامعة محمد بوضياف ،حيث حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظرا لأهميته ،حيث أن موظفوا المؤسسة لم يبخلوا علينا بمدادنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج تم تقسيم إلى ثلاث محاور هي:

الفرضية الأولى :يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات في العمل :

- يعتبر الاتصال الغير الرسمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة ،كما تتعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة ،لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعي مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد .
- يوفر الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة جوا من الإلتماء والنشاط والرضا ويقبل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط .
- يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما حسن العلاقات التبادلية وأوجد التماسك مما جعل أداء العمال منظما ،وتحقيق أداء مرتفع .
- كما يساعد الاتصال الغير الرسمي على تحسين العلاقات بالمرؤوسين مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي تقديم ما لديه من قدرات مما تساعد في حل مشكلات العمل
- استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي والإداري بغية الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تهددهم.

من خلال النتائج يمكن التعليق على الفرضية الأولى :أن الاتصال الغير الرسمي يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل و،وهذا ما يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة، فالاتصال الغير الرسمي يؤهل اندماجهم مع زملائهم ،إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم بينهم .

الفرضية الثانية: مساهمة تقنيات الاتصال في رفع مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز :

- تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في رفع معدلات الأداء في مؤسسة سونلغاز .
- تساهم تقنيات الاتصال في توفير الوقت والجهد بتوجيههم نحو المشكلة مباشرة .
- تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء .
- يساعد استخدام تقنيات الاتصال في تنظيم أعباء العمل اليومي لعمال المؤسسة .
- يساهم كذلك توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في تفهم المشكلات ومعايشة مراحل تطورها.
- وتساهم في توفير قاعدة معلوماتية عن تقديم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتساهم أيضا في دقة تقويم الأداء وساعدت في تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين بمؤسسة سونلغاز .
- دقة إيصال التعليمات لعمال المؤسسة وكذا التقليل من معدلات الأخطاء والحصول على المعلومات .

أظهرت هذه النتائج أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن توظيف تقنيات الاتصال سيساهم في أداء المهام والواجبات بالمؤسسة، لأن تقنيات الاتصال تعمل على تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات والسرعة والدقة في انجاز الخدمات والقضاء على الفساد الإداري وإتاحة فرص عمل جديدة ،وهذه النتائج في مجملها تدور حول أهمية إدراج تقنيات الاتصال في العمل إحداث أكثر فعالية في الأداء

الفرضية الثالثة: أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري بالمؤسسة:

إن من معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري حسب ما صرح به عمال المؤسسة ما يلي:

- غياب حرية التصرف في حل المشاكل والعوائق التي تواجه العمال إلا من خلال الرجوع إلى الرئيس المباشر، إضافة إلى وجود نوع من الاستعلاء من بعض المسؤولين من خلال عدم تقبلهم لمقترحات أو الإبداع يضعف ثقة العامل في نفسه وشعوره بالإحباط وينعكس سلبا على أدائه، إضافة إلى تهرب العامل من حمل المسؤولية خوفا مما قد يلحق به من عقاب في حالة تقصيره .
 - إن التوظيف في المؤسسة غالبا ما يتم من خلال العلاقات الشخصية مما من شأنه توظيف أفراد لا يتفق تخصصهم مما يؤثر على أداء هذا الفرد بالسلب ،ومما يستدعي على المؤسسة تدريبهم وتكوينهم .
 - المعاملة السيئة هي أيضا في نظر العمال من معوقات الاتصال مما يؤثر على أدائهم ويعتبرون المعاملة الحسنة هي مصدر الإنتاجية المرتفعة .
 - قلة تقنيات الاتصال المستعملة.
 - زيادة الضغط على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوفرة .
- أظهرت النتائج أن تصور وإحساس من طرف العمال بضرورة توفر تقنيات وتجهيزات الاتصال بكثرة كل هذا من أجل ضمان أكثر فعالية في الأداء.

VII - النتائج العامة:

لقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

للاتصال دور في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهو ما يمكن تلخيصه فيما يلي:

إن الاتصال بنوعيه الرسمي والغير الرسمي ليلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية ،كما يعتبر الاتصال الفعال هو القاعدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، وذلك بتوعية العمال بأهمية الاتصال وفعاليتة واستغلال وسائله وتقنياته بما يخدم مصلحة المؤسسة والاجتهاد لمواكبة كل التطورات العلمية والتكنولوجيا التي من شأنها أن تطور وتحسن أداء موردها البشري مما يزيد من إحساسهم بالانتماء والولاء والإحساس بالمسؤولية داخل المؤسسة، وذلك طبعا عن طريق الاهتمام بالعمال ماديا ومعنويا وما لاحظته أن مؤسسة سونلغاز تمنح العمال تقديرات مالية وتهتم براحة عمالها، وأيضا توفر القوانين الداخلية لحماية عمالها وتسعى لجعل موظفيها يتأقلمون مع التكنولوجيا الحديثة وذلك عن طريق تدريبهم وتكوينهم على حسابها ،وبهذا تحقق المؤسسة بيئة عمل مشجعة على اكتساب الخبرات والمهارات والاستعداد الدائم للتطور والتجديد مما ينعكس على أدائهم والتزامهم بأداء الأعمال وإنجازها بأسلوب متطور ومتجدد بدون أخطاء أو إهمال والحرص على تقديم الاقتراحات والنصائح لعمالها وبهذا تضمن المؤسسة الحصول على أداء علمي مميز وفعال .

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجع الاتصالات فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متحدة ومحبة لعمالها ومواكبة لكل التطورات والمستجدات و أيضا أكثر إدراكا ومعرفة بأهداف المنظمة، وبهذا يدركوا الموظفون أو العمال مدى أهميتهم ومدى احترامهم ولوجودهم مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء والرضا الوظيفي لديهم ،مما ينعكس علي التزامهم بأداء الأعمال والرقى بالمؤسسة إلى مستوى عال من الإبداع ، وبهذا تزيد فعالية أداء المؤسسة مما يؤدي إلى استمراريتها .

كما تعتمد المؤسسة سياسة تكوينية مدروسة ومخطط لها بشكل علمي هادف، ترعي فيها الاحتياجات الفعلية لتكوين بعيدة كل البعد على العلاقات الشخصية والمحابة وأساسها تدعيم القدرات وتنمية المهارات وفقا لبرنامج تكوينية تتماشى الاحتياجات والنقائص التي يعاني منها الموظفين ، مما يزيد من تحكهم في وظائفهم وأيضا تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الاتصال وأهميته وتسييره بشكل فعال وذلك عن طريق الندوات والملصقات بهدف غرسها فيهم مما ينعكس على تقديمهم مخرجات تتمتع بمواصفات عالية وأداء مميز وبالاتصال وحسن استغلال تقنياته تضمن المؤسسة الحصول على أداء فعال يضمن لها التطور .

VIII- الإقتراحات والتوصيات :

1: الإقتراحات:

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الإقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير الاتصال بالمؤسسة ميدان الدراسة، والمؤسسة الاقتصادية وحتى الإدارات

العمومية عموماً، مما يتماشى ومتطلبات تأهيل هذه المؤسسات وتمكينها من مواجهة المنافسة، إضافة إلى سعي المؤسسة إلى تسيير مشروعين كبيرين لتوسيع نشاطاتها وورشاتها، يتمثل المشروع الأول في إدماج نشاط جديد لصنع تربيينات الغاز والبخار مثل: الموجهات - المراوح - غرف الاحتراق - الدوار ...

ويتمثل المشروع الثاني في تجميع وتسويق محرك ديزل جزائري 100 على مستوى صيانة التجهيزات الصناعية (ص - أ-ص) مع ضمان خدمة مابعد البيع، وتقوم ص-أ-ص أيضا لتطوير حظيرتها للعتاد من خلال ترقيم الآلات وطرق القياس والمراقبة وهي تتجهز بمراكز تصنيعات آلية ووسائل للمعالجة الحرارية، نوجه هذه الاقتراحات إلى المؤسسة محل الدراسة وإلى غيرها من المؤسسات، وتتمثل الاقتراحات فيما يلي :

- ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد في إطار العمل وتحقيق أهدافهم الخاصة، وخلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد .
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، والسماح له بالإفصاح عن أفكاره، وتوفير فرص الإبداع له .
- ضرورة تكوين العمال على التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، وفسح المجال لهم لتحمل المسؤولية .
- على المسؤولين في الإدارة العليا الاقتناع بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال من خلال إقامة حفلات ولقاءات وملتقيات ومخيمات وتربصات ضمن نوادي في المؤسسة أو خارجها، وتشجيع الطقوس الجماعية والذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين العاملين، وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء والرضا .
- الإهتمام بالعملية الاتصالية لما لها من أهمية في نقل من أهمية في نقل المعلومات من وإلى الإدارة - اتصال صاعد، نازل، أفقي - وتقديم المعلومات الكافية والتغذية العكسية عن الأداء وتصحيح الأخطاء.

- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ،ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.

2- التوصيات:

بعد إنجاز هذا البحث حول دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية ارتأينا أن نورد التوصيات التالية :

- ضرورة اهتمام طلبة كليات علم الاجتماع والاقتصاد والتسيير والإدارة العامة بمواضيع الاتصال وتقنياته والموارد البشرية.
- ضرورة اهتمام المشرفين على كليات علم الاجتماع بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة بغية مساهمتهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة الأعمال .
- ضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب، خصوصا طلبة الدراسات العليا ،والاهتمام أكثر بتخصص علم الاجتماع كما تهتم به الدول الأجنبية، وتمكينهم ماديا من برفع المنحة الدراسية ،وكذلك توفير المراجع والكتب المتخصصة في التخصصات الحديثة خاصة وتوفير الفرصة لهم للاستفادة من مراكز ومخابر البحث المتواجدة عبر مختلف الجامعات .

الرئيس المدير العام

مساعد الرئيس العام

مساعدة المراقبة والتسيير

الأمانة

مساعدة الوقاية والأمن

مساعد الإعلام الآلي

مساعدة الأمن الداخلي للمؤسسات

مشروع نظام الإدارة المتكامل

مساعد المراقبة والتفتيش

دائرة المالية والمحاسبة

دائرة الإمداد و التموين

دائرة الموارد البشرية

مديرية أنشطة الديزل

مديرية أنشطة الورشات

المديرية التجارية

-فرع استغلال المحاسبة

-فرع تسيير المخزون

- فرع تسيير المستخدمين

- ورشة الديزل مسيلة

- ورشة الميكانيك

❖ دائرة الاتصال

-فرع المالية

-فرع الحظيرة والآليات

- فرع المسار الدولي

-ورشة الديزل بشار

- ورشة الكهروميكانيك

والتشيط

-فرع لمشتريات

-المصلحة التقمية

- ورشة التعدين

❖ دائرة التفتي

-مصلحة الدراسات التقنية

التجاري

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة مسيلة
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة استبيان حول مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تنظيم وعمل

دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية
داخل المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

إشراف الأستاذ:
د/بن يمينة السعيد

إعداد الطالبة :
دعد غنية

ملاحظة :

الرجاء منكم الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة في الخانة المناسبة حيث أن
هذه الأجوبة تستعمل لأغراض البحث العلمي وشكرا على تعاونكم .

السنة الدراسية 2011 / 2012

أولا: البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن :سنة

3. المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الأقدمية في العمل : {1 5} {5 10} {10 15}

{15 20} {20 25} 25 فأكثر

ثانيا: بيانات خاصة بالفرضية الأولى :يساهم الاتصال الغير رسمي في حل المشكلات في العمل :

5. هل يعمل رؤسائكم على تنمية علاقات اجتماعية تتصف ب :

علاقات غير رسمية أخذ وتشاور
طرح اقتراحات وأفكار

6. هل طريقة اتصال رؤسائكم تتناسب مع خبراتكم في العمل ؟

تتناسب لا تتناسب

7. هل طريقة اتصالك مع رئيسك تعمل على :

توسيع آفاقك وإبداعاتك يؤهل اندماجك مع زملائك
يساعد على إنجاز جماعي تحسين أدائك في عملك

8. هل تساهم العلاقات الشخصية في تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة بمواجهة المشكلات ؟

نعم لا

9. هل يتم مناقشة مشاكل العمل عن طريق :

مقابلات تعليمات وأوامر مذكرات عمل

10. هل تساهم صداقتك برئيسك بتوفير الوقت والجهد للمرؤوسين بتوجيههم

مباشرة إلى المشكلة ؟

نعم لا

11. هل هناك اتصال بينك وبين العمال ؟

نعم لا

12. إذا كانت الإجابة بنعم هل هو :

إطار عمل (رسمي) إطار علاقات اجتماعية (غير رسمي)

13. هل هناك اتصال بينك وبين المشرف ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم في :

إطار أوامر إطار علاقات

14. هل ترى أن الاتصال غير رسمي ساهم في زيادة أداء المورد البشري داخل

المؤسسة؟

نعم لا

ثالثا : بيانات خاصة بالفرضية الثانية : تساهم تقنيات الاتصال في رفع مستوى أداء

الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ؟

15. هل هناك سرعة في إيصال التعليمات ؟

نعم لا

16. هل توفر خدمة الانترنت في مكان العمل ؟

نعم لا

17. هل يوجد في مكان العمل إدارة متخصصة تعتني بتنمية المعلومات والخدمات

الإلكترونية ؟

نعم لا

18. هل توجد إستراتيجية واضحة لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت؟

نعم لا

19. هل ترى أن الإجراءات والسياسات المعمول بها حاليا مناسبة لعصر

المعلوماتية؟

نعم لا

20. هل تتوفر دورات تدريبية في مجال الانترنت ؟

نعم لا

21. هل الثقافة التنظيمية الحالية تشجع على الاستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات؟

نعم لا

22. هل توجد بعض الوحدات التنظيمية أو الأشخاص يشعرون بالتهديد من استخدام التقنيات الحديثة؟

نعم لا

23. هل تساهم الأنترنت في زيادة قدرة المرؤوسين على أعباء العمل؟

نعم لا

24. هل يساهم الحاسب الآلي أو الانترنت في تقليص معدلات الأخطاء؟

نعم لا

25. هل تساهم الأنترنت في تقليل تكاليف النقل والتنقل؟

نعم لا

26. هل تساهم الانترنت في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؟

نعم لا

رابعاً: بيانات خاصة بالفرضية الثالثة: أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز؟

نعم لا

27. هل يؤثر استخدام وسائل الاتصال القديمة على مستوى الموارد البشرية؟

نعم لا

28. هل تعاني من ضغوط في مكان عملك؟

نعم لا

29. هل تعتبر العلاقات وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في عرقلة الأداء أو انخفاض مستوى؟

نعم لا

30. هل تعتبر عدم إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من

الأشخاص من مؤسسة سبب في انخفاض مستوى الأداء؟

نعم لا

31. هل تتوفر المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال للمؤسسة؟

نعم لا

32. هل يؤثر ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الحد من فعالية

أدائهم؟

نعم لا

33. هل تؤثر الضوضاء الشديدة بمكان العمل في انخفاض مستوى أداء المورد

البشري؟

نعم لا

34. هل توجد ثغرات في قوانين العمل تحد من إجراء الاتصالات الكافية لتأهيل

العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

35. هل توجد حماية أمنية للمعلومات؟

نعم لا

36. هل تتأقلم مع التغييرات السريعة في مجال تقنية المعلومات؟

نعم لا

37. هل ينخفض مستوى الأداء في رأيك لسبب؟

نقص الخبرات التقنية في مجال الانترنت أو لقدرتك

أو لسبب نقص أجهزة الاتصال

وفي الأخير:....

ربما لم تعطلك أسئلة الاستبيان فرصة للتعبير عن رأيك في أشياء كثيرة، ذات صلة بك أو بوظيفتك التي تعمل بها، أو بالموضوع المطروح للبحث، لذلك تستطيع كتابة أي تعليق يدور في تفكيرك هنا:

.....
.....
.....
.....

.....أشكرك جدا على وقتك وعلى تعاونك، من فضلك التأكيد من أنك لم تترك

أي سؤال دون إجابة.

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من علاقات رسمية وغير رسمية تتسم بالمحبة والتعاون والاحترام التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد، وإنتمائهم لمؤسستهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري واعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل .

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: روح الفريق التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ادخال تقنيات ووسائل اتصالية جديدة والإهتمام بالتكنولوجيا، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، إلا أن هناك العديد من الممارسات التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، توظيف أحيانا عن طريق العلاقات الشخصية، المعاملة السيئة، كل هذه الممارسات تعتبر عائقا رئيسيا في وجه تحقيق أداء متميز .

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال وتقنياته دور كبير في تحسين وزيادة فعالية الأداء

وذلك بشتى أنواعه ولكونها عامل للنجاح بالنسبة لمؤسسة سونلغاز ،كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية تقنيات الاتصال وقيامها بمختلف الوظائف الإدارية والعمل على تسييرها بشكل جيد فهي تعتبر من أهم العوامل المساعدة في نجاح العملية الاتصالية داخل أي تنظيم إداري .

ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة في العمل والجودة في

المعلومات.

قائمة المصادر والمراجع:

1. ابو زيد فاروق: الإعلام الدولي وتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مجلة الدراسات الدبلوماسية عدد 8، 1991.
2. أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
3. احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 1995.
4. أحمد محمد السامي وسيد حسب الله: المعجم الموسوعي للكتاب والمعلومات "إنجليزي -عربي " دار المريخ، الرياض، 1988.
5. إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، دط، الإسكندرية، مصر، 1998.
6. اسمهان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، شركة باتنيت للمعلومات والخدمات المكتبية، ط1، الجزائر.
7. اياد شاكر البكري: تقنيات الاتصال بين زمنين، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
8. بشير العلاق:؛الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. بلقاسم سلاطينية: مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعية، خيضر محمد، بسكرة الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.
10. حسن عماد مكاوي:الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، جزء السادس، القاهرة، 2006.
11. حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي،تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

13. الخزامي عبد الحكيم أحمد: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا القاهرة 1999.
14. دلوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله الجزائر، 2006.
15. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية، دط، 2003.
16. ربيعة بركات: الخدمات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (مذكرة غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2005.
17. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، دون ذكر مدينة للنشر، 2002.
18. سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2002.
19. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، دط، القاهرة، 1999-2000.
21. طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
22. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، ط1، الإسكندرية، مصر 1996.
23. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابه البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر 1998.
24. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

25. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
26. علي محمد عبد الوهاب :معوقات الاتصال في جماعات أنواعها وطرق علاجها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1978 .
27. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2 د م ج، الجزائر 1999.
28. عمار بوحوش:الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
29. فاروق عبد الله، السيد ومحمد عبد المجيد:السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
30. قجة رضا :أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت للمعلوماتية، الخدمات المكتبية للنشر، ط1، باتنة، 2003.
31. قوطة محمد بن نوري ودياب عبد الحميد بن أحمد :الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 2002.
32. كامل بربر:الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2006.
33. كيت فريدة :الخصوصية في عصر المعلومات، ترجمة محمود شهاب، مركز الإهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1999.
34. لمين علوطي :تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003.
35. ليلي السيد فرحات :القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.

36. محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، مركز طارق للخدمات الاجتماعية، ط1، عمان، الأردن، 1999.
37. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
38. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية، السعودية، 2006.
39. محمد بن نوري ودياب عبد الحميد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض 2002.
40. محمد رفعت عبد الوهاب ابراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1998.
41. محمد سيد فهمي كتكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
42. محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية "إنجليزي - عربي"، جدة دار الشروق، د ط.
43. محمد مهنا العلي: الإدارة في الإسلام، الجزائر، 1985.
44. محمد ياغي، وتوفيق مرعي: نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث، المملكة العربية السعودية، 1990.
45. محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
46. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
47. المعجم الوسيط: الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مجمع اللغة العربية 2004.

48. معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2008.
49. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر 1998.
50. نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير نحت إشراف إسماعيل شعباني، قسم علم التسيير جامعة الجزائر .
51. Petit la rousse .(dictionnaire) le braire la rousse

ملخص الدراسة

هدفت الرسالة إلى معرفة دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (سونلغاز) ، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع 100 استمارة على المبحوثين ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة ، واستمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالاتصال وتقنياته ودوره في تحسين فعالية الأداء، إضافة إلى أن كثيرا من الناس يجهلون أثر الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأهميته في بناء التفاعلات بين أفراد مجتمع العمال داخل بمختلف أشكاله ووسائله والتعرف على دوره من خلال الواقع، وذلك من الدراسة الميدانية، حيث يعتبر الاتصال الوسيلة الفعالة والمحقة لأهداف تلك المنظمات فنشاط المنظمات الإدارية المتمثل فيما تقوم به من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ قرارات قائم أساسا على نظم الاتصالات التي يمكن من خلالها تمرير الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية وبالتالي المرؤوسين والقائمين بتنفيذ الأوامر، وهكذا تكمن الاتصال ودوره في المنظمات ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين علمية وأخرى عملية. وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في إثراء المعرفة العلمية في مجال الاتصال ووسائله وتقنياته الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. أما من الناحية العملية فتتمثل في استفادة المسؤولين بالقيادات العليا والوسطى في المؤسسة الاقتصادية من نتائج الدراسة وما تقدمه لهم من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسات الميدانية، حيث تمكنهم من تفعيل الاتصالات والاستفادة من تقنياته من أجل الوصول إلى أداء متميز وفعال بأسلوب علمي وموضوعي. وقد أظهرت النتائج ما يلي : على الرغم من أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم المنافسة واقتصاد السوق، العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء فعالة في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات ايجابية لأداء العمال الدائمين في خضم نقص معدلات التغيب ودوران العمل، ومحاولة التأقلم والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، كما أنها تسعى جاهدة للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة إلا أنها تفقر إلى عدم الانضباط الذاتي والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كالامبالاة والتهاون وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتحجج بقضاء الحاجة، وتأدية الصلاة... وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار. إلا أن هذه المؤشرات السلبية لا تظهر عند العمال المؤقتين، في خضم العوامل التنظيمية السابقة، ففاعلية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدها الدراسة الإمبريقية، الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفا من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.

Summary of the Study

Aimed message to know the role of communication in the more effective functioning of human resources in the enterprise maintenance of industrial plants (Sonelgaz), we have used the descriptive analytical method has been distribute 100 form on the respondents, was chosen as the sample randomly simple, derived study importance of the growing interest in contacting techniques and role improving the effectiveness of performance, in addition to that many people are unaware of the impact of communication on the performance of human resources in the enterprise economic, and its importance in building interactions between members of the community workers in various forms and methods and to identify the role of the fact, and that of the field study, where the contact means effective and achieved the objectives of those organizations فنشاط administrative organizations represented in its planning, organizing, directing, and controlling, and make decisions based primarily on communications systems in which they can pass orders and instructions and directives from senior management to departmental sub and thus subordinates and implementers commands, and so is communication and its role in organizations and can highlight the importance of the current study in two ways and other scientific process. The importance of the study of the scientific to the enrichment of scientific knowledge in the field of communication, methods and techniques of human resources in the enterprise economy. In practice is to take advantage officials Leadership upper and middle in the organization of economic results of the study and what they offer their data honest and reliable derived from field studies, where they can activate communications and take advantage of the techniques in order to reach high performance and effective scientific manner and objective. Results showed the following: Although the company independent and under the dictates of the principles of institutional autonomy, which aims at activating the organizational factors with the aim of activating the performance of workers and thus activating the productive enterprise in the midst of competition and the market economy, organizational factors and performance indicators effective in the enterprise area of study resulting from them are positive indications for the performance of permanent workers in the midst of lack of absenteeism and turnover work, and try to adapt and control technology used, as it strives to adapt to modern technology but it lack of self-discipline, which emerged in the form of actions harm Head complacency he contended permanent workers under various pretexts to evade the completion of their spending need, and praying ... and other negative phenomena which limit the effectiveness of performance consistently. However, these negative indicators do not appear when temporary workers, in the midst of organizational factors previous performance for this category of workers identified other factors embodied study empirical, coercion and oppression in the midst of the contractual relationship between worker organization, which force him to work for fear of losing office work Under the economic and social conditions that are difficult to get another job.