



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الاجتماع

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

– دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة –

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

رحاب مختار

إعداد الطالبة:

بوغراب حدة

السنة الجامعية 2013-2014

فهرس البحث

الموضوع :الصفحة

• مقدمة : أ - ب

• الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1 - الإشكالية : 3-1
- 2- أهمية الدراسة : 3
- 3 - دوافع إختيار موضوع الدراسة..... 4
- 4- أهداف الدراسة 4
- 5- تحديد المفاهيم 6-5
- 6- الدراسات السابقة 14-6
- 7- الفرضيات 15

• الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي.

- تمهيد..... 16
- 1- مفهوم الإتصال : 17
- 1-1 المعنى اللغوي : 17
- 2-1 المعنى الإصطلاحي 17
- 3-1 الإتصال التنظيمي 19-18
- 2 - عناصر الإتصال..... 19
- 1-2 المرسل 19
- 2-2 الرسالة 20
- 3-2 الوسيلة : 20
- 4-2 المرسل إليه 21-20
- 3- أنواع الإتصالات 21
- أولا : الإتصال الرسمي 21
- 1- الإتصال النازل أو الهابط 22-21
- 2-الإتصال الصاعد 22
- 3- الإتصال الأفقي أو الجانبي 23

23	4 - الإتصال المحوري
24-23	ثانيا : الإتصال غير الرسمي
24	4 - طرق الإتصالات
25-24	4-1- طرق الإتصال المكتوبة
25	4-2 - طرق الإتصال الشفهية
27-26	5-أهمية واهداف الإتصال التنظيمي
27	6- معوقات الإتصال التنظيمي
28-27	6-1- المعوقات النفسية
28	6-2 - المعوقات الإجتماعية والثقافية
28	6-3- المعوقات التنظيمية :
29	• خلاصة الفصل :

• الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

32	• تمهيد
33	1- مفهوم الأداء
33	1-1 المعنى اللغوي
34-33	2-1 المعنى الإصطلاحي
34	2 - أبعاد الأداء
34	1-2 - كمية الجهد المبذول
34	2-2 - نوعية الجهد المبذول
34	2-3 - نمط الأداء :
35	3-محددات الأداء
35	1-3- الدافع
35	2-3 - القدرات
36	3-3 -إدراك الدور الوظيفي
36	4 أنواع الأداء
37-36	4-1- حسب معيار الشمولية
37	4-2 حسب معيار المصدر
38	5 - العوامل المؤثرة في الأداء
42-38	6- النظريات المفسرة للأداء

43	• خلاصة الفصل
	• الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة
45	• تمهيد
46	1- مجالات الدراسة :.....
47	2- أهمية ميدان الدراسة.....
48-47	3- المنهج المستخدم
48	4- الأدوات المستخدمة.....
49	5- عرض وتحليل البيانات.....
52-49	1-5- عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث.....
59-53	2-5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الاولى.....
64-60	3-5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.....
69-65	4-5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.....
70	6- نتائج الدراسة
70	1-6- نتائج الفرضية الفرعية الاولى.....
71	2-6- نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
72	3-6- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
74-73	7- مناقشة الفرضيات.....
75	8- النتائج العامة.....
76	• الخاتمة
79-77	- قائمة المراجع.....
80	- الملاحق

قائمة الجداول:

الجدول 1	يوضح طبيعة الجنس
الجدول 2	يوضح الفئات العمرية
الجدول 3	يوضح المستوى التعليمي
الجدول 4	يوضح الأقدمية في العمل
الجدول 5	يوضح تلقي العامل للأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وعلاقته بتنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة
الجدول 6	يوضح لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل وعلاقته بحل المشاكل المتعلقة بأداء العمل
الجدول 7	يوضح فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة وعلاقته بالجودة في العمل
الجدول 8	يوضح أشكال أوامر الرئيس وعلاقته بتحسين الأداء من خلال الاتصال التنظيمي بالمؤسسة
الجدول 9	يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتها بلجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل
الجدول 10	يوضح نقل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب وعلاقته بالإخلاص في أداء العمل
الجدول 11	يوضح إتصال الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل وعلاقته بتنفيذ مطالب المشرف لدافع لتقديم مردودية جيدة
الجدول 12	يوضح الإتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر وعلاقته بمساعدة التعبير عن المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل
الجدول 13	يوضح إهتمام الإدارة باستقبال العمال و الإستماع إلى إنشغالاتهم وعلاقته بأخذ الهيئة المشرفة للإنشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار
الجدول 14	يوضح مساعدة المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل وعلاقته بامتلاك القدرة على التخطيط لنجاح العمل
الجدول 15	يوضح نقل الإهتمامات الوظيفة للإدارة المسؤولة وعلاقته بتنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة

الجدول 16	يوضح الإتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر وعلاقته باعتماد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة
الجدول 17	يوضح إمتلاك القدرة على إستخدام الوسائل والألات عند القيام بالعمل وعلاقته بالجودة في أداء العمل
الجدول 18	يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتها بامتلاك القدرة على إستخدام الوسائل والألات المستخدمة عند القيام بإنجاز العمل
الجدول 19	يوضح المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر وعلاقته بالجودة في أداء العمل
الجدول 20	يوضح الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة وعلاقته بالتزام التعليمات الموجهة من قبل الإدارة المشرفة
الجدول 21	يوضح أفضل وسائل الاتصال الفعالة وعلاقته بامتلاك القدرة على التخطيط

مقدمة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية، وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازية في جميع المجالات، خاصة تقنيات وسائل الاتصال فقد 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.

وبذلك أصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في تراب العلوم الإنسانية، حيث ظهرت في العقود الأخيرة العديدة من الكتابات المتخصصة في الاتصال في مجال النشاط الإنساني، وبهذا 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 التنظيمية والتنظيم ككل حيث أصبحت بدورها تلعب دوراً هاماً بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقاً لأساليب معينة، فأدت هذه الروابط إلى وجود ارتباط بين كلا من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية.

ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

ويعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه.

وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما جدا، داخل المؤسسات فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الاتصال يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على أداء العاملين، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته، بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، واشتملت دراستنا الحالية أربعة فصول. كان الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للدراسة حيث تناولنا فيه:

الإشكالية والفرضيات والدوافع والأهمية والأهداف والمفاهيم والدراسات السابقة.

وقد عرضنا في الفصل الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي وعناصره وأنواعه وطرقه وأهميته وأهدافه ومعوقاته.

أما الفصل الثالث تناولنا فيه: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير تم عرضنا النتائج العامة للبحث.

1- الإشكالية :

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما ، والسلوك التنظيمي خصوصا ، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا إنطلاق من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في إتصاله كالإشارات أو تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد والجماعات والشعوب وهو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم وعقولهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها .

" يقول المؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي إلياذة هوميروس وغيرها . ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون الذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتمرين و الاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة ماهر للحجج التي يعرفها "¹

وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم ، كما أن العصر التصنيعي الذي تعاليه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات ،

الكمبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار .

فتخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمسس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي .

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ط1، 2005 ، ص 34.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته ، وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فهو يحافظ على تدفق و إنسياب العمل داخل المنظمات ، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها ، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي .

فالإتصال التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة،بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة . والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، قد خلها يعمل الرئيس أو المدير ومشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء.¹

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا ، مبني على إستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العاملين ، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

¹ - إبراهيم أبو عرقوب : الإتصال ودوره في التفاعل الإجتماعي ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1993 ص 3.

إن محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية وذلك من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال إكتشاف أو الوقوف على معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفقيها.

ومن هنا تمكن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ؟

وإنطلاقا من التساؤل الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

- 1- هل هناك علاقة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟
- 2- هل هناك علاقة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ؟
- 3- هل تساهم وسائل الإتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة ؟

2- أهمية الدراسة :

* وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعي فيها الشروط الواجب توفرها في الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة بحيث تتمثل أهميتها فيما يلي :

- 1- التعرف على رأي العمال حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم .
- 2- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين ، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- 3- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة .
- 4 بالإضافة إلى تقديم رصيда إضافيا من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة .

3- دوافع إختيار موضوع :

*إن إختيار الإتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وإزدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري ،وهناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع وهي كالآتي :

- 1- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة
- 2- الرغبة في إفادة وإثراء مكتبة الكلية على الأقل يبحث علمي
- 3- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراء
- 4- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي .

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .
- معرفة هل للإتصال النازل علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .
- معرفة هل للإتصال الصاعد علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .
- معرفة هل لوسائل الإتصال مساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة

5 - تحديد المفاهيم :

• الإتصال لغة :

- يقال كان على إتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى إتصاق وتقارب و إشتراك ¹.
- وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه : "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى ²."
- في حين عرفه مختار القاموس بأنه : " وصل الشيء بالشيء وصلا " بمعنى : " نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين " ³.

إصطلاحا :

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه : " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه " ⁴.
- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه : " نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة " ⁵.

التعريف الإجرائي :

هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين ، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة .

الإتصال التنظيمي :

هو عملية إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها .

¹ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، ط 5، 2001 ، ص 73 .
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 306 .
³ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الإتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999 ، ص 10 .
⁴ - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995 ، ص 164 .
⁵ - محمود المساد : الإدارة الفعالة ، مكتبة ناشرون ، ط 1، 2003 ، ص 178 .

الأداء الوظيفي :

لغة :

- أَدَى الشيء : قام به وقضاه .
- أَدَى إليه الشيء : أوصله .
- أَدَى به إلى كذا: إنتهى أو قاده إلى كذا.

إِصطلاحا :

- يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدّرة بساعة واحدة وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.¹
- ويعرفه مصطفى عشوي بأنه : " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".²

التعريف الإجرائي :

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام ، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

6 - الدراسات السابقة :

إنّ الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أول خطوات البحث يوفر للباحث ما يلي :

- 1- توفير الخليفة العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد.
 - 2- تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي واجهها الباحثون .
 - 3- تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
 - 4- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وذلك في المجالين التاليين :
- بناء مسلمات البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون .
 - استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة .

¹ - حسن إبراهيم بلوم : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي طر ، 2003 ، ص 178 .

² - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 14 .

فالباحث عند استعراضه للدراسات السابقة لا يورد نصوصها كما هي كلها إن كانت طويلة ، ولكن يختصر أبرز نقاطها بدون تشويه لها أو طمس لمعالمها ، أما إذا كان كل ما ورد في الدراسات السابقة كانت إشارات قصيرة فالأفضل إيرادها بنصوصها

يقول الدكتور "موفق عبد الله" في كتابه " منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية": « ويشير الطالب في إيجاز في مقدمته إلى الكتابات والبحوث السابقة موضحا الصلة بينها وبين الموضوع الذي يقترح بحثه ويمكن أن يوضح بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية ذات الدلالة بالنسبة لبحثه ويمكن أن يوضح فيها بعض الثغرات والمشكلات الملحة القائمة في مجال هذا البحث والتي تحتاج إلى حلول وقرار وتستند إلى بحوث علمية »¹

• ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فإننا إعتدنا على الدراسات التالية :

- الدراسة الأولى :

قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان : " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009.

و إنطلق الباحث من إشكالية : هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي :

1- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

2- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي :

• لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

¹ - د موفق بن عبدالله بن عبد القادر : منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية ، دار التوحيد للنشر ، ط1 ، 1427 هـ

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي .
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية .

أما عينه الدراسة فقد إستخدم الباحث العينة العشوائية ، وقد بلغ حجم العينة 210 فردا ، كما أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكوّن من 49 عامل منفذ .

أما عن أهداف الدراسة :

1- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

2 - معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟

3 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال

2- وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.52

3- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط 0.57 .

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعناية فهي مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة .

الدراسة الثانية :

دراسة محمد مزيان¹ حول الاتصال وعلاقته بتغير إتجاهات العمال نحو العمل أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى وجد أن :

- أ- 41.66% من المستجوبين يرون أن الإتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة .
 - ب- 67.5% يرون أن الإدارة لا تنشر المعلومات في أجالها المحددة .
 - ج - 61.66% يفضلون الإتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين
 - د- 61.66% إعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل
 - هـ - يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل (الاتصال غير الرسمي) .
- وقد تبين أن الإتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفت حسب طبيعتها إلى : معوقات نفسية، تنظيمية ، فنية ، بيئية .
- كما أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود إستمارة الإستبيان أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا وتأثيرا في المؤسسات وإفشال أي مسعى لتفعيل الإتصالات التنظيمية داخل محيط العمل .
- وقد تجلت المعوقات النفسية فيمايلي :

- 1- أن الأفراد لا يشعرون بالإطمئنان عند دخولهم المؤسسة ، وهو ما نتج عنه نقشي مشاعر القلق وغياب الرضا عن العمل والضجر من كل شيء والرغبة في التغيير .
- 2- تأثير الأفراد إلى حد كبير بالظلم والتفرقة في المعاملة وهذا ما يؤدي إلى نفور العامل من المؤسسة والرغبة في عدم إكثار الإتصال بالعاملين
- 3- معاناة أغلب العاملين من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آرائهم وأفكارهم بغض النظر عین خطئها أو صوابها

¹ - جمال سالمى - تكييف منظومة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة - الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة - الملتقى الوطني الأول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة - الجامعة البليدة - البليدة - الجزائر - ص 10 .

أما المعوقات التقنية فتمثل فيما يلي :

1- يفضل أغلب الأفراد إستعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الإتصالية محبّذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الإتصال التنظيمي .

2- إنعدام الاهتمام بالملصقات وإكتفاء الادارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل .

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية فقد بيّنت نتائج الدراسة أن مؤسساتنا الإقتصادية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى من تطوير في أنماط التسيير والتعامل مع العاملين ، وبالتالي فوجود نقائص تنظيمية عديدة سوف تعرقل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية

أما فيما يخص المعوقات البيئية فقد تبين أن منظومة الإتصال التنظيمي تتأثر إلى حد بعيد بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة ولذلك كانت المعوقات البيئية من أخطر الحواجز التي تعيق فعالية الإتصال داخل المؤسسات .

ومنه فقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الإتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة وهذه المعوقات تشكل تهديد وتحديا أمام نجاح أي سياسة إتصالية مهما كانت فعاليتها .

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال وعلاقته بتغير إتجاهات العمال نحو العمل أما الدراسة الحالية كانت حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تناولت الإتصال ويمكن الإختلاف في كون الدراسة الأولى ربطت الإتصال بتغير إتجاهات العمال نحو العمل والدراسة الحالية ربطته بالأداء الوظيفي ، كما يوجد الإختلاف أيضا في ميدان الدراسة .

الدراسة الثالثة :

دراسة " محمد علي محمد " 1978 إنطلقت الدراسة من موضوع الإتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية ، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي ، ولقد إعتد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي :

أ - **الملاحظة المباشرة** : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم .

ب - **المقابلة الحرة** : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج - **الاستمارة** : استخدم عينه مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال .

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للإتصال وهي :

1- بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور .

2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية .

3- مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال .

4- بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد

5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط

ولقد إستخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية

الدراسة الرابعة :

دراسة كانت وموريس 1950 بعنوان : " دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية " و خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت من خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولوا الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة

لفترة تناول المشروبات والوجبات ، وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن إقتناع وطيب خاطر ¹.

وقد تم الإستفادة من هذه الدراسة من خلال دور الإتصال التنظيمي بحيث تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الإتصال التنظيمي إلا أنها تختلف عنها في أنها ربطت الإتصال برفع الانتاجية ، أما الدراسة الحالية فقد ربطت الاتصال بالأداء .

الدراسة الخامسة :

دراسة أو تجارب الهاوثورن 1927 بحيث بدأت سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة و إعتمدت هذه الدراسات على إفتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ،وقام فريق من الباحثين يقودهم "إلتون مايو " من جامعة هارفارد باختبار ذلك الإفتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة .

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي ² :

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية
- لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف ، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى .

¹ - كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل ترجمة : سيد عبد المرسى ، محمد إسماعيل ، محمد إسماعيل يوسف ، دار النهضة للطبع والنشر ، مصر ، 1974 ، ص 50 .
² - جاري ديسر : أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992 ، ص 42 .

- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات : الجماعات غير الرسمية ، وهو ما يعني ضمنيا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها .

- وتختلف هذه الدراسة : عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين ، ولقاء الشبه بينهما هو أن كلا الدراستين تتاولا الأداء ، كما أوضحت هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المالي والظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وقيمة العمال .

الدراسة السادسة:

دراسة "ويسن" حول أثر تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية على الإتصال:¹ قام الباحث الأمريكي "ويسن" بدراسة في إحدى المستشفيات الكبيرة با لوم.أ سنة 1958 دامت 3 شهور وكان الهدف منها التحقيق من تفاوت مراكز الجماعة أو المكانة الاجتماعية يؤثر على إنتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة .

وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الإتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة 5 أيام ، ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة ومن بين النتائج التي تحصل عليها :

(1) إتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية ، حيث إقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم الأطباء وإقتصرت إتصالات الممرضات على زميلاتهن الممرضات ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز إجتماعية أقل أو أكثر في المشفى.

(2) في حالة الإتصال بين أفراد ذوي مكانات إجتماعية متفاوتة فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم وكسب تقديرهم

¹ - محمد مزيان : مدخل إلى نظريات الإتصال المعاصرة ، منشورات لالة سكية ، الجزائر ، 2002 ، ص33 ، 34 .

3) تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام إتصال كمي ونوعي أي أن ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يخرجون كثيرا من إرسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا ،ويتجلى ذلك من خلال النتائج التالية :

- إعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تتطوي سوى على نصائح عامة
- حب المرؤوسين الإستقلالية عن السلطة والمحافظة على تكامل شخصياتهم
- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا وعدم تطبيقها

وبالتالي فإن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية في عملية الإتصال ، بحيث ركزت هذه الدراسة على المراكز الاجتماعية وتأثيرها على إنتقال المعلومات بين أفراد الجماعة داخل المستشفى وتوصل الباحث إلى أن المراكز الاجتماعية الدنيا يخرجون من إرسال المعلومات إلى ذوي المراكز العليا . كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تتناول الإتصال وعلاقته بالأداء عكس هذه الدراسة التي تركز على تأثير مراكز الجماعة على الإتصال .

حوصلة عامة :

نظرا لأهمية الدراسات والأبحاث السابقة التي توفر للباحث الخلفية العلمية والمصادر اللازمة لإجراء البحث كما تساعد أيضا على إجراء مقارنات بين نتائجه ونتائج الدراسات السابقة، فمن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا فقد أبرزت لنا بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع المراد دراسته ، كما أفادتنا أيضا بـ:

- 1- إستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة
- 2- تزويدنا بالكثير من المراجع والمصادر الهامة .
- 3- التعريف بالصعوبات التي واجهها الباحثون
- 4- تزويدنا بالكثير من الأفكار والأدوات والاجراءات التي يمكنه أن تفيدنا في موضوعنا .
- 5- بالإضافة إلى أنها أبرزت لنا الجوانب التي تم دراستها من قبل وهذا ما يؤدي إلى بحوث جديدة .

7 - الفرضيات :

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضل الإشكالية المطروحة والفرضية هي " عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"¹

" والفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة ، وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه ، ولا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر "².

وإنطلاقا من هذا التصور فقد جاءت فرضية بحثنا الرئيسية كما يلي :

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة وتندرج تحت الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية تتمثل في :

- 1- الإتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .
- 2- الإتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة
- 3- تساهم وسائل الإتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة .

¹ - رشيد زرواي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر 2008 ، ص 145 .

² - عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر 2001 ، ص 47 .

تمهيد :

يعتبر الإتصال ركيزة العملية الإجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الإجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون إتصال .

ولا شك أن الإتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت إهتماما ما كبيرا من البحث والدراسة فهو يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على إختلاف أهدافها ، فالإتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان ، وهو عبارة عن عملية تفاعل إجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الإجتماعية ، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الإجتماعية بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذا انعكس ذلك إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها .

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإتصال وعناصره ، وأنواعه من خلال الإتصال الرسمي واللا رسمي ، وكذلك طرقه، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي ، ونحاول في الأخير إبراز معوقات الإتصال التنظيمي وذلك من أجل تجنبها أو التقليل منها أو معالجتها .

1- مفهوم الإتصال :

يعتبر الإتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات ، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي ، ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ، ويمكن الوقوف على مفهوم الإتصال من خلال :

1-1: المعنى اللغوي :

- يقال كان على إتصال به أي على علاقة إرتباط وصلة ، كما يرد بمعنى إتصاق وتقارب وإشتراك¹
- وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى²
- في حين عرفها مختار القاموس بأنها : وصل الشيء بالشيء وصلاً معنى : نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.³

2-1: المعنى الإصطلاحي :

- يعرفه ناصر محمد العديل بأنه : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه .⁴
- كما عرفه قاموس إلى سفورد بأنه : نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة .⁵
- ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الإتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار ، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة .

¹ - المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 2001 ، ص 73 .
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعة الإسكندرية ، 2004 ، ص 306 .
³ - سلوى عثمان الصديقي ، هناك حافظ بدوي : أبعاد العملية الإتصالية ، رؤية نظرية وعلمية وواقعة ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999 ، ص 10 .
⁴ - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995 ، ص 164 .
⁵ - محمود المساد : الإدارة الفعالة ، مكتبة ناشرون ، ط1 ، 2003 ، ص 178 .

1-3: الاتصال التنظيمي :

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض ، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها .

فمنذ الربع الأخير من القرن العشرين دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام ، بعد أن إكتسب أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل ما إكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل ، وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات .

ومن هذا المنظور التطوري أعتبر الإتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع ، وتنظيم مختلف الأنشطة فكان الإتصال المؤسسي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على إختلاف تخصصاتها الإنتاجية و الاستهلاكية في عمليات التفاعل الإجتماعي وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي¹.

ويعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها ، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تفسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها إذا أن الإتصال بمثابة الوكيل الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها².

وقد إختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين ، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك .

¹ - فضيل دليوو آخرون : الإتصال في المؤسسة ، مخبر علم الإجتماع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003 ، ص 7 .

² - خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 116 .

كما يعتبر عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة ، إذ تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها .

فالإتصال إذن يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة ، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطة أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الإتصالات الموجودة بها.¹

2 - عناصر الإتصال :

من خلال التعريفات السابقة لعملية الإتصال ، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية ، وتتمثل هذه العناصر في : المرسل ، الرسالة ، والوسيلة المستخدمة والمستقبل أو المرسل إليه ، ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي²:

1-2 المرسل :

هو الشخص الذي يود - أو مجموعة الأشخاص الذين يودون - نقل الرسالة إلى طرف آخر ، ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات ، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار ، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخليفته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة ، ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية ، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه ، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها .

¹ - لو كيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، ج2 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 226 .

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 307 .

2-2: الرسالة :

وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل : الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة .

وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد ، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفيفة أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة .

2-3 : الوسيلة :

تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل و المرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة ، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل .

كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال ، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والهاتف والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات ، كما أن هناك الإتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح وإجراءات العمل.

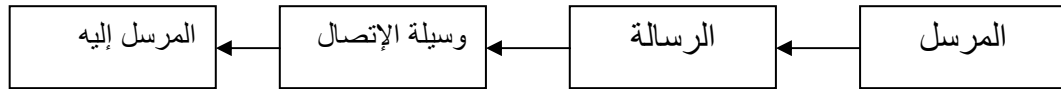
ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها .فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية . والوسائل الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل و يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل الأحاديث الودية والمناقشات أثناء فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء كانت رسمية أو غير رسمية ضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

2-4:المرسل إليه(المستقبل) :

وهو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل :السمع والبصر والشم والذوق واللمس ،ويتم تنظيم و إختيار المعلومات وتفسيرها من قبل

المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات ، ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.

ويوضح الشكل التالي نموذج عناصر الإتصال بشكلها المبسط :



الشكل 1: عناصر الإتصال¹

3- أنواع الإتصالات :

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الإتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها كإتصالات رسمية وإتصالات غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها :

أولاً: الإتصال الرسمي :

وهو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.² كما يعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والإجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع إتجاهات أو أشكال وهي :

1- الإتصال النازل أو الهابط :

وهو الإتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين ، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين³ وللإتصال الهابط هدفان هما :

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 309 .
² - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 221 .
³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 317 .

- أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها
ب- قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.¹

2- الإتصال الصاعد :

ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكمل للإتصال الهابط حيث لا تتوافر للعاملين جميع المستويات القدرة على إستقبال المعلومات فقط وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى ، وتتضمن الإتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه، تمّ فهمها وإستيعابها وأنها قد إستطاعت تحريك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.²

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:³

- أ- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية
ب- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

ج - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و إستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

د- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة .

¹ - محمد يسري إبراهيم د عيس : الإتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش ستر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 183 .

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 317 .

³ - طريق شوقي فرج وآخرون : علم النفس ومشكلات الصناعية ، دار غريب ، القاهرة ، ص 289 .

3- الإتصال الأفقي أو الجانبي :

ويعني إرسال المعلومات وإستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة ، مثل : الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة ، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم و الانسجام بين الإدارات والأقسام¹.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب ، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية²

4-الإتصال المحوري :

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معي واحد ، والذي يتمثل في : " أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كإتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق³

ومن خلال عرض أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن نتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة ، وعليه فإن إعطاء الإهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على يسرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضح ومنظمة وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل .

ثانيا : الإتصال غير الرسمي :

إن الإتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الإتصالات الرسمية فقط ، فهناك إتصالات غير الرسمية ، وتعني ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الإتصالات الرسمية ، والإتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 317 .

² - عبد المعطي محمد عساق : مرجع سابق ، ص 225 .

³ - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ط ٢٠٠٥ ، ص 244 .

متخطية خطوط السلطة الرسمية ، وهذه الإتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الإنعزال بعضهم في بعض ، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.¹

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة ، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاوثرن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذا يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة .

ويظهر هذا النوع من الإتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة . وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين ، وكذلك وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها ، بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.²

فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي ، حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحدة يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير ، ومن أجل الإستفادة من الإتصال الغير رسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة أو مديرها الإستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم .

4 - طرق الإتصالات : (وسائل)

للإتصالات عدة طرق منها الطرق المكتوبة ، ومنها الطرق الشفهية :

4-1 طرق الإتصال المكتوبة : تتمثل هذه الطرق في :

أ- الأوامر والتعليمات : كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات

ب - الرسائل الخاصة : مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 318 .

² - سلمان محمود العميان : مرجع سابق ، ص 250 .

ج - مرجع أو دليل العاملين : وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك

د - الأدلة : وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل ، وقد يكون شكلها ثابت ، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير ، وهي تشبه اللوائح .

هـ - التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار .

و - لوحة الإعلانات : وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين .¹

ويعتبر الإتصال الكتابي وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال والجهد ، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي .²

2-4 طرق الإتصال الشفهية :

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الإتصالات الإدارية ، وتتمثل فيمايلي :

أ- إصدار الأوامر والتعليمات .

ب- المقابلات : مثل مقابلة التوظيف ، مقابلة التدريب ، مقابلة الترقية مقابلة النظر في الشكاوي.

ج - نظام الإستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها .

د - الإجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية .

هـ - البرامج التدريبية : وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة

و- المؤتمرات .

ز- الندوات .

ح - الحلقات والزيارات : مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو

التعريف على المعلومات المرتدة .¹

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 319 .

² - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 245 .

5 - أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها ، وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

وتعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية ، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك أن الإتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها ، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على " توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات ، وإستقضاء ردود الأفعال ² .

وفي هذا الصدد يُورد " صالح بن نوار " جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:

- 1-5 : تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من المواضع يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض .
- 2-5 : المشاركة في المعلومات : يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم .

3-5 : التعبير عن المشاعر الوجدانية : تساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج .

4-5 : تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة .

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 320 .
² - أحمد ماهر كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعة للنشر الإسكندرية ، 2004 ، ص 31 .
² - هالة منصور : الإتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية ، الأزراطة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 54 .

5-5 : تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.¹

6 - معوقات الإتصال التنظيمي :

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ، لذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي :

6-1 : المعوقات النفسية :

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ، وأهم هذه العوائق هي :

• تباين الإدراك :

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

• الإدراك الإنتقائي :

يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار.

• الإنطواء :

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف العمل عن تحقيق أهدافه¹.

¹ - صالح بن نوار : الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني والعشرين ، 2004 ، ص 120 ، 121 .

• اللغة :

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلال إما شفاهه أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص²

2-6 : المعوقات الإجتماعية الثقافية :

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم .

كما أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة ، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها .³

3-6 : المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية ، وخطوط الإتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة .⁴

وانطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم .

¹ - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ص 252 .
² - طارق المجنوب الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 2000 ، ص 252 .
³ - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الأردن ، ط3 ، 2004 ، ص 242 .
⁴ - أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1989 ، ص 275 .

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض ، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على إختلاف أهدافها .

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة ككل .

تمهيد :

تسعى كافة المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة ، ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن إستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا .

ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والتكنولوجيا و الأموال ، والموارد التنظيمية مثل الهياكل و الأنظمة المالية والإدارية، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين .

وبالتالي فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة من حيث أهميتها ومكانتها في المنظمة وذلك من خلال الأداء الوظيفي الذي تقوم به والذي يعد أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو والرقى في الأعمال .

ويمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على إستيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة .

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي ، وأبعاده ، ومحدداته ، وأنواعه ، والعوامل المؤثرة فيه ، وفي الأخير حاولنا إبراز أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي .

1 - مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، ولهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال :

1-1: المعنى اللغوي :

- أدّى الشيء : قام به وقضاه .
- أدّى إليه الشيء : أوصله
- أداء / مصدر أدّى / في التجويد والإلتقاء إعطاء الأصوات حقّها من الضغط والنبر و الوضوح " من شروط نجاح الممثل حسن الأداء " ¹.

2-1: المعنى الإصطلاحي :

- يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة ، وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ².
- ويعرفه " حسن محمد " بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفية الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ³.
- ويعرفه "مصطفى عشوي " بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ⁴.
- وعرفه " أحمد زكي بدوي في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل ⁵.

¹ - المنظمة العربية والثقافية ، المعجم العربي الأساسي الأروس ، ص 65 .

² - حسن إبراهيم بلوم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 360 .

³ - رواية حسن محمد : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 209.

⁴ - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 14 .

⁵ - أحمد زكي بدوي : علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1985 ، ص 101 .

- ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

2- أبعاد الأداء :

يشير أداء الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، ويمكننا أن نميّز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي :¹

2-1: كمية الجهد المبذول :

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

2-2: نوعية الجهد المبذول :

يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وإنما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول ، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مدى مطابقة المنتج للمواصفات والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

2-3 : نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .

¹ - محمد سعيد أنوار سلطان : السلوك التنظيمي ، جامعة الإسكندرية ، ط1، 2003، ص 230 .

3- محددات الأداء :

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المنتسبة والملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها " أحمد صقر عاشور" خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن: "أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى الأداء وإدراكه على المحتوى عمله ولدوره الوظيفي..."¹

ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى:

3-1: الدافع:

تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة، وأهم من تعرض لمفهومه نجد "موزاي" بحيث يرى أنه " رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة و استقلاله"²

كما عرفه أيضاً (ماكلياند) بأنه " حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة"³

3-2: القدرات:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال أعمال سواء كانت فكرية أو عقلية .

¹ - أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ، ص 26 .

² - د. مجدى أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الجزء الثاني ، 2007 ، ص302.

³ - د. مجدى أحمد محمد عبد الله : نفس المرجع ، ص 302 .

3-3: إدراك الدور الوظيفي:

يخضع الفرد في المنظمة لعدد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني و تفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الإدراك يعني التصورات و الانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه الوظيفي، ومن أجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لابد من توفير الحد الأدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الاداء، وهذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله وكان يتمتع بقدرات فائقة ولكنه غير مدرك لدوره ولا يفهمه فإن أدائه بالضرورة لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير من العمل فإن هذا العمل لن يكون أبداً موجهاً في الطريق الصحيح، لذا فإن أداء الأفراد ينطلق من مدركاتهم و انطباعاتهم حول الشيء أثناء تأدية عملهم.

4- أنواع الأداء :

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية:¹

4-1: حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي:

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

¹ - عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكر ، 2002 ، ص 6،5.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

4-2: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسية الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي :

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولا كن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

¹ - عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري ، الدار العربي للكتاب ، طرابلس ، 1988 ، ص 56 .

5- العوامل المؤثرة في الأداء :

لقد تعددت أساليب الباحثين عند تصنيفهم للعوامل المؤثرة على الأداء العمالي في المؤسسات الإنتاجية ومن أهمها:

- نجد الدكتور "عبد العزيز هيكل" قسم العوامل المؤثرة في المؤسسات الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات:
- . مجموعة العوامل العامة
- . مجموعة العوامل التقنية و التنظيمية
- . مجموعة العوامل الإنسانية¹
- أما الدكتور " علي السلمي" فقد صنفها ضمن مجموعتين:
- . مجموعة العوامل التكنولوجية
- . مجموعة العوامل البشرية: والمتمثلة في التعليم والمعرفة ، الخبرة، التدريب، التكوين النفسي والقدرة الشخصية²

بينما اعتمد "منصوري سعدان" على تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء الاقتصادي في الوحدات الإنتاجية إلى مجموعتين تتمثلان في:

- . مجموعة العوامل الذاتية والمتمثلة في العوامل التنظيمية
- . مجموعة العوامل الموضوعية: تشمل العوامل الاجتماعية و الفنية³

6- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية، فقلد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية

¹ - محمد علي شبيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر العربي ، 1976 ، ص 158 .

² - علي السلمي :إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر ، ص 12 .

³ - منصوري سعدان : تقييم وترشيد الأداء في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 1997 ،

في أوربا إلى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات محاولة إيجاد مختلف الصيغ والمقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.

6-1: نظرية الإدارة العلمية: (النموذج العلمي) :

يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تايلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل¹ وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه و الاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء وقد أكد "تايلور" من خلال دراساته على "ضرورة اختيار العمال وتدريبهم، واختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفعالية، كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين والعمال، وتقسيم المسؤولية بين الجانبين، والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، لأن مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى زيادة العائد للعمال".

كما دأب زملاء تايلر وأتباعه مثل "جلبرت و أميرسون" على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها، واختلقوا طرق مختلفة للأجور أهمها الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد، وقد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل بأدائه بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

وفي نفس السياق تبلورت طريقة اختيار تايلور للعمال بطريقة عشوائية وغير علمية متجاهلا بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة في إنجاز الأعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل كما يجب فصله تايلور بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في الإنجاز هي المعيار أو

¹ - السيد علي شتى : النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع ، ج2 ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1995 ، ص63 .

المقياس الذي بفضلها يضع تايلور الإنسان المناسب في المكان المناسب، كما أن الحافز ليس كفيل بمفرده لرفع فعاليات الأداء وجعل العامل يعمل بفعالية أكثر.

ولكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودوافعه، وأدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب والاستقالة ودوران العمل ... بالإضافة إلى ذلك تجاهل تايلور للظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات والدوافع والفعالية في إنجاز الأعمال واختلاف أدائها من فرد إلى آخر.

6-2: نظرية التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء):

اهتم "فايول" بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فعالية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه "فايول" إلى تحليل العملية الإدارية وتقسيم العمل ورسم الخرائط الدقيقة للإنجاز، باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا.¹

ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية وضع "فايول" مجموعة من المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة:

- التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة
 - وضع سلطة مفردة ومرشدة مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة
 - إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح
 - تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافأة العادلة
 - التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع رقابة كل ما في التنظيم²
- فلقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعوره بذاتية الجماعة ما ترتب عليها قواعد للسلوك متفق عليها في ما بينهم، هذه لها الأثر الواضح على دوافعهم وتصرفاتهم

¹ - إسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت إشراف بلقاسم سلاطينية.

² - قباري محمد إسماعيل: علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في مؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 90.

وإنتاجيتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطينه، فكان الأفراد يمثلون لاتفاق الجماعة فلا يزيّدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك وإلا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

فالعقلانية والرشد حسب منظور "فايول" تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلاءم مع قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء، وفي إطار هذه الفعالية ربط "فايول" السلطة بالمسؤولية على اعتبار أن المسؤولية هي مبعث القوة في كل إدارة، و ازدواج الأوامر هو مبعث للضعف، فلا بد من وحدة الأمر والتوجيه طبقا لخطة واحدة ورئيس واحد، فتدرج السلطات ومركزية التخطيط هي بمثابة الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاءة الإنتاجية.

فالأداء الفعال عند "فايول" قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، وهو ما يتفق مع "ماكس فير" الذي نادى بضرورة العقلانية والرشد في التنظيم من أجل رفع مستوى فعالية الأداء وذلك من خلال تركيزه على نسق القواعد التنظيمية وذلك بغية تحقيق التنظيم ورفع فعاليات الأداء.

6-3: نظرية العلاقات الإنسانية (التنظيم غير الرسمي و رفع مستوى الأداء):

لقد قام " إلتون مايو" سلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في أحد مصانع النسيج في فيلاديلفيا، حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.

أما التجارب اللاحقة التي قام بها " مايو" في مصنع "الهاوثورن" شكلت القاعدة الأساسية التي استند عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، فتفطن "مايو" في خضم تحليلاته التنظيمية إلى وجود غير مادية تؤثر على أداء العامل، فإنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين العمال من جهة وبين العمال و الإدارة من جهة ثانية، و بمدى قدرة المدير على تحفيز وإدماج أهداف المؤسسة.

وبهذا تعتبر الميول و الاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط، إنما يتأثر

سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسيد أهمية التنظيم اللارسمي - تشكيل اجتماعي غير رسمي- على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما إذ يستند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء، فالجمعيات غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج ما تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه .

6-4: المنظور النظمي وفعالية الأداء:

يعتبر مدخل النظم من أبرز المداخل التي نركز على عدد من الأسس العلمية في دراسة التحاليل التنظيمية بالنظر للتنظيم على أنه مجموعة أجزاء متداخلة ومتراصة تتحرك ضمن كيان واحد، وترابطها علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة فلا يمكن النظر إلى أي عمل أو وظيفة بمعزل عن الأعمال الأخرى التي تؤثر فيها بل يجب أن يعتبر أي عمل على أنه عملية متكاملة الأمر الذي يجعل المنظمة تمثل نظاما فرعيا ضمن نظام أكبر وهو بمثابة بيئتها الخارجية وتنظم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في مختلف الأقسام التي تعمل جميعا بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

فهذا التنسيق والتكامل كفيل بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف لكنه يراها جزءا أو عنصرا واحدا من عناصر عديدة لا بد من التركيز عليها ليضمن استمراره من خلال اعتماده على الوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف التي لا تتحقق إلا في خضم الاهتمام بكافة هذه الوسائل والآليات.¹

¹ - جمال الدين عويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هوميه لي النشر ، الجزائر ، 2002، ص 111 .

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأهداف الخاصة بالمنظمة فإنه يتضح لنا أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

للدراسة

تمهيد ————— :

بعد أن قمنا باستعراض الجانب النظري تم الانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل البحث العلمي التي تعد أساسه الذي يبنى عليه وهو الجانب الميداني للدراسة حيث تم التعريف بميدان الدراسة ، كما يضم المنهج المستخدم والعينة وكذلك أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى تفريغ البيانات وتحليلها والتي تعتبر من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه عن طريق تحليل هذه البيانات يصل إلى نتائج التي تقرر مدى صحة الفروض وأخطائها وبالتالي يتضح مدى أهمية هذا البحث من خلال النتائج التي نصل إليها.

وننتج الدراسة جمعت عن طريق الاستبيان باعتباره والأداة الرئيسية وجهت إلى عمال ملبنة حليب بلادي ببوسعادة كما تم مناقشة النتائج وتحليلها .

1- مجالات الدراسة :

شركة تضامن حليب بلادي - إنتاج الحليب ومشتقاته - طريق المعذر ببوسعادة ويعود تاريخ إنشائها وافتتاحها في 2008.

* المجال المكاني:

ملبنة حليب بلادي تعد إحدى مؤسسات دائرة بوسعادة بولاية المسيلة تقدر مساحتها بـ 2000 م² تقع في طريق المعذر في منطقة صناعية .

* المجال البشري :

تضم المؤسسة 40 عاملا منهم 38 ذكور و 2 إناث .

* المجال الزمني:

انطلقت الدراسة يوم 01 أفريل 2014 وكان ذلك على مرحلتين :

(أ) **المرحلة الأولى :** وفيها تم الاتصال بالمؤسسة حيث تم الإطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة لموضوع البحث بالإضافة إلى الحصول على معلومات هامة من الناحية التاريخية والجغرافية والديمغرافية .

(ب) **المرحلة الثانية :** وفيها تم تطبيق الاستمارة على عينة البحث وكذلك جمع البيانات اللازمة حول الموضوع المدروس بحيث تم توزيع الاستمارات ودام ذلك 15 يوما ابتداء من يوم 3 أفريل 2014 وتم سحبها نهائيا يوم 17 أفريل 2014

2- أهمية ميدان الدراسة :

نظرا لموضوع البحث ألا وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، فقد تمثل الجانب النظري في التعرف على أهم ما يتعلق بالاتصال التنظيمي ، عناصره وأنواعه ، معوقاته ..الخ وكذلك الداء الوظيفي إبعاده ، محدّداته أنواعه ، والعوامل المؤثرة فيه .

أما الجانب الميداني فقد تم اختيار ملبنة حليب بلادي باعتبارها إحدى المؤسسات الصناعية كجانب ميداني فالنسبة لمجتمع الدراسة وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة ، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة الذي يضم 40 عاملا داخل ملبنة حليب بلادي ، فقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع أي تم توزيع الاستمارات على جميع العمال داخل المؤسسة .

3- المنهج المستخدم :

إن إي باحث يجد نفسه ملزما على استخدام منهج معين قصد الوصول غلى نتائج موضوعية واختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع ، فلكل دراسة أسس علمية ومنهجية ، يبين عليها الباحث انطلاقه في عملية البحث والدراسة تكون بمثابة المرشد الذي يوجهه بحيث تتسم دراسته بالدقة والموضوعية .

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المستخدم في الدراسة هو منهج المسح الاجتماعي الذي يعرف على أنه " طريقة لجمع الحقائق من الناس الذين يعيشون في منطقة جغرافية وثقافية وإدارية معينة ، وتتضمن المادة المجمعة عن طريق منهج المسح الاجتماعي بتطور الإحصاء " ¹

كما أن هناك من عرفه على أنه " طريقة يقوم فيها الباحث بتطبيق أدوات البحث على أفراد المجتمع أو عينة كبيرة نسبيا بغرض الظاهرة موضوع الدراسة " ²

¹ رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 177

² رشيد زرواتي : نفس المرجع ، ص 178 .

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن منهج المسح الإجتماعي هو طريقة علمية منظمة يتبعها الباحث في جمع المادة العلمية حول موضوع البحث وطريقة الجمع الشاملة للأعضاء المبحوثين أو أن يكون المسح بالعينة الكبيرة المتمثلة لمجتمع البحث .

4- الأدوات المستخدمة :

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات بالظاهرة المراد دراستها ، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه .

وعليه فقد اعتمدنا على الاستمارة إذ تعتبر من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات وتعرف الاستمارة على أنها " نموذج يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو اتجاه"¹

كما تعرف بأنها " أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء ، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية"²

وقد اعتمدنا على الأداة لأنها الأنسب لموضوعنا ، وقد قسمت إلى ثلاث محاور بناء على فرضيات الدراسة خصص المحور الأول لعرض البيانات الشخصية ، الاتصال النازل وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال ، بينما المحور الثاني احتوى على الاتصال الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي ، وفي الأخير احتوى المحور الثالث على مساهمة وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي .

¹ - رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص. 220 .

² رشيد زرواتي : نفس المرجع ، ص 220 .

5- عرض وتحليل البيانات:

5-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث :

الجدول (1): يوضح طبيعة الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
95 %	38	ذكر
5 %	2	أنثى
100 %	40	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة موظفة في المصنع هي من جنس الذكور ويقدر ذلك بنسبة 95 % وفي المقابل تليها نسبة 5 % عند جنس الإناث.

ويرجع تفسير ذلك إلى أن ارتفاع نسبة الذكور داخل المؤسسة يعود إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير من طرف الرجال أكثر من جنس الإناث.

الجدول (2): يوضح الفئات العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
50%	20	[30 – 25]
42.5%	17	[35 – 30]
7,5 %	3	[35 – فما فوق]
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة في الفئات العمرية هي ما بين [30 – 20] حيث تقدر نسبة 50%، بالمقابل نجد نسبة 42.5% من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين [35 – 30]، ثم تليها نسبة 7,5 % من العمال الذين يتراوح أعمارهم ما بين [35 ، فما فوق]. ويرجع تفسير ذلك إلى أن ارتفاع النسبة في الفئة العمرية [30 – 25] إلى أن نسبة العاملين شباب، وهذا راجع لحدثة عمل المؤسسة الصناعية.

الجدول (3): يوضح المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	4	ابتدائي
37.5%	15	متوسط
40%	16	ثانوي
12.5%	5	جامعي
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي طور ثانوي وذلك بنسبة 40% وبالمقابل تليها نسبة 37.5%، عند الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط.

وتقدر نسبة 12.5% عند الفئة الذين لديهم مستوى جامعي، وفي الأخير نجد نسبة 10% عند الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي.

ومن هنا نستنتج أن أغلب العاملين لديهم مستوى تعليمي جيد لأن أغلبهم مستوى ثانوي، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتفاهم البناء، لأن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول 4): يوضح الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
[3 – 1]	19	%47.5
[6 – 3]	11	%27.5
[6 – فما فوق]	10	%25
المجموع	40	%100

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة عند الفئة [3 – 1] ويقدر ذلك بنسبة %47.5 ويرجع تفسير ذلك حداثة فتح المؤسسة، وفي المقابل تليها الفئة الثانية [6 – 3] ويقدر ذلك بنسبة %27.5 أما الفئة الثالثة [6 – فما فوق] تقدر نسبتها %25

ومنه نستنتج أنه نظرا لحداثة فتح المؤسسة ودخولها عالم الإنتاج في 2007، هذا ما أدى إلى وجود أعلى نسبة عند الذين لا يتعدى مدة خبرتهم 3 سنوات.

5-2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (5): يوضح تلقي العامل للأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وعلاقته بتنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة.

تنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة.		نعم		لا		المجموع	
تلقي الأوامر من الإدارة من طرف المشرف المباشر	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	75%	30	12,5%	5	87,5%	35	
لا	10%	4	2,5%	1	12,5%	5	
المجموع	85%	34	15%	6	100%	40	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تتلقى الأوامر من الإدارة من طرف المشرف المباشر ويقدر ذلك بنسبة 85 % في حين يقابلها نسبة 15% لا تتلقى الأوامر من طرف المشرف المباشر.

فبالنسبة للفئة الأولى يتضح أن أعلى نسبة فيها تقدر بـ 75% من العمال الذين يقومون بتنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة، وتليها نسبة 10% لا يقومون بتنفيذ مطالب المشرف، في حين يقابلها في الفئة الثانية أعلى نسبة فيها تقدر بـ 12,5 % يتلقون الأوامر من الإدارة من طرف المشرف المباشر ولكنهم لا يقومون بتنفيذها. وتليها نسبة 2,5 % لا يتلقون الأوامر من الإدارة ولا يقومون بتنفيذها.

وبالتالي نستنتج أن تلقي الأوامر عن طريق المشرف وتنفيذها هذا ما يساهم في دفع العاملين لاحقا عند تنفيذ الأوامر والقيام بالأنشطة مما ينعكس إيجابا على أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول (6): لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل وعلاقته بحل المشاكل المتعلقة بأداء العمل:

المجموع		نادرا		دائما		أحيانا		حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل. لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
77,5 %	31	% 17,5	7	%35	14	%25	10	نعم
22,5 %	9	% 12,5	5	% 2,5	1	%7.5	3	لا
100 %	40	% 30	12	37,5 %	15	32,5 %	13	المجموع

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة دائما تلجأ الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل ويقدر ذلك بـ 37,5 % ويليها نسبة 32,5 % أحيانا ما تلجأ الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل.

وفي الأخير نسبة 30 % نادرا ما تلجأ الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل، فالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة فيها تقدر بـ 35% دائما يحلون المشاكل المتعلقة بأداء العمل من خلال الاتصال بالإدارة وتليها نسبة 2,5 % لا يحلون دائما المشاكل المتعلقة بأداء العمل، في حين يقلبها في الفئة الثانية أعلى نسبة 25% أحيانا ما يحلون مشاكلهم المتعلقة بأداء عملهم وتليها نسبة 7,5 % لا تلجأ الإدارة إليهم لطلب رأيهم لكنهم أحيانا ما يحلون مشاكلهم المهنية، أما بالنسبة للفئة الثالثة فإن أعلى نسبة فيها تقدر بـ 17,5 % تلجأ إليهم الإدارة لطلب رأيهم لكنهم نادرا ما يحلون مشاكل عملهم وتليها نسبة 12,5 % لا تلجأ إليهم الإدارة ونادرا ما يحلون المشاكل المتعلقة بأداء عملهم.

- وبالتالي نستنتج أنه عند لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل يدفع العمال للتعبير عن آرائهم هذا ما يؤدي إلى حل مشاكلهم المتعلقة بأداء عملهم من خلال الاتصال بالإدارة وهذا الذي قد ينعكس إيجابا لاحقا على عملية الأداء لدى الموظف.

الجدول 7): يوضح فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة وعلاقته
بالجودة في العمل:

المجموع		لا		نعم		الجودة في العمل فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%95	38	% 10	4	%85	34	نعم
%5	2	% 5	2	/	/	لا
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة ويقدر ذلك بـ 85% في حين يقلبها نسبة 15% لا يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة فيها يوصف عملهم بالجودة ويقدر ذلك بـ 85% في حين يقابلها في الفئة الثانية نسبة 10% يفهمون المعلومات بسهولة ولكن عملهم لا يوصف بالجودة، وتليها نسبة 5% لا يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة ولا يوصف عملهم بالجودة.

ومنه نستنتج أن فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة يلعب دور كبير في أداء العمل هذا ما يؤدي إلى وصف العمل الذي يقدمه العمال بالجودة.

الجدول (8): يوضح أشكال أوامر الرئيس وعلاقته بتحسين الأداء من خلال الاتصال التنظيمي بالمؤسسة:

المجموع		لا		نعم		تحسين الأداء من خلال الاتصال
						أشكال أوامر الرئيس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نصائح
% 30	12	% 7.5	3	22.5 %	9	توجيهات
% 57.5	23	% 5	2	52.5 %	21	أوامر
% 12,5	5	% 2,5	1	% 10	4	المجموع
% 100	40	%15	6	%85	34	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل تحسين الأداء من خلال الاتصال بالإدارة ويقدر ذلك بنسبة 85% ويقابلها نسبة 15% لم يتحسن أدائهم من خلال اتصالهم بالإدارة.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة 52.5% تمثل توجيهات و تليها نسبة 22.5 % نصائح وفي الأخير نسبة 10 % تمثل أوامر.

أما بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة فيها 7.5 % تمثل النصائح وتليها نسبة 5 % تمثل التوجيهات وفي الأخير نسبة 2,5 % أوامر.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت أشكال أوامر الرئيس للعمال في شكل توجيهات ونصائح يقدمها الرئيس للعمال عند أدائهم لعملهم يزيدهم ذلك معرفة وتقدما في أدائهم وهذا ما يؤدي إلى حسن أدائهم من خلال عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول 9): يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتها بلجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل:

المجموع		لا		نعم		لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل الأقدمية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 47,5	19	% 32,5	13	% 15	6	[3 – 1]
% 27,5	11	% 7,5	3	% 20	8	[6 – 3]
% 25	10	% 2,5	1	22,5 %	9	[6 – فما فوق]
% 100	40	% 42,5	17	57,5 %	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تلجأ لها الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل ويقدر ذلك بنسبة 57,5 %، وفي المقابل تليها نسبة 42,5 % لا تلجأ لها الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل، فبالنسبة للفئة الأولى توجد نسبة 22,5 % لها أقدمية في العمل من [6 – فما فوق]، تليها نسبة 20 % لفئة [3 – 6] سنوات، وفي المقابل نجد نسبة 15 % للفئة [1 – 3] سنوات، وهذا يوضح أنه كلما كان هناك أقدمية في العمل كلما كان لجوء الإدارة لهم لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل نتيجة تجاربهم وخبرتهم في ميدان العمل.

أما بالنسبة للفئة الثانية نجد نسبة 32,5 % عند الفئة [1 – 3] سنوات لا تلجأ لهم الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل تخص العمل ويرجع ذلك لحدائهم داخل المؤسسة، وفي المقابل تليها نسبة 7,5 % عند الفئة من [3 – 6] سنوات، وفي الأخير نسبة 2,5 % عند الفئة من [6 – فما فوق].

- ومن هنا نستنتج بأن الأقدمية في العمل لها علاقة بلجوء الإدارة لطلب الرأي حول المسائل التي تخص عملهم لأنه كلما كانت هناك أقدمية، في العمل للعامل آراءه تكون مفيدة للإدارة بصفة خاصة بحيث تزودها بمختلف الاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول (10): يوضح نقل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب وعلاقته بالإخلاص في أداء العمل:

المجموع		لا		نعم		الإخلاص في أداء العمل نقل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 85	34	% 5	2	% 80	32	نعم
% 15	6	% 5	2	% 10	4	لا
% 100	40	% 10	4	% 90	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل اهتمام الإدارة بالاقترحات المتعلقة بأداء العمل وتقدر بـ 90% في حين يقابلها نسبة 10 % لا تهتم الإدارة بالاقترحات المتعلقة بأداء العمل.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 80 % تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب، وتليها نسبة 10 % لا تصل المعلومات في الوقت المناسب، أما بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة تقدر بـ 5 % تصل المعلومات في الوقت المناسب ولكن الإدارة لا تهتم بالاقترحات المتعلقة بأداء العمل.

وبالتالي نستنتج أنه عند وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعل العمال يشعرون باهتمام الإدارة بهم وباقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم وهذا ما يجعلهم يخلصون في أداء عملهم.

الجدول 11): يوضح اتصال الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل وعلاقته بتنفيذ مطالب المشرف كدافع مردودية جيدة:

المجموع		لا		نعم		تنفيذ مطالب المشرف كدافع إلى تقديم مردودية جيدة اتصال الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 27,5	11	% 7,5	3	% 20	8	أحيانا
% 62,5	25	% 7,5	3	% 55	22	دائما
% 10	4	% 5	2	% 5	2	نادرا
% 100	40	% 20	8	% 80	32	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل تنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة ويقدر ذلك بـ 80 % في حين يقابله نسبة 20 % لا ينفذون مطالب المشرف، فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 55 % دائما تتصل بهم الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل وتليها نسبة 20 % أحيانا ما تتصل بهم الإدارة خلال فترات منتظمة.

وفي الأخير نسبة 5 % نادرا ما تتصل بهم الإدارة في فترات منتظمة، أما بالنسبة للفئة الثانية فإن نسبة 7,5 % تمثل دائما تتصل الإدارة بهم خلال فترات منتظمة ولكنهم لا ينفذون مطالب المشرف.

وكذلك نفس النسبة أحيانا ما تتصل بهم الإدارة في فترات منتظمة ولكنهم لا ينفذون مطالب المشرف، وفي الأخير تقدر نسبة 5 % نادرا ما تتصل بهم الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل ولا ينفذون مطالب المشرف.

وبالتالي نستنتج أنه كلما كان اتصال الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل وأنه عند تنفيذ العمال المطالب المشرف هذا ما يدفع بالعمال إلى تقديم مردودية جيدة.

3-5 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

(الجدول 12): يوضح الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر وعلاقته بمساعدة التعبير عن المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل:

المجموع		لا		نعم		مساعدة التعبير عن المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 95	38	% 5	2	% 90	36	نعم
% 5	2	% 5	2	/	/	لا
% 100	40	% 10	4	% 90	36	المجموع

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة تمثل مساعدة التعبير عن المشاعر الوجدانية وضوح جوانب العمل ويقدر ذلك بنسبة 90 % في حين يقابلها نسبة 10 % التعبير عن المشاعر الوجدانية لا تساعد على وضوح جوانب العمل.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تتصل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر ويقدر ذلك بنسبة 90 % في حين يقابلها نسبة 5 % يتصلون بالإدارة من خلال المسؤول المباشر ولكن التعبير عن المشاعر الوجدانية لا يساعدهم على وضوح جوانب العمل.

ومنه نستنتج أن الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر يجعل العمل يعبرون عن مشاعرهم الوجدانية وعن آرائهم المتعلقة بأداء عملهم هذا ما يؤدي إلى وضوح جوانب العمل وبالتالي يحلون مشاكل عملهم من خلال الاتصال بالمسؤول المباشر.

الجدول (13): يوضح اهتمام الإدارة باستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم وعلاقته بأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار:

المجموع		نادرًا		دائمًا		أحيانًا		أخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار اهتمام الإدارة باستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
85 %	34	10 %	4	52,5 %	21	22,5 %	9	نعم
15 %	6	12,5 %	5	/	/	2,5 %	1	لا
100 %	40	22,5 %	9	52,5 %	21	25 %	10	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة دائماً تأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار ويقدر ذلك بنسبة 52,5 % في حين يقابلها نسبة 25 % أحياناً ما تأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار، وفي الأخير تقدر نسبة 22,5 % نادراً ما تأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار.

فبالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة تهتم الإدارة باستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم ويقدر ذلك بنسبة 52,5 % وتليها في الفئة الثانية أعلى نسبة تهتم الإدارة باستقبال العمال وأحياناً ما تأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار وتليها نسبة 2,5 % لا تهتم الإدارة باستقبالهم ولا تأخذ انشغالاتهم بعين الاعتبار، أما الفئة الثالثة فإن أعلى نسبة فيها نادراً ما تهتم الإدارة باستقبالهم وتقدر بـ 12,5 % وتليها نسبة 10 %.

ومنه نستنتج أنه كلما كان هناك اهتمام من طرف الإدارة واستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم كلما قامت الهيئة المشرفة بأخذ الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار.

الجدول 14): يوضح مساعدة المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل وعلاقته بامتلاك القدرة على التخطيط لنجاح العمل:

المجموع		لا		نعم		امتلاك القدرة على التخطيط
						لنجاح العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مساعدة المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل
% 95	38	% 12,5	5	82,5 %	33	نعم
% 5	2	% 2,5	1	% 2,5	1	لا
% 100	40	% 15	6	% 85	43	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل ويقدر ذلك بنسبة 85 % في حين يقابلها نسبة 15 % لا يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تساعد المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل ويمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم وتليها نسبة 2,5 % لا تساعد المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل ويمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم، أما بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة تساعد المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل ولا يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم ويقدر ذلك بنسبة 12,5 % وتليها نسبة 2,5 % لا تساعد المشاعر الوجدانية على وضوح جوانب العمل ولا يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت المشاعر الوجدانية تساعد على وضوح جوانب العمل كلما كان العمال يبدعون ويحسنون من أدائهم هذا ما يجعلهم يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم.

الجدول (15): يوضح نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة وعلاقته بتنفيذ مطالب المشرف كدافع إلى تقديم مردودية جيدة:

المجموع		لا		نعم		تنفيذ مطالب المشرف كدافع إلى تقديم مردودية جيدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة
% 80	32	% 7,5	3	% 72,5	29	نعم
% 20	8	% 7,5	3	% 12,5	5	لا
% 100	40	% 15	6	% 85	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تنفيذ مطالب المشرف كدافع إلى تقديم مردودية جيدة ويقدر ذلك بنسبة 85 % ويقابلها نسبة 15 % لا ينفذون مطالب المشرف.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تنقل الاهتمامات الوظيفية التي تشعر بالقيمة المهنية للإدارة المسؤولة وينفذون مطالب المشرف ويقدر ذلك بنسبة 72,5 % وتليها نسبة 12,5 % لا ينفذون اهتماماتهم الوظيفية للإدارة المسؤولة وينفذون مطالب المشرف، في حين يقابلها نسبة 7,5 % ينفذون اهتماماتهم الوظيفية للإدارة المسؤولة ولكنهم لا ينفذون مطالب المشرف.

ومنه نستنتج أنه عند نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعر العمال بقيمتهم المهنية وأنه عندما ينفذ العمال مطالب المشرف يجعلهم يقدمون مردودية جيدة وهذا ما يوضح العلاقة بين الشعور بالقيمة المهنية وبين تقديم المردودية الجيدة.

الجدول 16): يوضح الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر وعلاقته
 باعتماد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة:

المجموع		نادرًا		دائمًا		أحيانًا		اعتماد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة
								الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 95	38	% 7,5	3	% 17,5	7	% 70	28	نعم
% 5	2	% 5	2	/	/	/	/	لا
% 100	40	% 12,5	5	% 17,5	7	% 70	28	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة أحيانًا ما يعتمد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة ويقدر ذلك بنسبة 70 % وتليها نسبة 17,5 % دائمًا يعتمد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة، وفي الأخير تقدر نسبة 12,5 % نادرًا ما يعتمد المشرف على العامل في بعض الأعمال الصعبة.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تتصل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر وأحيانًا ما يعتمد المشرف عليهم في بعض الأعمال الصعبة ويقدر ذلك بـ 70 % ويقابلها في الفئة الثانية أعلى نسبة يتصلون بالإدارة من خلال المسؤول المباشر ودائمًا يعتمد عليهم المشرف على أداء بعض الأعمال الصعبة، وفي الأخير تقدر نسبة 7,5 % يتصلون بالإدارة ونادرًا ما يعتمد عليهم المشرف وتليها نسبة 5 % لا يتصلون بالإدارة من خلال المشرف المباشر ونادرًا ما تعتمد عليهم المشرف.

ومنه نستنتج أنه عندما يتصل العمال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر فإن المسؤول المباشر تزيد ثقته بالعمال وذلك من خلال كثرة اتصاله بهم ونتيجة لثقته بهم يؤدي ذلك إلى اعتماد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة وهذا ما يوضح العلاقة بينهما.

4-5 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول 17): يوضح امتلاك القدرة على استخدام الوسائل والآلات عند القيام بالعمل وعلاقته بالجودة في أداء العمل:

المجموع		لا		نعم		الجودة في أداء العمل امتلاك القدرة على استخدام الوسائل والآلات عند القيام بالعمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 87,5	35	% 12,5	5	% 75	30	نعم
% 12,5	5	% 5	2	% 7,5	3	لا
% 100	40	% 17,5	7	% 82,5	33	المجموع

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة يوصف أدائهم في العمل بالجودة ويقدر ذلك بنسبة 82,5 % في حين يقابلها نسبة 17,5 % لا يوصف أدائهم في العمل بالجودة.

فبالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات عند القيام بالعمل وعملهم يوصف بالجودة ويقدر ذلك بنسبة 75 % وتليها نسبة 7,5 % لا يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات عند القيام بالعمل وعملهم يوصف بالجودة، أما بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات ولكن عملهم لا يوصف بالجودة ويقدر ذلك بنسبة 12,5% وتليها نسبة 5 % لا يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات ولا يوصف عملهم بالجودة.

ومنه نستنتج أنه امتلاك القدرة على استخدام الوسائل والآلات عند القيام بالعمل له علاقة بالجودة في أداء العمل وهذا ما يوضح أن العمال الذين يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات يوصف عملهم بالجودة عكس العمال الذين لا يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات فعملهم لا يوصف بالجودة.

الجدول 18): يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتها بامتلاك القدرة على استخدام الوسائل والآلات المستخدمة عند القيام بإنجاز العمل:

المجموع		لا		نعم		بامتلاك القدرة على استخدام الوسائل الأقدمية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 47,5	19	% 30	12	17,5 %	7	[3 ، 1]
% 27,5	11	% 7,5	3	% 20	8	[6 ، 3]
% 25	10	/	/	% 25	10	[6 ، فما فوق]
% 100	40	% 37,5	15	62,5 %	25	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمتلك القدرة على استخدام الوسائل والآلات ويقدر ذلك بنسبة 62,5 % في حين يقابلها 37,5 % لا يملكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات.

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة لديهم أقدمية في العمل من [6، فما فوق] وتقدر بـ 25 % وتليها نسبة 20 % من لهم أقدمية من [3، 6] سنوات، وفي الأخير نسبة 17,5 % عند الذين يتراوح عملهم ما بين [1، 3] سنوات.

أما بالنسبة للفئة الثانية نجد أن أعلى نسبة 30 % من لا يملكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات وليتراوح عملهم ما بين [1، 3] سنوات وتليها نسبة 7,5 % عند العمال الذين يتراوح عملهم ما بين [3، 6] سنوات.

وبالتالي نستنتج أنه كلما كانت هناك أقدمية أكثر كلما كان العمال يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات المستخدمة في العمل ويعود تفسير ذلك لتعودهم على استخدامها وكذلك خبرتهم المهنية عند أدائها في عملهم.

الجدول 19): يوضح المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر وعلاقته بالجودة في أداء العمل:

المجموع		لا		نعم		الجودة في الأداء
						محادثة شفوية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تساعد على الدقة في أداء العمل
% 87,5	35	% 20	8	% 67,5	27	نعم
% 12,5	5	% 2,5	1	% 10	4	لا
% 100	40	% 22,5	9	% 77,5	31	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند العمال الذين يرون أن المحادثة الشفوية تساعد على الدقة في أداء العمل، وعملهم يتصف بالجودة وذلك بنسبة 67,5 % وفي المقابل تليها نسبة 20 % يرون أن المحادثة الشفوية تساعد على الدقة في أداء العمل في حين عملهم لا يتصف بالجودة، ثم تليها نسبة 10 % يرون أن المحادثة الشفوية لا تساعد على الدقة في أداء العمل، في حين يرون أن عملهم يتصف بالجودة، وتليها نسبة 2,5 % يرون أن المحادثة الشفوية لا تساعد على الدقة في أداء العمل، وعملهم لا يتصف بالجودة.

ومن هنا يتضح بأن ارتفاع نسبة عند الذين يرون أن المحادثة شفوية تساعد على الدقة في أداء العمل، لأن عن طريق المحادثة الشفوية يتم طرح مختلف الاهتمامات والانشغالات وهذا ما يساعد على الدقة في أداء العمل الذي سيؤدي حتماً إلى جودة الأداء.

وبالتالي نستنتج بأن المحادثة الشفوية هي وسيلة اتصال فعالة تساعد العامل على التدقيق في عمله أي يكون عمله يتسم بالدقة الذي سيؤدي حتماً إلى جودة أداء العامل داخل المؤسسة.

الجدول 20): يوضح الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة وعلاقته بالتزام بالتعليمات الموجهة من قبل الإدارة المشرفة:

المجموع		لا		نعم		التزام بالتعليمات الموجهة من قبل الإدارة الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17,5 %	7	10 %	4	7,5 %	3	نعم
82,5 %	33	17,5 %	7	65 %	26	لا
100 %	40	27,5 %	11	72,5 %	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة يرون أن الإعلانات ليس وسيلة هامة لإيصال التعليمات للعمال بسرعة في حين يرون بأن التزام بتعليمات الإدارة يحسن في أدائهم وذلك بنسبة 65 % وفي المقابل تليها نسبة 17,5 % يرون أن الإعلانات ليست وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة، والالتزام بالتعليمات الصادرة من الإدارة ليس بالضرورة تحسن في الأداء، وتليها في المقابل نسبة 10 % يرون أن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة ويرون أن الالتزام بالتعليمات الصادرة من الإدارة لا يحسن في الأداء، وتليها نسبة 7,5 % يرون أن الإعلانات هي وسيلة هامة لإيصال التعليمات ويرون أن التعليمات من قبل الإدارة يحسن في الأداء.

وبالتالي نستنتج أن الإعلانات ليست وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة بل توجد وسائل اتصال أخرى لها دور فعال في إيصال التعليمات للعمال داخل المؤسسة، وكذلك الالتزام بالتعليمات الموجهة من قبل الإدارة، والعمل على تطبيقها يحسن من أداء العمل وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة.

الجدول (21): يوضح أفضل وسائل الاتصال الفعالة وعلاقته بامتلاك القدرة على التخطيط.

بامتلاك القدرة على التخطيط		نعم		لا		المجموع
وسائل الاتصال الفعالة المفضلة		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محادثة شفوية		77,5 %	31	10 %	4	87,5 %
مقابلة فردية		5 %	2	5 %	4	10 %
لوحة الإعلانات		2,5 %	1	/	0	2,5 %
المجموع		85 %	43	15 %	6	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الذين يفضلون المحادثة الشفوية نسبة 77,5 %، وفي المقابل تليها نسبة 10 % لا يفضلون المحادثة الشفوية، وفي المقابل تليها نسبة 5 % يفضلون مقابلة الفردية ونفس النسبة لا تفضل المقابلة الفردية، وفي المقابل تليها نسبة 2,5 % يفضلون الاتصال عن طريق لوحة الإعلانات ولا توجد نسبة عند الذين لا يفضلون لوحة الإعلانات.

ومن هنا يتضح أن المحادثة شفوية هي أهم وسائل الاتصال الفعالة المفضلة لدى العمال إذ عن طريق المحادثة الشفوية يمتلك العامل القدرة على التخطيط فيما يخص عمله وبفهم مختلف الجوانب التي تهتم بمجال عمله.

وبالتالي نستنتج أن محادثة شفوية هي أهم وسائل الاتصال الفعالة المفضلة لدى العمال داخل المؤسسة إذ عن طريقها يمتلك العمال القدرة على التخطيط لإنجاح عملهم، وعمل المؤسسة ككل.

6- نتائج الدراسة

6-1 نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل جداول الفرضية الأولى تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

(1) أن تلقي الأوامر عن طريق المشرف وتنفيذها تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 85 % هذا ما يساهم في دفع العمال لاحقا عند تنفيذ الأوامر والقيام بالأنشطة مما ينعكس ذلك إيجابا على أدائهم داخل المؤسسة.

(2) أنه عند لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل بدفع العمال للتعبير عن آرائهم هذا ما يؤدي إلى حل مشاكلهم المتعلقة بأداء عملهم وهذا الذي قد ينعكس إيجابا لاحقا على عملية الأداء لدى الموظف.

(3) أن الأقدمية في العمل لها علاقة بلجوء الإدارة لطلب الرأي حول المسائل التي تخص عملهم لأنه كلما كانت هناك أقدمية في العمل كانت آراء العامل مفيدة للإدارة بصفة خاصة بحيث تزودها بمختلف الاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف المؤسسة.

(4) نقل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعل العمال يشعرون باهتمام الإدارة بهم وباقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم ويقدر ذلك بنسبة 90 % وهذا ما يجعلهم يخلصون في أداء عملهم.

- ومن هنا يتضح بأن الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي لدى العمال حيث يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل وهذا ما يتطابق مع أداء العمال في المؤسسة وهذا ما يوضح أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة.

6-2 نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة توصلنا إلى النتائج التالية:

(1) دلت نسبة 90 % أن الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر يجعلهم يعبرون عن مشاعرهم الوجدانية وعن آرائهم المتعلقة بأداء عملهم هذا ما يؤدي إلى وضوح جوانب العمل وبالتالي يحلون مشاكل عملهم.

(2) أنه كلما كان هناك اهتمام من طرف الإدارة واستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم وأخذها بعين الاعتبار كلما كان هناك إخلاص في أداء العمل داخل المؤسسة.

(3) أن التعبير عن المشاعر الوجدانية تساعد على وضوح جوانب العمل هذا ما يجعل العمال يبدعون ويحسنون من أدائهم ويقدر ذلك بنسبة 85 % وبالتالي يجعلهم يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم.

(4) أنه عند نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعر العمال بقيمتهم المهنية وأنه عندما ينفذ العمال مطالب المشرف يجعلهم يقدمون مردودية جيدة وقدّر ذلك بنسبة 85 % وهذا ما يوضح العلاقة بين الشعور بالقيمة المهنية وبين تقديم المردودية الجيدة.

- أظهرت النتائج أنه عند إشراك العاملين في صنع القرارات والاهتمام بهم واستقبالهم والاستماع إلى انشغالاتهم وأخذها بعين الاعتبار يدفعهم ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء وهذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

6-3 نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- (1) دلت نسبة 82,5 % أن عملهم يوصف بالجودة وذلك من خلال قدرتهم على استخدام الوسائل والآلات المستخدمة عند القيام بإنجاز العمل بالمؤسسة وهذا ما أظهر العلاقة بينهما.
 - (2) أن الأقدمية في العمل تلعب دور كبير في امتلاك القدرة على استخدام الوسائل والآلات المستخدمة في العمل ويقدر ذلك بنسبة 62,5 % ويعود تفسير ذلك ليقودهم على استخدامها و كذلك خبرتهم وممارستهم المهنية عند أدائهم في عملهم.
 - (3) أن المحادثة الشفوية هي وسيلة اتصال فعالة تساعد العامل على التدقيق في عمله الذي سيؤدي إلى جودة أداء العامل داخل المؤسسة.
 - (4) دلت نسبة 65 % أن الإعلانات ليست وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة بل توجد وسائل اتصال أخرى لها دور فعال في إيصال التعليمات للعمال داخل المؤسسة.
- ومن هنا يتضح أن الفرضية تحققت جزئياً وذلك من خلال اختلاف النسب حول وسائل الاتصال الفعالة من موظف إلى آخر.

7- مناقشة الفرضيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي بمؤسسة حليب بلادي ، ومع العلم ان موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لاي منظمة انتاجية او خدماتية كانت وباعتبار ان للعمال دور كبير من خلال ادائهم الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسة فقد تم التوصل الى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية العامة

* فبالنسبة للفرضية الفرعية الاولى حول الاتصال النازل له علاقة بالاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فقد اتضح لنا بان الاتصال النازل له علاقة بالاداء الوظيفي لدى العمال بحث يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل و هذا ما يتطابق مع اداء العمال في المؤسسة و هذا ما يوضح أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة و ذلك من خلال تلقي الاوامر عن طريق المشرف المباشر و تنفيذها مما ينعكس ذلك ايجابا على ادائهم ، بالاضافة الى لجوء الادارة لطلب رأي العمال حول مسائل تخص عملهم ذلك مايؤدي الى حل مشاكلهم المتعلقة باداء عملهم .

* أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية حول الاتصال الصاعد له علاقة بالاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فقد أظهرت النتائج أنه عند إشراك العاملين في صنع القرارات و الاهتمام بهم و استقبالهم و الاستماع الى انشغالاتهم و أخذهم بعين الاعتبار يدفعهم ذلك الى تحقيق أهداف المؤسسة و يزيد من شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الأفراد للأداء و هذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة و ذلك من خلال نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعر العمال بقيمتهم المهنية و عند قيام العمال بتنفيذ مطالب المشرف هذا ما يجعلهم

يقدمون مردودية جديدة بالإضافة الى اهتمام الادارة بالعمال و استقبالهم هذا ما يؤدي الى إخلاصهم في عملهم .

* أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة حيث مساهمة وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة فقد اتضح لنا ان الفرضية تحققت جزئيا وذلك من خلال اختلاف النسب حول وسائل الاتصال الفعالة من موظف الى اخر واختلاف قدرتهم على استخدام الوسائل والآلات المستخدمة عند القيام بانجاز العمل داخل المؤسسة .

8- النتائج العامة:

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة هل الاتصال التنظيمي علاقة بالأداء الوظيفي في ملبنة حليب بلادي ببوسعادة، وقد حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظراً لأهميته حيث أن عمال المؤسسة لم ييخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

(1) يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

(2) يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع.

(3) استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

(4) بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها.

(5) كما يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال وتشكل دافعها مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماماً بالغاً للعامل واعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من نشأتها أن 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: التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دوراً كبيراً في تحسين وزيادة فعالية الأداء، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها.

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.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة -

تدخل هذه الإستمارة في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - فرع تنظيم وعمل نرجوا منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة مع العلم أن نتائج هذه الدراسة لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي .

إعداد الطالبة:

إشراف الدكتور:

بوغراب حدّة

رحاب مختار

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب لها وإختيار جواب واحد لكل سؤال .

السنة الجامعية 2013-2014

* البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : ☐ سنة

3 المستوى التعليمي : أمي ☐ ابتدائي ☐

متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐

4 الأقدمية في العمل : ☐ سنة .

* المحور الأول : الإتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة :

1 هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب :

نعم ☐ لا ☐

2 هل المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة :

نعم ☐ لا ☐

3 هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر :

نعم ☐ لا ☐

4- هل تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك :

نعم ☐ لا ☐

5-هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك :

أحيانا ☐ دائما ☐ نادرا ☐

6- هل تعتمد أن أوامر الرئيس لك تكون في شكل :

نصائح ☐ توجيهات ☐ أوامر ☐ أخرى ☐

7- هل إتصال الإدارة بك يحسن من أدائك :

نعم ☐ لا ☐ .

8 هل أدائك في العمل يوصف بالجودة

نعم ☐ لا ☐ .

9- هل يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة .

أحيانا ☐ دائما ☐ نادرا ☐

10 - هل تنفيذك لمطالب المشرف يدفعك إلى تقديم مردودية جيدة :

نعم ☐ لا ☐

11- هل إهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل :

نعم ☐ لا ☐

* المحور الثاني : الإتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة :

12- هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال إتصالات بالإدارة :

أحيانا ☐ دائما ☐ نادرا ☐ .

13- هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى إنشغالاتهم :

نعم ☐ لا ☐

14- هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر:

نعم ☐ لا ☐ .

15- هل التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعدك على وضوح جوانب العمل لديك

نعم ☐ لا ☐ .

16- هل تمتلك القدرة على تخطيط لنجاح عملك :

نعم ☐ لا ☐ .

17- هل نقل إهتماماتك الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرك بقيمتك المهنة :

نعم ☐ لا ☐ .

18- هل تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها إنشغالاتك المنقولة إليها بعين الاعتبار :

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ .

19- هل يتضمن إتصالك بالإدارة إنشغالات كيفية تحسين مستوى أدائك :

نعم ☐ لا ☐

* المحور الثالث : تساهم وسائل الإتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة :

20- هل تمتلك القدرة على إستخدام الوسائل والآلات المستخدمة عند القيام بإنجاز العمل بالمؤسسة

نعم ☐ لا ☐

21- ماهي أفضل وسائل الإتصال الفعالة التي تفضلها :

المحادثة الشفوية ☐ المقابلة الفردية ☐ لوحة الإعلانات ☐
أخرى ☐

22- هل ترى أن الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم الوسائل الإتصالية :

نعم ☐ لا ☐

23- هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإتصال التعليمات إليك :

☐ نعم ☐ لا

24- هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشرة تساعدك على الدقة في أداء عملك :

☐ نعم ☐ لا

25- هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإتصال التعليمات لك بسرعة :

☐ نعم ☐ لا

26- هل ترى أن إلتزامك بالتعليمات الموجهة من قبل الإدارة المشرفة يحسن أدائك :

☐ نعم ☐ لا

27- في حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل حسن الأداء :

الإلتزام بالوقت المحدد عند الإنجاز ☐ إلتزام الدقة عند الإنجاز ☐ زيادة الإنتاج
وجودته ☐ أخرى ☐

28- هل تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح المشكلات والصعوبات التي تتعرض لها
أثناء قيامك بعملك :

☐ نعم ☐ لا

29- هل تكفي الإدارة بالملصقات الإعلانية لإتصال المعلومات إليك :

☐ نعم ☐ لا

30- هل تهتم بتعليمات الإدارة وتحرص على تطبيقها :

☐ نعم ☐ لا

31- معلومات تريد إضافتها حول الموضوع :

.....

.....

- وشكرا على تعاونكم معنا -

قائمة المصادر والمراجع :

- 1- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2004 .
- 2-أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة ، القاهرة ، 1989.
- 3-أحمد زكي بدوي : علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية ، مصر، 1985.
- 4 -المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ،لبنان ، ط5، 2001.
- 5-إبراهيم أبو عرقوب :الإتصال ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن، 1993.
- 6-جمال سالمى - تكييف منظومة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة - الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة - جامعة البليدة - البليدة - الجزائر .
- 7-جاري ديسلر : أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992.
- 8- جمال الدين عويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للنشر ، الجزائر _ 2002 .
- 9 -هالة منصور: الإتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهارات ، المكتبة الجامعية ، الإزراطة ، الإسكندرية ، 2000.
- 10-كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة : سيد عبد المرسى ، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر ، مصر، 1974.
- 11- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط 3، الأردن ، 2004.
- 12-لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006.
- 13- محمد يسري إبراهيم دعبس : الإتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999.
- 14- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ط3 ، عمان ، 2005.

- 15- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، جامعة الإسكندرية ، ط1، 2003
- 16- مجدى أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الجزء الثاني ، 2007.
- 17- محمود المساد : الإدارة الفعالة ، مكتبة ناشرون ، ط1، 2003.
- 18- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- 19- موقف بن عبدالله بن عبدالقادر : منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية ، دار التوحيد للنشر، ط1، 1427هـ
- 20- محمد مزيان : مدخل إلى نظريات الإتصال المعاصر ، منشورات لالة سكيمة ، الجزائر ، 2002.
- 21- محمد علي شهيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 دار الفكر العربي ، 1976
- 22- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.
- 23- سلوى عثمان الصديقي ،هناة حافظ بدوي : أبعاد العملية الإتصالية ، رؤية نظرية وعلمية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999.
- 24- عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002.
- 25- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 26 - عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 27- علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر.
- 28- فضيل دليو وآخرون: الإتصال في المؤسسة ، مخبر علم الاجتماع ، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 29 - صالح بن نوار : الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين ، 2004 .
- 30- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية. 2004

- 31- حسن إبراهيم بلوم : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،دار النهضة العربية ، ط1، لبنان ، 2002.
- 32- طريف شوقي فرج وآخرون : علم النفس ومشكلات الصناعية ،دار غريب ،القاهرة.
- 33- طارق المجذوب : الإدارة العامة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ،2000.
- 34- خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر ،ط1، عمان ، 2002.
- 35- رواية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ،مصر ، 2002.
- 36- ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : الإتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2005.
- 37- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008.
- 38- قباري محمد إسماعيل : علم إجتماع الإدارة ومشكلات التنظيم في مؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر .

• مذكرات التخرج :

- 1-إسمهان بلوم :المستويات التنظيمية وأداء العامل ، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الإجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، 2003.
- 2-جوعيط جلال الدين : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، عنابة ، 2009 .
- 3- عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة ، 2002 .
- 4-منصوري سعدان تقييم وترشيد الأداء في المؤسسة الصناعية رسالة ماجستير ، العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 1997.