

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: 2220064084749

عنوان المذكرة

معوقات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية *EATIT* المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل

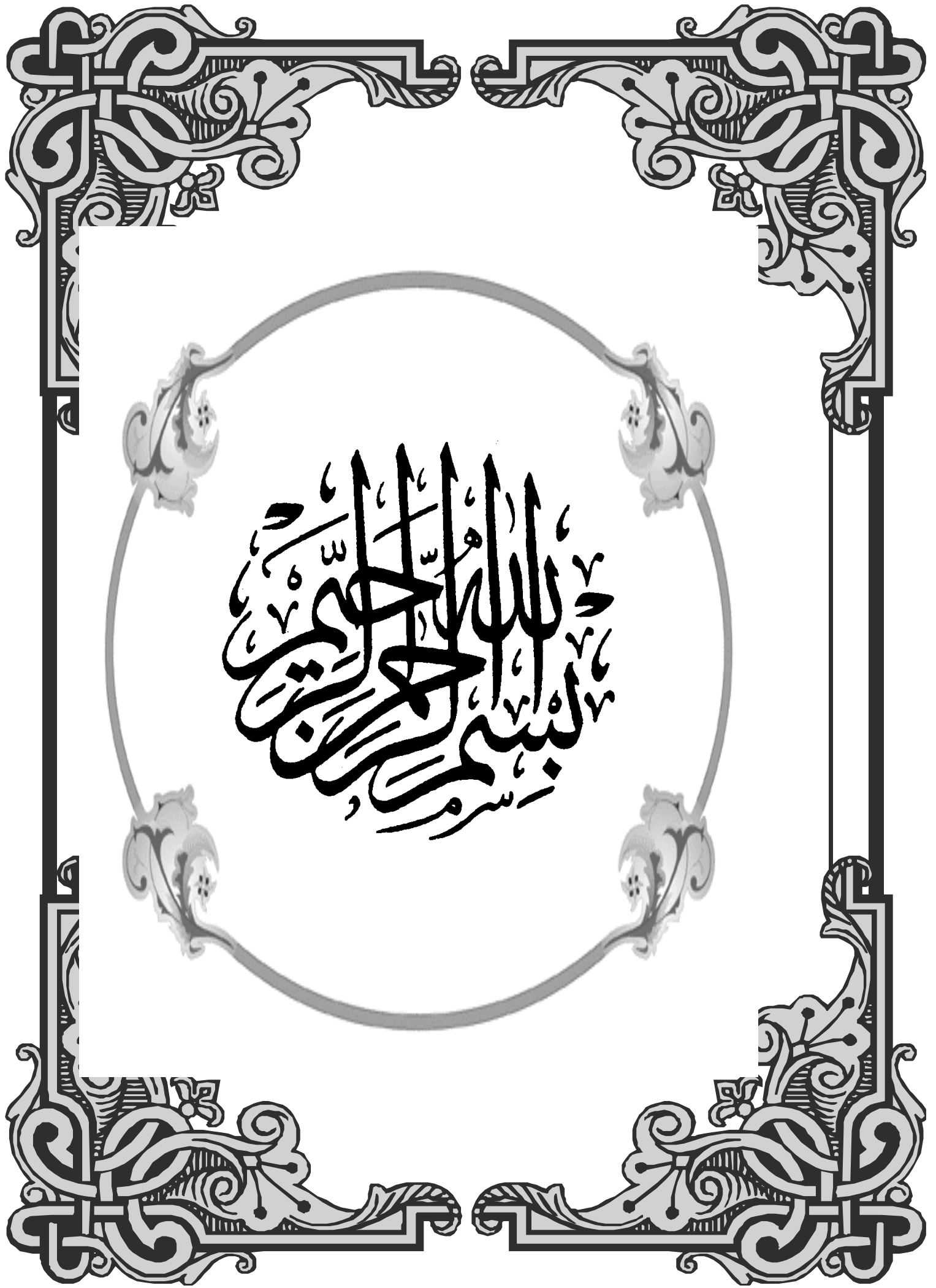
إشراف الدكتور:

بن يمينة سعيد

إعداد الطالبة:

مطروح أحلام

السنة الجامعية: 2022-2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

** شكر وتقدير **

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم..) سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم الدكتور بن يمينة سعيد

لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية واعظم تقدير على كل ما قدمه لي

من توجيهات وإرشادات وعلى ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه على

هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وكذا جميع أساتذة

قسم علم الاجتماع

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
06	1-الإشكالية
07	2-فرضيات الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
08	5- أسباب اختيار الموضوع
08	6- تحديد المفاهيم
11	7) الدراسات السابقة
14	8- مؤشرات الدراسة
الفصل الثاني: معوقات الاتصال الإداري	
17	أولاً: مفهوم الاتصال الإداري
18	ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال الإداري
20	ثالثاً: أنواع الاتصال الإداري
21	رابعاً: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري
22	خامساً: الأسس النظرية للاتصال الإداري
24	سادساً: معوقات الاتصال الإداري
الفصل الثالث: أداء العاملين	
31	أولاً: مفهوم أداء العاملين
32	ثانياً: محددات أداء العاملين
34	ثالثاً: عناصر أداء العاملين
35	رابعاً: أبعاد أداء العاملين
37	خامساً: تقييم أداء العاملين

الجانب الميداني	
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
46	أولاً: منهج الدراسة
46	ثانياً: حدود الدراسة
49	ثالثاً: العينة
52	رابعاً: أداة جمع البيانات
53	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها	
55	1- مناقشة نتائج الفرضيات
55	1-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
58	1-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
62	1-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
59	1-4- مناقشة نتائج الفرضية العامة
70	الاستنتاج العام
72	خاتمة
74	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة:

الاتصال عملية أساسية وحيوية في العلاقات الإنسانية فهو عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، ولكي تتم هذه العملية لابد لها من مثيرات واستجابات تحدث بين المرسل والمتلقي والمرسل، وذلك بغية نقل مهام محددة ذات أهداف مرجوة يجعل الاتصال عملية ديناميكية تقوم على التفاعل بين أفراد يحسون بعضهم بعضاً، ويتبادلون التأثير فيما بينهم إما من حيث الأفكار والمعاني أو من حيث الأحاسيس والمشاعر أو كلاهما معاً، فتعقد العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى التطور الذي شمل مختلف جوانب الحياة، ومنها الإدارة كعلم - رافق ذلك كبر المؤسسات وزيادة التخصصات وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي، قد احتمل ذلك أفكاراً وطرائق جديدة لتحسين العمل وتجويده من خلال إيصال المعارف والمعلومات إلى مختلف العاملين في هذه المؤسسة.

فالالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل بالنقل والاستقبال للمعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في مجالات ومواقف مختلفة والتي تستطيع في الضرورة باستخدام أسلوب مختلفة في الاتصال تبعاً لعملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية الحادي والعشرين مميزات غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة أسباب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تساؤل الحدود والحوجز، ومع تطور الحاصل بجميع مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية جعل المنظمات تتنافس فيما بينها فالمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها بحاجة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وذلك باكتساب تقنية اتصال في ظل النمو المطرد والمتنوع المتواصل لوسائل الاتصال مما يزيد من دقة الاتصالات ويزيد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال ويتيح الفرصة الاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة واتصالات في الإدارات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الإداري داخل المنظمة.

يمثل الأداء الوظيفي موضوعاً من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية، ويتحقق الأداء من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام بها، وتكمن أهمية الأداء في تمثيله النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها.

وعليه فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لابد وأن يؤثره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة، كما أن قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية والمادية والتفاعل الإداري بين أفرادها بطريقة مثالية وفعالة، يقود إلى تحسين الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة، تم تصميم استراتيجيات مبنية على أساس الأداء الوظيفي.

فالاتصالات بين المدير والعاملين أمر بالغ الأهمية لإدارة الأداء الفعال ومن الأمور الواجب مراعاتها في الاتصال هو توجيه الملاحظات لأداء الفرد وليس لشخصه هو، كما أن فتح قنوات اتصال فعالة ومناسبة أكثر عرضة للكشف عن السبب الحقيقي لوجود مشكلة في الأداء، مما يمهد الطريق لإيجاد الحل الفعال، بالإضافة لتحديد محتوى الاتصال وأسلوبه واختيار أنماط الاتصال المناسبة ويكون الإنجاز الذي يحققه العامل الإداري في توافقه مع معايير ومستويات الجودة في الإدارة إيجابيا من حيث المستوى المطلوب من حيث المهارات والإمكانات والطاقات والقدرات، ومن حيث تفاعله ببيئة العمل، لأن الفرد لا يعمل في فراغ ومحيط وحيز يتفاعل معه حيث يشمل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري والعنصر البشري مورد هام وأساسي لأي مؤسسة لامتلاكه العقل الذي يميزه عن الآلة.

إن أهمية الاتصالات الإدارية في أثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية خدمتية من أجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير العمل والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين أدائهم حيث يساعد الاتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث، وزيادة المشاكل في الإدارة، وقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصال الإداري الفعال في المؤسسة، تبعا لنتيجة تقنيات الاتصال من مميزات تساهم في فعالية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة قيم معوقات الاتصال الإداري بأداء العاملين، ومن أجل الإحاطة بجانب الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين، الأول نظري احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، حيث طرحنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع وأهدافه، وأسباب اختياره، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائيا، وأخيرا عرضنا لبعض الدراسات السابقة.


الفصل الثاني: معوقات الاتصال الإداري، حيث تناولنا فيه تعريف الاتصال الإداري وأهميته وأهدافه، وكذا أنواع الاتصال الإداري وأنواع الاتصال الإداري والعوامل المؤثرة في الاتصال الإداري، الأسس النظرية للاتصال الإداري وأخيرا معوقات الاتصال الإداري.

الفصل الثالث: أداء العاملين، حيث تناولنا في هذا الفصل مفهوم أداء العاملين ومحدداته، عناصر أداء العاملين، ثم تطرقنا إلى أبعاد أداء العاملين وأخيرا تقييم أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي فقسمناه إلى فصلين:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وأخيرا الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

يتوقف نجاح المؤسسات مهما كان نوعها سواء المهنية التعليمية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة، وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتساعد أيضًا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه.

وبما أن المؤسسات هي وسط اجتماعي تفاعلي لا يمكننا تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله، فإن نشاط المنظمة بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها.

فالالاتصال هو الذي ينظم ويضمن العلاقة الموجودة بين الأفراد والأقسام جعلها متكاملة ومنسجمة بما يخدم نشاط المؤسسة ومعوقاته قد تؤثر بالسلب عليها، حيث يمكننا القول بأن معظم المؤسسات تعاني مشاكل متعلقة بالجانب الاتصالي بين الأفراد العاملين بها في العديد من الجوانب والمتمثلة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والنفسي، فجميع هذه المعوقات تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة مما يخلق مشاكل في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها على حدٍ سواء.

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة تولى القيادات اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سواء سلبا أو إيجابا، كما يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء. إذ يمكننا القول أن الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب تميزت بالبساطة والسهولة ولكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها وذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

كما يرتبط أداء العاملين إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال الإداري، فهو يساعدهم على فهم أهداف العمل، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، حيث تتعدد أشكال ووسائل الاتصال وتتنوع في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل

المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها. ونظرا لأهمية موضوع دراستنا وذلك من خلال الربط بين متغيرين مهمين في المجال الإداري ألا ومعوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين، ومن أجل دراسة هذه الظاهرة تم بلورت ما سبق في الطرح التالي:

- هل توجد علاقة بين معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة؟

ويندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين العوامل الاقتصادية كمعيق للاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين العوامل الاجتماعية كمعيق للاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين العوامل الثقافية كمعيق للاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة؟

2-فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة

-الفرضيات الفرعية:

- للعوامل الاقتصادية كمعيق للاتصال الإداري علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة؟

- للعوامل الاجتماعية كمعيق للاتصال الإداري علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة؟

- للعوامل الثقافية والنفسية كمعيق للاتصال الإداري علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة؟

3- أهمية الدراسة:

إن توافر نظم اتصالات إدارية فاعلة يُسهم في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة. كما أن وظيفة الاتصال - كواحدة من أهم الوظائف الإدارية- تلعب دوراً محورياً في عمل المؤسسات المبني على التواصل بين العاملين فيها وعملائها من جهة، والعاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى. بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه المؤسسات في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع. كما تناولت هذه الدراسة دراسة الاتصالات الإدارية بأبعادها والتطرق لأهم معوقاتها وعلاقتها في أداء العاملين.

كما توفر هذه الدراسة ميداناً للوقوف على معوقات الاتصالات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة. وتلقي الضوء على مستوى الأداء للعاملين فيها. حيث يمكن من خلال نتائج الدراسة التعرف

على معوقات الاتصالات الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين مما يوفر لأصحاب القرار فرصة للتعرف على هذه العلاقة وأية مشكلات تعترضها للعمل على معالجتها وصولاً للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

4- أهداف الدراسة:

لكل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكشف لنا أعمال أخرى، وبالتالي تكون بداية الأعمال أخرى وهذا العمل له أهداف التي تسعى إلى تحقيقها نظرياً أو من خلال الدراسة الميدانية حيث انه يهدف إلى:

- التعرف على علاقة العوامل الاقتصادية كمعيق للاتصال داخل للعمل في المنظمة بأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على علاقة الجانب الاجتماعي كمثبط للاتصال في العمل داخل المنظمة بأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على علاقة العوامل الثقافية والنفسية التي تعيق ديناميكية الاتصال داخل المؤسسة بأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

بعد اختيارنا لموضوع معوقات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين كموضوع للدراسة محاولة لتحديد العلاقة بين المنظمة وبين الأداء، باعتبار هذا الأخير العنصر المهم في تطوير ونجاح العمل الإداري، وعليه يمكن جمع أسباب اختيار هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الميل الشخصي للموضوع، وحب الاطلاع على بحوث الاتصال الإداري ومعوقاته.

- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص المدروس - علم اجتماع تنظيم وعمل.

- محاولة الوقوف على أهم معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين.

- فهم ديناميكية الاتصال الإداري داخل المؤسسات وقيمتها.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- معوقات:

-المعنى الاصطلاحي:

يذهب جرجس في تعريفه للعائق بأنه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته.

أما المعوقات فقد عرفها بأنها كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته.

من وجهة نظر أخرى المعوقات وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة فعالية، ويمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقا¹.

كما يمكن القول بأنها العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة².

التعريف الإجرائي:

وتشمل العقبات الإدارية والفنية والتنظيمية والبشرية التي تقف أمام العملية الاتصالية داخل التنظيم، مما يشكل خلا اتصاليا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

6-2- الاتصال الإداري:

-المعنى الاصطلاحي:

الاتصال الإداري هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات³.

والاتصال الإداري يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل أو إدارة، فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف جهاز الإدارة أو التنظيم إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها⁴.

¹ علي محمد عبد العزيز درويش: تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بديبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 07.

² بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 36.

³ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 116

⁴ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 226.

التعريف الإجرائي:

الاتصال الإداري هو ذلك الفعل الاتصالي بشكله العام الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسة الهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطها، والمنضوي تحت التنظيم الإداري المتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتضمن الاتصال الصاعد والنازل والأفقي والاتصال القطري.

6-3- أداء العاملين:

-المعنى الاصطلاحي:

الأداء هو الناتج عن تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية المتعلقة بالمهمة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمحددات التنظيمية¹.

" الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"².

ويعرف أحمد صقر عاشور أداء الفرد في العمل بأنه هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي³.

ويشير العوامل إلى أداء العاملين على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل ومع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص"⁴.

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها التوجيه لضبط سلوك شاغلي المنصب، وتحديد طرق إنجازها من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

¹- أسهان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر والمحددات الامبريقية، شركة بانتيبت، الجزائر، 2005، ص 26

²- عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 03

³- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانتيبت، ط1، الجزائر، 2003، ص58.

⁴- ناصر بن محمد بن عقيل: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص52.

(7) الدراسات السابقة:

(1-7) دراسة حسن الشهيري (2004-2005)¹:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "معوقات الاتصال الإداري ودورها في الأداء الوظيفي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وكذا معوقات الاتصال الإداري التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أدوات البحث التي استعملها الباحث في هذه الدراسة نجد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها بطريقة عشوائية بسيطة مقدارها 444 ضابط في منطقة الرياض، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث نجد: تلعب الاتصالات الإدارية دورها مهما في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التي تتمثل في: الدقة في الإنجاز، تزويد المرؤوسين بتعليمات الأمانة لمواجهة المشكلات؛ تؤدي تقنيات الاتصال دور مهما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرار بمعلومات اللازمة؛ أهم معوقات الاتصال تتمثل في ترجع لقدم وسائل الاتصال الإداري المستخدمة، وعدم تدريب وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال الإداري.

(2-7) دراسة لهان ج نباي (Ihan G Nabayi, 2007: 197)²:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "فاعلية الاتصالات الإدارية": هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروقات في اتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية والمدارس المتوسطة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي). وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت عالية بشكل عام، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة، في حين وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي.

¹ - الشهيري علي حسن، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

² - Nabayi, Ihan, The Organizational 5. Yrd. Doç. Dr. «Ihan G Communication Process in Schools. Akdeniz University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumluþnar Bulvar», Kampus, 07058 Antalya- Turkey, 2007.

7-3) -دراسة مصلح عطية، 2008: 1

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال. وأظهرت نتائج الدراسة أن ثمة أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً في جميع مجالات الدراسة الخمس.

7-4) دراسة بوعطيط جلال الدين (2009-2010): 2

جاءت هذه الدراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدا العاملين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كما أعتمد الباحث على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، والنتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة نجد:

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة؛
- وجود علاقته ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة؛
- عدم وجود تأثير بين متغير السن المستوى الأقدمية في العمل على الأداء الوظيفي.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في بحثنا (04) دراسات لها علاقة بموضوع الحالي وجاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث، وقد تناولت هذه الدراسات محور الاتصال الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات من بينها أداء العاملين، كما نلاحظ ان هنالك اختلاف نسبي في طرح موضوع بين هذه الدراسات، وكذلك أجريت في بيئات مختلفة وفي زمان مختلف وتنوعت مجتمعات البحث انطلاقاً من الاعتماد على أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، كما لاحظنا تنوع في استخدام الأساليب المنهجية.

¹- مصلح، عطية: أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مج 4، ع 2، 2008، ص 417-445

²- بوعطيط جلال الدين: المرجع السابق.

توظيف الدراسات السابقة والمشابهة:

لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع اشكاليتنا وتم الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات التالية:

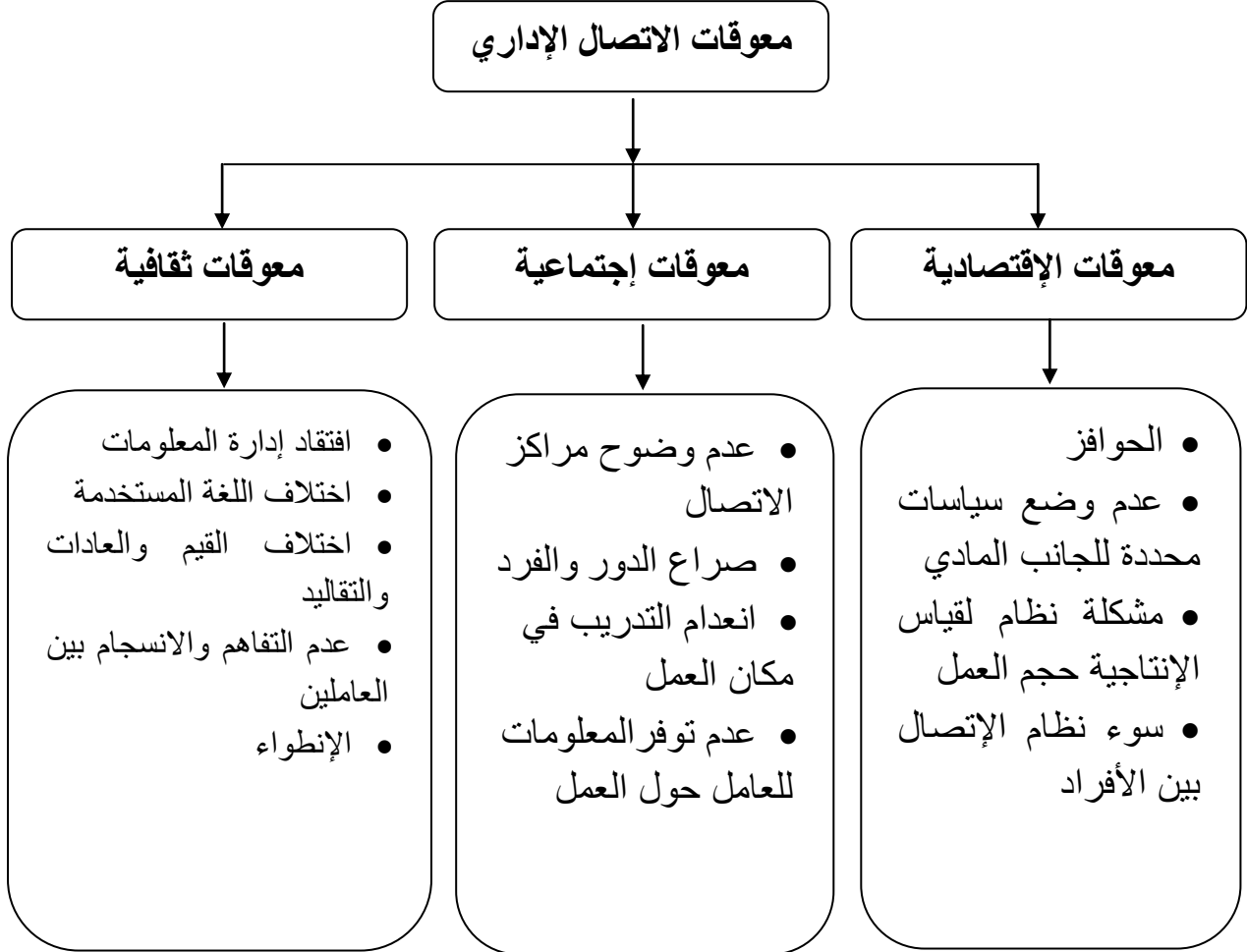
- تحديد الإشكالية وتساؤلاتها
 - الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي
 - صياغة الفرضيات
 - بناء أداة الاستمارة
 - إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة
 - اختيار المنهج المناسب للدراسة
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
- هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطار النظري
 - وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية الزمان والمكان
 - هناك اختلاف بين الدراسات السابقة ودراسة الحالية في اختيار الأبعاد
- وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات:

- تسهيل الحصول على المراجع النظرية
- التعريف بأدوات البحث
- التحسيس بعمق الإشكالية

لذا فإننا نستنتج ان كل البحوث مكمله لبعضها البعض وكل بحث هو منطلق لبحث آخر من خلال التوصيات البحوث الأخرى ومن خلال دراستنا لجميع محتوى الدراسات السابقة من إشكالية وفرضيات وأهداف الدراسات وأهميتها وجد الباحث أنها مكنت من إعطاء أحسن السبل لدراسة متغيرات دراسته

8- مؤشرات الدراسة:

يمكننا توضيح أهم مؤشرات الدراسة الحالية بالمخطط التوضيحي التالي:



الفصل الثاني:

موقوفات الاتصال الإداري

تمهيد:

يعتبر الاتصال الإداري دعامة من الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، وهذا نظرا لأهميته الكبيرة حيث يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة.

وفي هذا الفصل سيتم تناول الاتصال الإداري من خلال تعريفه، وعناصر عملية الاتصال الإداري والأطر المحددة لعملية الاتصال الإداري، أنواع الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، طرق ووسائل الاتصالات الإدارية، معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب التغلب عليها، وأخيرا الاتصالات في الفكر الإداري.

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

عرف قاموس أكسفورد الاتصال الإداري بأنه "عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر بين الأفراد"¹.

والاتصال الإداري هو "العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما، ويؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها"².

كما تعرف منى مؤتمن وآخرون الاتصال الإداري بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة"³.

ويعرفه محمود داود الربيعي بأنه "عملية تبادل الأفكار والمعلومات وتدفق التوجيهات والأوامر والقرارات بين المرؤوسين والعاملين بغية توحيد أفكارهم من أجل تحقيق أهداف العمل الإداري"⁴.

ونجد عملية الاتصال الإداري حسب أبو أصعب صالح أنه "العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسب ما يمليه الوضع القائم"⁵.

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه "نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم بينهما وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية لتحقيق تفاعل مشترك بين طرفيه لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة مناسبة"⁶.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج أن الاتصال الإداري هو العملية التي تهتم بإيصال المعلومات والقرارات الهامة لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وتذليل عقبات وصول المعلومات باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة أي المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.

¹ - محمود خالد جرادات، التوقعات المستقبلية للتعليم الجامعي الرسمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد، بغداد، 2001، ص 35

² - محمد العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 65.

³ - منى مؤتمن وآخرون: دليل الاتصال الإداري، وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 2001، ص 25.

⁴ - محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص 113.

⁵ - أبو أصعب صالح، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2010، ص 111.

⁶ - حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، ط2، عمان، 2004، ص 239.

ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال الإداري

1-أهمية الاتصال الإداري:

يلعب الاتصال دور مهما ورئيسيا في مختلف المجالات سواء كانت إدارية أو غيرها، حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات بأنواعها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديونها، ويمكن حصر أهمية الاتصال الإداري فيما يلي¹:

1-1- تنفيذ العمل بكفاءة: تتطلب عملية تسيير أمور العمل وتنفيذها من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وبهذا يصبح الاتصال الإداري إحدى الركائز التي يعتمد عليها في تنفيذ قرارات الأفراد.

1-2- الرقابة على العمل: تظهر عملية الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصال المختلفة حيث يعمل هذا الأخير على جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بغية تصحيحها أو تفاديها.

1-3- تحقيق الدقة في المعلومات: يعمل نظام الاتصال الإداري السليم خاصة في حالة توثيق المعلومات وتوفيرها متكاملة وسليمة على صحة التصرف واتخاذ القرار.

1-4- تخطيط العمل: حيث لا تتم عملية وضع برامج العمل والخطط واتخاذ القرارات من قبل المديرين والأفراد في الواقع ما لم يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات الإدارية الفعالة.

1-5- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري نظام شوري وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل.

1-6- تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أن الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المنظمة.

1-7- يعتبر الاتصال بمختلف صور الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب 20% من نشاط المنظمة، ولذلك

¹ عزيزة سوامية، عتيقة زحاف، دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مديرية الصحة والسكان، ولاية أم البواقي نموذجاً، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2048، ص 50-51.

يمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة، حيث أنه بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة، وتتوقف جميع أنشطتها.

1-8- يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أعمال الأفراد، مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض، وليست متناقضة، وهذا الدور يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام.

1-9- الاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوسين وبالعكس، ويخلق تفاهما أعمق ووضوحا أشملا بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة.

2- أهداف الاتصال الإداري:

إن اعتماد أي تنظيم على الاتصال الإداري الفعال يساهم في تحقيق مجموعة الأهداف تتمثل فيما يلي¹:

- يعمل الاتصال الإداري على تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشكلات.
- الاتصال الإداري يسهل عملية التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية.
- يهدف الاتصال كذلك إلى تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية داخل المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- يهدف الاتصال الإداري إلى إعداد رسائل تسويقية تكون أكثر إقناع ووضوح للعملاء.
- يسعى الاتصال الإداري إلى تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
- يعزز الاتصال الإداري العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح المعنويين أو الماديين الذين يؤثران أو يتأثرون بأداء المنظمة.
- الاتصال الإداري يعمل على توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- يعمل الاتصال الإداري على توجيه العاملين وذلك بتعريفهم بمهامهم وواجباتهم وتعريفهم بنتائج أعمالهم.

¹ غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال، مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 72.

ثالثاً: أنواع الاتصال الإداري

يمكن تقسيم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين أساسيين هما:

1- الاتصال الرسمي:

إن الاتصال الرسمي ما هو إلا عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والنشر والقرارات التي تتبناها المؤسسة داخل إطارها التنظيمي حيث تتخذ الطابع الكتابي وتسير وفقاً للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها، حيث يتحدد الاتصال الرسمي بعدة مسارات¹، يمكن ذكرها فيما يلي:

1-1-الاتصال النازل (الهابط): يكون هذا النوع من الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، ويعمل هذا النوع من الاتصالات على تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية الأداء².

ويتم الاتصال النازل في الإدارة بغية تنسيق الجهود نحو تحقيق رسالة المنظمة، ويتم مثل هذا التنسيق بتوضيح إيصال المعلومات إلى جميع أقسام المنظمة، وقد حددت خمسة أنواع للاتصال النازل في الإدارة هي:

- توجيهات عمل محددة، تعليمات الوظيفة.
- معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة الأخرى مسوغات الوظيفة
- معلومات عن إجراءات والممارسات التنظيمية.
- تغذية راجعة للموظف حول نشاطه
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية تساعد في غرس الشعور بالرسالة: تلقين الأهداف

1-2-الاتصال الصاعد:

يتخذ هذا النوع من الاتصال الطابع الرسمي حيث تصدر من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرئيس، ومن بين أنواع هذا الاتصال خطابات الشكاوى وطلب العلاوات والتقارير والمقترحات وغيرها من الخطابات³.

¹ - سيد سالم عرفة، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 25.

² - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 43.

³ - سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص 26.

1-3- الاتصال الأفقي: يمتاز هذا النوع من الاتصال بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، كما يتميز كذلك بالديمقراطية أي أن هناك حرية لانسياب المعلومات بين مختلف المستويات طبقاً لمقتضيات العمل ويوجد هذا النوع من الاتصال في التنظيمات الصغيرة¹.

2- الاتصال غير الرسمي:

يتم هذا النوع من الاتصال بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، ويكون هذا الاتصال نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

ويعتبر الاتصال الغير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي وذلك بتزويده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي بسبب المرونة والسرعة التي يتمتع بها في نقل الخبر وعدم الخوف، وهذا أحد أهم إيجابياته التي تكون في مصلحة المؤسسة، إلا أنه قد يكون أداة لصناعة الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقة تترك الاتصال الرسمي وتعيقه إذا ما استعمل بطريقة خاطئة².

رابعاً: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

للاتصال الإداري عدة عوامل تؤثر فيه سواء سلباً أو إيجاباً وذلك حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال، وكذا توقيت الاتصال ومهارات الاتصال والحالة النفسية للمرسل والمتلقي وحجم المنظمة، والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها، ونجد أهمها:

1- ظروف الموقف:

هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد، فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجاباً أو سلباً، فالاتصال يكون أسهل عندما يحب الطرفان كل منهما الآخر. (وبالتالي يكون الاتصال ناجح، أما إذا كان الطرفان (المرسل، المستقبل)، لا يحب أحدهما الآخر فإن الاتصال في هذه الحالة يكون فاشل، مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة).

2- الهدف:

إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة، وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلاً، أما إذا تم الاتصال بناءً على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.

¹ - رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 106.

² - قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 12.

3- التوقيت:

التوقيت غير المناسب يحبط، أو يؤثر سلبا على عملية الاتصال، فالاتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي، أو نافع لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة. فالوقت عامل ضروري ويؤثر في العملية الاتصالية الإدارية ويفصل ما إذا كان الاتصال ناجح أم فاشل، لأن اختيار الوقت في وقت يناسب المستقبل ويناسب الرسالة يؤدي إلى نجاحه، وبالتالي يكون إيجابيا.¹

4- مهارات الاتصال:

تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة، (بمعنى أنه عندما تتوفر في المرسل مهارات مثل: مهارتي الكتابة والحديث، على اعتباره الشخص الذي يضع رموز الرسالة، كما أنه عند توفر مهارتي الاستماع والقراءة عند المستقبل يؤدي إلى نجاح العملية الاتصالية).

5- الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتجح عملية الاتصال وتنتم بالسهولة، والعكس إذا كانت الحالة النفسية سيئة تفشل عملية الاتصال.

6- حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها:

تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم وبطبيعة النشاط التي تمارسه إذ تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ففي المنظمات كبيرة الحجم، يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح، والإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات عادلة ورشيده.²

خامسا: الأسس النظرية للاتصال الإداري:

تعددت النظريات التي تناولت الاتصال الإداري بتعدد المنظرين لها كل حسب وجهة نظره، لذا يمكننا إيجاز بعض نظريات الاتصال الإداري كما سيأتي³:

¹ - عامر سعيد بسن، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص 43.

² - النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطبعة الفرزدق، ط5، الرياض، 2006، ص 38

³ - عبد الفتاح عباد، دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 23-25

1- نظرية أرسطو:

هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي، فهو أول من وضع إطاراً نظرياً لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي الخطيب والخطبة والمستمع، وترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر يمكن القول أنها تتضمن مرسلًا، رسالة ومستقبلاً، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي تدفق الاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل، وعدم معرفة كيفية استقبال الرسالة والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه التحدث وإقناع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها.

2- نظرية كينيث بيرك:

هذه النظرية تنتمي إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الاتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال ويرى أحد الباحثين أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي:

- الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث، ومواقف فعل الاتصال القائم بالاتصال ومشاركته في فعل العمل الاتصالي؛
- الوسائل والأدوات المستخدمة؛
- الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي؛
- ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج أرسطو، ولكنه يتميز بوجود عناصر الوقت، الوسيلة والسبب.

3- نظرية لازويل:

فسر صاحب هذه النظرية عملية الاتصال بالعبارة: من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر.

4- نظرية شانون وويفر:

تتضمن نظرية شانون مصدراً ومرسلاً وإشارة ومستقبلاً وهدفاً، ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث، مما يشوش على المعنى أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود، والتأثر به.

5- نظرية بيرلو:

لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر الرسالة الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بتربط مكوناته يقدم بعدا جديدا لعملية الاتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين، وأن الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل واتجاهها.

6- نظرية شرام:

أشارت هذه النظرية إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال الرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف والهدف ثم يستقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، والتي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول.

7- نظرية ويستلي وماكلين:

تعتبر هذه النظرية الأكثر شمولا لعناصر الاتصال ومتغيراتها الرئيسية والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ أنه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحداثه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها، وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدية والدال على وجود رسائل هادفة، ومقصودة لإحداث أثر محدد ووجود رسائل غير هادفة، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي.

سادسا: معوقات الاتصال الإداري

أشار العديد من علماء الإدارة إلى أن للاتصال الإداري العديد من المعوقات التي تقف في سبيل نجاحه، ومن بين أهم هذه المعوقات ما يلي¹:

- عدم وضوح الأهداف من عملية الاتصال.
- إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات المستخدمة في عملية الاتصال غير مألوفة للمستقبل ويكون عدم ثقة ووضوح في اختيار الكلمات.
- اختلاف المستوى الثقافي والتخصص والمستوى الوظيفي والموقع الاجتماعي والغايات والسمات الشخصية بين أطراف عملية الاتصال من مرسل ومستقبل.

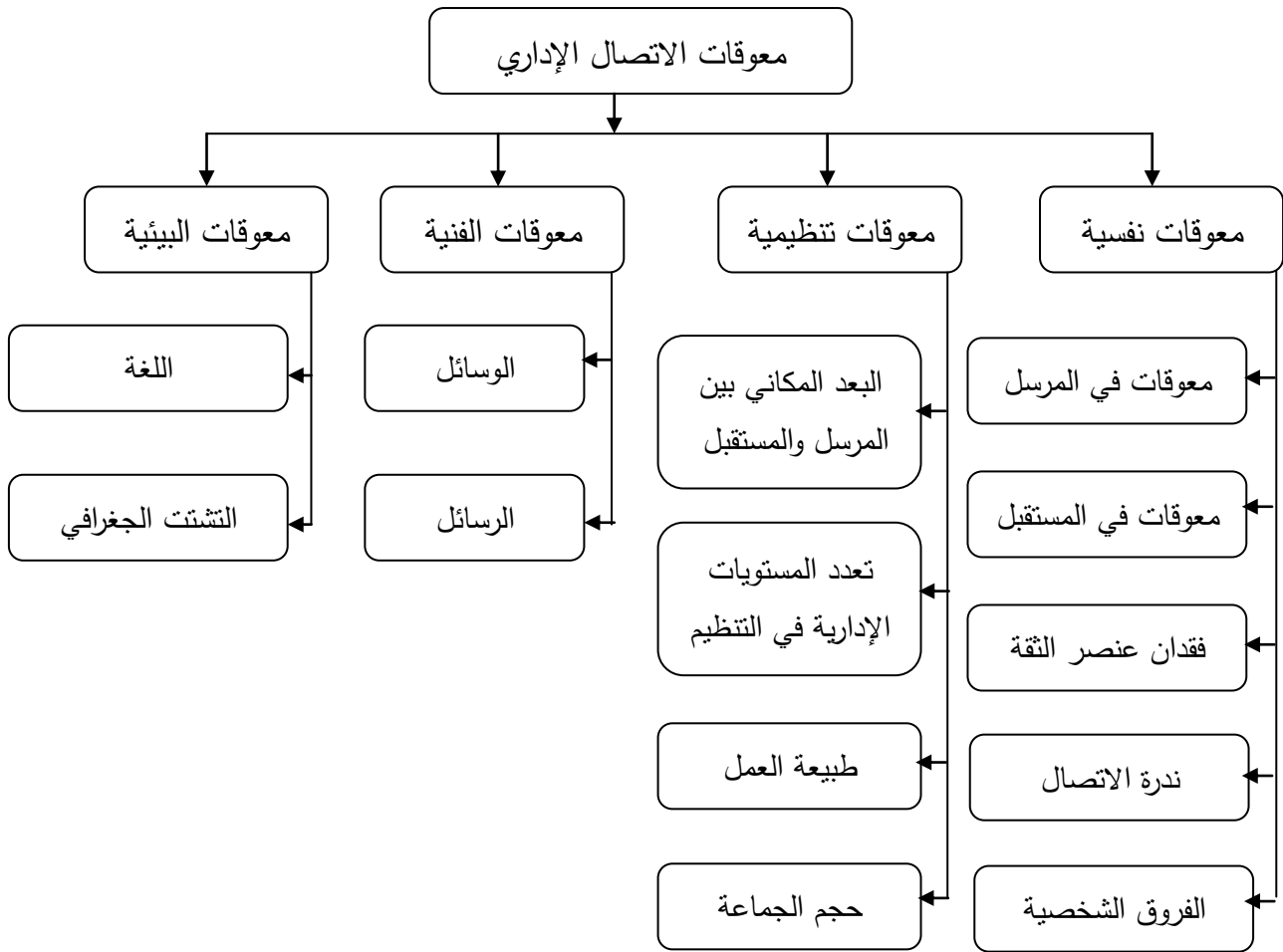
¹ - عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 97.

- تضارب البيانات والمعلومات وضعف وسائل الاتصال مثل انخفاض صوت المرسل، أو عدم جودة أسلوب كتابة الرسالة.
 - عدم وجود الثقة بين أفراد المنظمة وعدم وجود لمبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون والشعور بالانتماء للمنظمة.
 - ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح في الاختصاصات وعدم وضوح سياسة المنظمة ووجود تداخل بين المهام الإدارية.
- إلا أن هناك بعض العلماء قد أجمعوا على تصنيف معوقات الاتصال الإداري كآتي¹:
- 1- **معوقات فردية (شخصية):** ويقصد بها تلك المعوقات التي تتعلق بطرفي الاتصال وهما (المرسل والمستقبل)، وقد يكون سبب هذه المعوقات عدة عوامل منها:
 - الاختلاف في اللغة المستخدمة، حيث تعتمد اللغة على استخدام الرموز وترتيب الكلمات والمعاني المتفق عليها والمرتبطة بها.
 - درجة التعلم وثقافة المؤهل العلمي التخصص ومستوى الخبرة.
 - درجة الاهتمام بالاتصال أو المقاطعة والمكانة الاجتماعية.
 - 2- **معوقات تنظيمية:** ويقصد بها المعوقات التي تتعلق بالتنظيم الرسمي للمنظمة والتنظيم غير الرسمي المنتشر فيها، حيث يرتبط بهذه المعوقات عدد المستويات الإدارية في المنظمة أو أكبر، حجمه أو انتشارها الجغرافي بالإضافة للعادات والتقاليد والثقافة التنظيمية المنتشرة في المنظمة، ومستوى التفاهم والثقة الموجودة بين الموظفين فيها.
 - 3- **معوقات بيئية:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر لبيئة و تأثيرها على الاتصال ويجعل الاتصال إما غير كامل أو مشوش و نستعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:
 - أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أولاً بفهم الأهداف المشتركة بينهما.
 - أحد الأطراف تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
 - أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على أحسن وجه، حيث يكون الاتصال به عيب.

¹ - دلهوم عماد، واقع الاتصال الإداري وأثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022، ص 90-91.


- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي سيجنيها من وراء الاتصال.
 - أحد الأطراف أو كلاهما لا يقدر العواقب الوخيمة التي تلحقه أو تلحق بالإدارة والأطراف الأخرى من جراء سوء الاستخدام الجيد للاتصال.
 - فقدان البيئة لسمة الابتكار والتعزيز من طرف المسؤولين ينقص من فعالية العملية الاتصالية.
 - فقدان البيئة لسمة العدالة والثقة من طرف الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة يقلل من فعالية العملية الاتصالية.
 - تعميم المعلومات (رجع الصدى) لمدى التقدم في العمليات الاتصالية في البيئة يؤدي إلى إحباطها.
 - 4- **معوقات تكتيكية أو فنية:** وهي معوقات يمكن حصرها في قصور أدوات وسائل الاتصال وعدم جودتها، أو ملائمتها للرسائل المنقولة أو عدم الأهداف والتعليمات أو النقص في الخطط والسياسات.
 - 5- **معوقات نفسية اجتماعية:** هي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالة من المرسل بشكل خاطئ لاعتقاده أن ما فهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة.
- ويمكن توضيح معوقات الاتصال الإداري بالشكل التالي:

الشكل رقم 01: يوضح معوقات الاتصال الإداري



خلاصة:

مما تم التطرق إليه في ثنايا هذا الفصل يتضح لنا أهمية وقيمة الاتصال الإداري داخل المنظمات والتي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير من أجل الرقي بمنظمتهم في عالم المنظمات الناجحة أن يعطوا للاتصال الإداري أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل. فالاتصال الإداري من أهم الركائز الضرورية لقيام المؤسسات عموماً فبدونه لا تقوم الوظائف الإدارية، إذ يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزولة الكثير من العمليات الإدارية من رقابة وتنسيق وتوجيه واتخاذ قرارات وهذه العمليات لا تتم إلا بوجود اتصال إداري فعال



الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع أداء العاملين من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة, ذلك أن نجاحها مرتبط بالاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية, ووضع الخطط السليمة التي يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة, ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات أداء العاملين للحصول على الكفاءة الإنتاجية, وعليه نجد أنه -الأداء- يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة, ولمعرفة كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مواطن القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بالفرد داخل المنظمة, وهذا من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة في المنظمة, وبالتالي فإن قوة العمل يجب أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً مع المهارات المناسبة وإعدادها لضمان عدم فشل المنظمات بسبب عدم القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل ليتناول مفهوم أداء العاملين بالإضافة إلى عناصر ومحددات أداء العاملين وأبعاده، وأخيراً سيتم التطرق إلى تقييم أداء العاملين.

أولاً: مفهوم أداء العاملين

اختلف العلماء والباحثون حول تعريف أداء العاملين كل حسب وجهة نظره، كما يختلف تعريفه أيضاً حسب نوع العمل والجهد المبذول إما فكري أو جسدي، ومن بين هذه التعاريف نذكر: عرف نيكولاس (NICOLS) أداء العاملين على أنه: "أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹. كما عرفه أحمد سيد مصطفى على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"².

يشير أداء العاملين حسب الباحثة راوية حسن إلى مدى تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة فهو مرآة عاكسة للطريقة التي يتبع بها الموظف حاجياته الوظيفية وفي بعض الأحيان يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يذهب إلى الطاقة المبذولة أو قدرات الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة³.

كما يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الموظف في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الموظف على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن: أداء العاملين هو مجموعة ما يقوم به الموظف من مختلف الأنشطة والوظائف أثناء قيامه بعمله داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية محددة في الهيكل التنظيمي الذي تحكمه مجموعة من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 15.

² - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 19.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

⁴ - سناء عبد الكريم الخفاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

ويرتبط تحديد مفهوم أداء العاملين بعدة معطيات تنظيمية ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال تأثيرها على الجانب الأدائي مباشرة أو الجانب النفسي والأدائي.

ثانياً: محددات أداء العاملين:

يمكن تحديد الأداء الأفضل للمستخدمين من خلال ثلاثة عوامل أساسية تعمل على تحقيق الهدف الأساسي لجميع المؤسسات والمنظمات ألا وهو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي يرتبط أساساً بأداء العاملين وهذه المحددات الثلاثة هي: الدوافع، القدرات، والإدراك.

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل الثلاثة لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، إنما بمستوى درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية. ومن أجل فهم هذه المعاملة نتطرق إلى كل عامل على حدا على النحو الآتي:

1- الدافع:

عرف **مصطفى عشوي** الدافع على أنه: "حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي قد يكون شعوري أو لا شعوري يدفع الفرد إلى القيام بأعمال ونشاطات وسلوكات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر وإعادة التوازن للسلوك والنفس عامة"¹.

أما **محمد الظاهر الطيب** فيرى أن الدوافع هي "حالة جسيمة أو نفسية، لا نلاحظها مباشرة، بل نستنتجها من الاتجاه العام للسلوك الصادر عنها، فهي تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة"².

ويرى **توماس (THOMAS. R)** الدوافع على أنها: "عبارة عن كلمة عامة تختص بتنظيم السلوك لإشباع الحاجات والبحث عن الأهداف"³.

في حين يعرفها "دريفر" أنها: "حالة تحدث عند الكائن البشري بفعل عوامل داخلية أو خارجية، تثير لديه سلوكاً معيناً وتوجهه نحو تحقيق هدف معين"⁴.

¹ - مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1990، ص 83.

² - جابر عبد الحميد جابر: علم النفس التربوي، ط1، دار النهضة العربية، قطر، 1994، ص 57.

³ - THOMAS. R: Préparation Psychologique Du Sportif, Ed, Vigot, 1991, P 32.

⁴ - عماد عبد الحليم الزغلول، مبادئ علم النفس التربوي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2002، ص 229.

أما "ماكدوجال" فقد عرف الدوافع بأنها: "استعدادات فطرية، تدفع الفرد للقيام بسلوك خاص، يقوم به البدن إلى جانب ناحية عقلية متمثلة في الإجراء وينفعل الفرد إزاء هذا الموقف الذي أدى إلى إثارة الغريزة"¹.

من خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أنها تتفق على أن الدوافع موجهة لسلوك الكائن الحي، وإثارته ليقوم بهدف معين، والتي تعتبر حالة داخلية تحدث لدى الأفراد لا يمكن ملاحظته ولا قياسه، وتتمثل في وجود نقص أو حاجة أو دافع، أو وجود هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، حيث يمثل الهدف أو الرغبة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، وتعتبر حالة مؤقتة تنتهي بمجرد تحقيق الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه.

2- القدرات:

يعرف محمد عثمانى نجاتي القدرات على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عضلي رمزي، أو بأي نوع آخر من السلوك"².

فالقدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له³. وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:

- قدرات مكتسبة: وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب ... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

- قدرات فطرية: وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب، فهذه القدرات تمكن العامل من إنجاز عمله بيسر وسهولة ليس هذا فقط بل إنه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة⁴.

3- الإدراك:

يخضع الفرد في المؤسسة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وردود أفعاله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه

¹- فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، القاهرة، 2001، ص 208.

²- محمد عثمانى نجاتي، علم النفس في حياتنا، ط3، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985، ص 16.

³- رضا قجة، دور العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننتيت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 58.

⁴- بعيسى سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكليف التمور ببسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص 19.

في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه " الحالة التي تحدث للكائن الحي عندما يكون هناك مطالب تفوق أو تتجاوز قدرة الشخص على تحملها أو مواجهتها"¹.

كما يمكن القول أن ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها، وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثراً أيضاً بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثراً أيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص إلى آخر.

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم التعرف على العوامل والعمليات التي تكون لدى الأفراد، هذه المدركات والانطباعات مما يقربنا من فهم الاختلاف بين المدركات التي تتكون لدى فرد ما وغيره ممن يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا فهم الاختلاف في ردود الأفعال لديهم².

ثالثاً: عناصر أداء العاملين:

لا يمكن الحديث عن أداء فعال بدون توفر عناصره ومكوناته الأساسية، وتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين، ويمكن ذكر بعض هذه العناصر فيما يلي:

1- الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف³.

2- العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحدث وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه

¹- لعلاوي سعيدة، أثر إدراك الضغط النفسي وعلاقته بالإصابة بارتفاع ضغط الدم لدى المرأة العاملة الجزائرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2010-2011، ص 10.

²- قجة رضا: مرجع سابق، ص 64 .

³- سالم بن براك الغايدي، فرق العمل وعلاقتها داء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 85-86.

ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر¹.

3- البيئة التنظيمية ومركباتها:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسية والقانونية².

رابعا: أبعاد أداء العاملين

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة. نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى، فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس إداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

هناك اتفاق في أغلب الدراسات السابقة حول أهم الأبعاد المكونة لمصطلح "الأداء" الذي يعبر عن سلوكيات العاملين في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، حيث نميز الأبعاد التالية:

1- جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلا عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم³.

¹ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2003، ص 74-75.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، د ط، عمان، 2003، ص 96.

³ سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 40.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة. وانطلاقاً من هذا تمثل الجودة المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج (خدمة-سلعة)، لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسمياً لدى الإدارة ويعلم به المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام إليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم¹.

وما يمكن ملاحظته أن الجودة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة تحمل معاني متعددة فهي ذات معنى واقعي أو ملموس يمثل التزام تلك المنظمات لاستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، ودرجة التزامها بالموصفات والمقاييس المتعارف عليها. أي تكون ذات معنى حسي حسب مشاعر المستفيد منها².

ومما سبق يتبين لنا أن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

2- الإلتزام:

يعتبر الإلتزام الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال علوم الإدارة والسلوك وقد عرف تطورات نتيجة تطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت العديد من نتائج الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن جملة من الأسباب من بينها (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي). حيث أن التشخيص الدقيق لمستويات الإلتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة وبالتالي تجنب أوجه السلوك السلبية المذكورة³.

حيث يرى القصاروي أن الإلتزام يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما أن الإلتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات مما يؤثر إيجاباً في الفاعلية التنظيمية، هذا

¹ - المرجع نفسه، ص 41.

² - يونس مجدي محمد، أحمد أميرة محمد علي، الإلتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2117، ص 125.

³ - سعيد سمير أبو جليلة، المرجع السابق، ص 42.

المفهوم ويرتبط بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وبذلك يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه غير راض عن المنظمة كإدارة أو تنظيم يعمل فيها، لهذا يفضل أن يمارس نفس العمل لكن في منظمة أخرى والعكس صحيح.¹

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه لا بد من النظر إلى الالتزام على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه باستخدام العديد من الاستراتيجيات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

3- كمية العمل المنجز:

إن كمية العمل المنجز تعني مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال فترة زمنية محددة، وذلك بواسطة ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز، ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته، فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد. لذا كان من الضروري الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل بحيث لا يتعدى قدراته وإمكانياته في الوقت نفسه لا يقل عن ذلك لأن ذلك يؤدي إلى البطء في الأداء.²

خامسا: تقييم أداء العاملين:

تستوجب عملية تقييم أداء العاملين الوقوف على مفهومها من خلال جملة من التعاريف بالإضافة إلى التعرف على أهم الأهداف التي تحققها هذه العملية.

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل"³. ويعرف على أنه قياس أداء العامل بالنسبة للإنتاجية وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه⁴.

¹ - المرجع نفسه، ص 42.

² - سعيد سمير أبو جليدة، المرجع السابق، ص 45.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص 259.

⁴ - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرمز للطباعة الإلكترونية، 2003، ص 408.

كما يعرف على أنه عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم¹.

ويعرف كذلك على أنه تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية العامل وذلك خلال فترة زمنية².

من خلال هذه التعاريف تلخصها الخصائص التالية لتقييم الأداء:

- عملية تقييم الأداء تتم من خلال استخدام مقياس دقيق عادل موضوعي.
- عملية تقييم الأداء تتم خلال فترة زمنية.
- عملية تقييم الأداء ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المستخدمة وكفاءة استخدامها من طرف الفرد كما تتم دراسة تطوير العلاقة بمرور الزمن.
- عملية تقييم الأداء تتم في الحاضر بناء على سلوكيات حديثة في الماضي وتم الاستفادة منها في المستقبل من خلال تحسين وتطوير الأداء.

تركز عملية تقييم الأداء على مدى الاتفاق الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية، وسرعة الإنجاز، الجودة والتكلفة. أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج طبقا لنتائج مرحلة التقييم، وينظر لتقييم الأداء على أنه نشاط هام من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال³.

2- خصائص تقييم أداء العاملين:

- أن يكون التقويم دوريا مستمر ومتواصلا، ويتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
- أن يخضع لتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء.
- أن يشعر العاملون بأهمية التقييم.
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة بالمؤسسة، كما يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات والمهن.

¹ عداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر 2004، ص 15.

² جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 308.

³ خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، د ب، 1999، ص 177.

- أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم توزيع أوزان كمية لها تبعاً لدرجتها وأهميتها ومن أهم تلك الجوانب والمتغيرات ما يلي:
- * الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة وللمصلحة العامة في التصرف في السلوك.
- * احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط ومراعاة المكان والزمان المنفق عليهما.
- * القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل في الابتكارات والتجديد.

* العلاقات الإنسانية وهي التي تنظم علاقة الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وأوقات العمل الإضافية

3- أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين:

3-1- أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من المكاسب والأهداف أهمها:

- **تخطيط الموارد البشرية:** يساعد التقييم الناجح في تخطيط الموارد البشرية خاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة دورية أو سنوية تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في السوق والموارد المتاحة لديها، حيث تعتبر هذه العملية الخيط الأساسي لعمليات استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية فأى عملية لتقييم الأداء هي جوهر أساسي لعمليات وسياسات تشغيلية تستهدف التميز¹.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** تتوقف نتائج تقييم الأداء عن مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت مسؤولياتهم فمن خلال عمل المرؤوسين وطريقة أدائهم تتضح نوعية معالم العملية الإشرافية والرئاسية².
- **تقويم الأفراد وزيادة دافعهم:** إن نتائج تقييم أداء الموظفين تخدم عملية تقويم أدائهم، فمن خلالها يتم معالجة الانحرافات والقصور كما يساعد الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها نتائج التقييم في تحديد نظام الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم سواء بالزيادة أو بالنقصان، حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول وكمية الأداء من جهة، ومن جهة أخرى بين الأداء والعوائد وهذا يساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأفضل طبقاً لما جاءت به نظرية التوقع³.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 152.

² - مصطفى نجيب شوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 87-88.

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 243

- **بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت يرفع معنويات العاملين:** تعتبر العدالة التنظيمية التقييم العادل أساس كل السياسات التحفيزية التي تستهدف زيادة رضا العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- واختلاف طبيعة الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم تجعل العملية التحفيزية أكثر عدالة، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع يصعب قياس نتائجها في المدى القصير، وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافاً في حق أصحابها، بحيث تكون نظرتهم إلى التقييم سلبية ويرون أن الأسس المعتمدة غير عادلة وهذا ما ينعكس سلباً على أدائهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام الحوافز والمكافآت على أساس المهارات¹.
- **الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد:** تسهم عملية التقييم في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستقلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة المهام والأدوار وتقسيم العمل بما يتماشى والقدرات والطاقات التي يتمتع بها الأفراد، والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة بغية النهوض بها.
- **تحسين الأداء الوظيفي وتطويره:** عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف وتوفير معلومات حول مستوى أداء العاملين حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استغلالها في إنجاز المهام الموكلة لهم، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيراتها من خلال برنامج تحسين وتطوير الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد الطرق الحديثة في تكوين العنصر البشري².
- **الكشف عن عدم تماشي الطاقات والقدرات مع طبيعة العمل:** تقييم الأداء الوظيفي يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال ما يحتم على المنظمة تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم³.
- **إشعار العامل بالمسؤولية ودعم علاقتهم مع الإدارة:** بمجرد علم العاملين بأنه موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود ويتنافسون فيما بينهم من أجل تجنب العقوبات التي قد تمارسها الإدارة على المقصرين وطمع في المكافآت التي تكون من نصيب المجتهدين.

¹ - الشنوناني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية العربية، مصر، 1974، ص 105.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص 244.

³ - زكي محمد هشام، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، د ت، ص 296.

- إنجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور وتوحيد أسس الفصل وتوقيع النزاعات: تساعد عملية تقييم الأداء إدارة المنظمة على التعرف عن قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالعجز أو الفائض من الموارد البشرية ما يجعل عمليات النقل وزيادة الأجور كلها تتم وفق أسس موضوعية وموحدة¹.

3-2- أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد على نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة الرواتب للعاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

- **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كما يحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم بكيفية قيامهم بأعمالهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة عن مثل هذا السؤال.

- **يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيتهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين².

- **اكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير اللازم³.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 299.

² كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص 125.

³ مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 87-88.

- يزود المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.

- رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل: ويتم ذلك خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس القيم بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة.

إن تقييم الأداء وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات والتقيد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف¹.

4- مراحل تقييم أداء العاملين:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الأداء الموظفين والتي نوردتها فيما يلي:

- وضع توقعات الأداء: تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التفريق على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا .

- مرحلة تقييم الأداء: من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

- التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعرف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورة لأنها في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

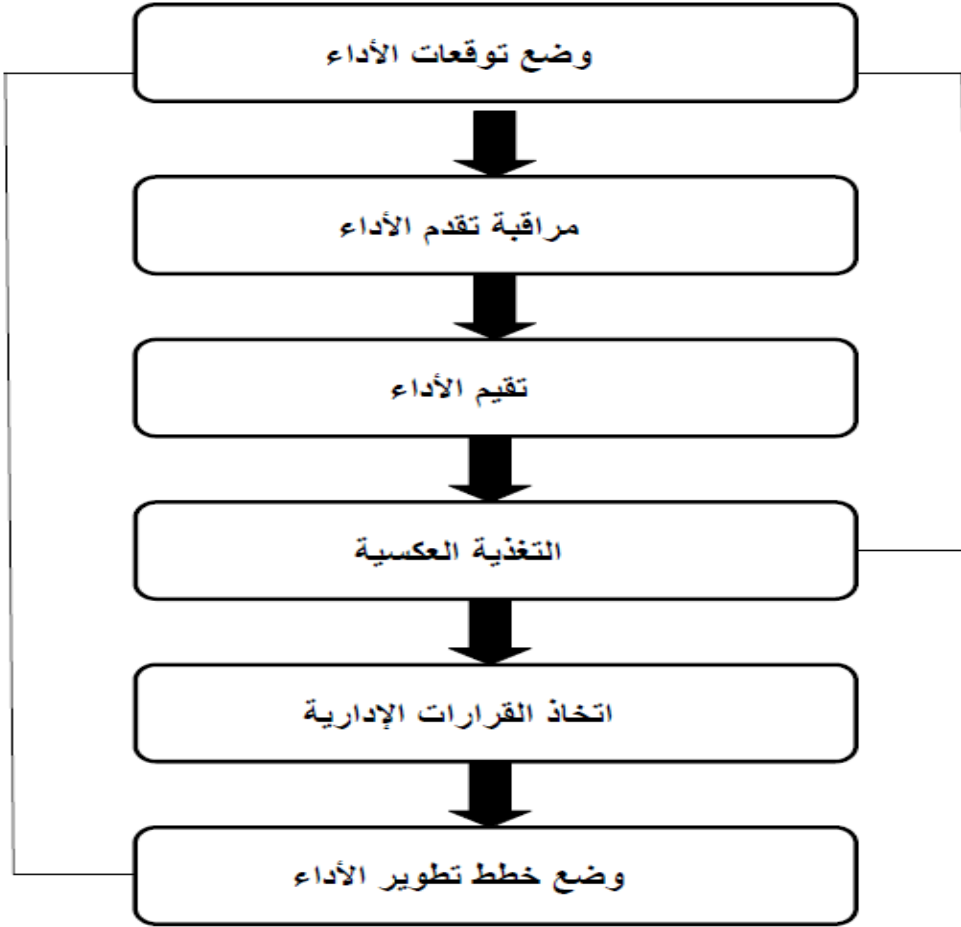
- اتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء.

- وضع خطط تطوير الأداء: ويمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهام والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل واستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تغييرها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز².

¹ - نظمي شحادة، محمد الباشا الجبوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، 1991، ص 76-86.

² - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعز، عمان، 2014، ص 257.

الشكل رقم (03) يوضح مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: محمد هاني محمد، المرجع السابق، ص258.

خلاصة الفصل:

ومن خلال دراستنا نستنتج أن الأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في اتخاذ التدابير التي تساعد على الارتقاء بالأفراد وهذا بتوجيهه إلى التكوين، الترقية، والتحويل بما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

من جهة أخرى يسمح باعتراف الإدارة بما يقدمه العامل من أداء فعلي وبالتالي سوف يدفع العمال إلى العمل برغبة أكبر وعدم رغبتهم في ترك المؤسسة نظرا لارتياحهم فيها، فالتقييم يدعم العلاقات بين الأفراد ورؤسائهم والمنظمة ككل

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وفي هذا يقول ديكرت: "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة.¹

وعليه يتطلب إعداد أو إجراء أي بحث علمي إتباع منهج معين حيث يعرف المنهج على أنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم - بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

وبالعودة إلى أهداف البحث فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه: "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي، بغية وصف الظاهرة كما وكيفا، بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة".³ إن هذا الاختيار قائم على مبررات علمية ليتماشى مع تحقيق أهداف الدراسة كما سبق الذكر، ثم إن الوصف عملية لا يمكن أن يتخلى عنها أي باحث في تخصص علمي ضف إلى ذلك أن المنهج يمكن الباحث من:

-توضيح العلاقة بين الظواهر، والعلاقة بين أجزاء الظاهرة الواحدة.

- تقدم تفسيراً للظواهر وأسباب تواجدها.

- توفير المادة العلمية.

ثانياً: حدود الدراسة:

أ-المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية EATIT بالمسيلة.

- نبذة عن المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية:

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية، جاءت كنتيجة للاستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وقد تم هذا في أوت 1970 أين تم القيام بدراسة الخطوات

¹ - الشلبي إبراهيم مهدي: التعليم الفعال والتعلم الفعال، دار الأمل، الأردن، 2000، ص 60.

² - صالح بن محمد عساف: دليل الباحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995، ص 169.

³ - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007، ص 87.

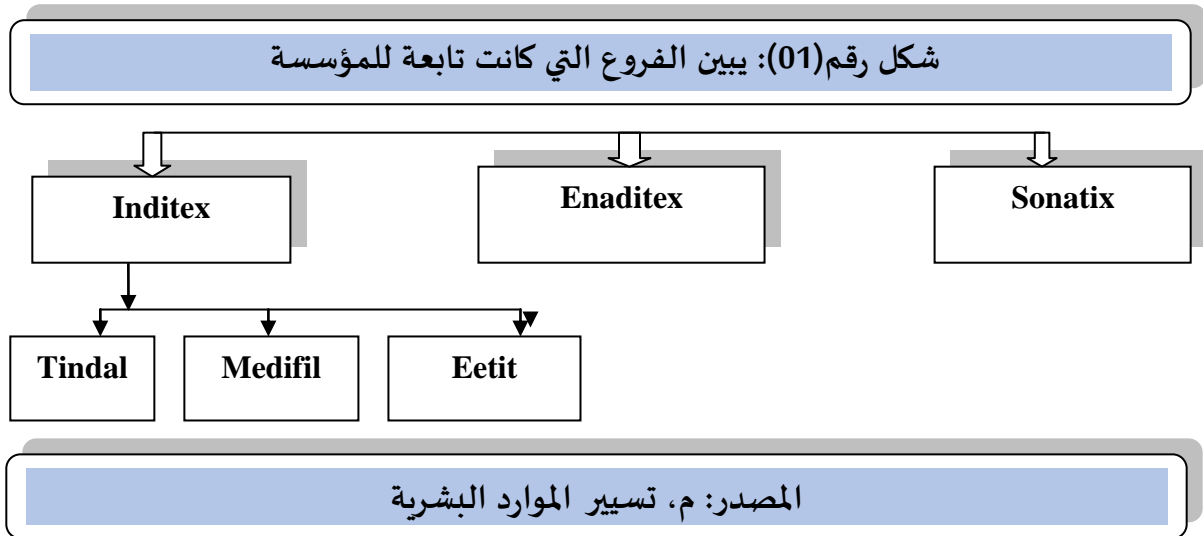
المتعلقة بالمواد النسيجية (الأقمشة الصناعية) لإنتاج 5235 طن، سنويا، أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي موجه إلى قسم التفصيل.

هذا وأعطت وزارة الصناعة والطاقة آنذاك اهتماما خاصا لهذا المشروع، وقد تم تسجيله في سنة 1971 ضمن برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف، وهذا بعد التقسيم الإداري لسنة 1974.1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة.

ويعتبر هذا المركب الوحيد على المستوى الوطني، حيث أنشأ في 13-04-1977 من طرف رابطة فرنسية "اقاش ويلو" بموجب عقد أبرم بتاريخ 13-11-1976 ويتربع على مساحة كلية قدرها 327400م مربع مغطاة، وكانت نهاية الأشغال في سبتمبر 1979 وقد شرع في الإنتاج الفعلي 1980/12/01.

وتعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية للأقمشة الصناعية الجزائرية تيندال بالمسيلة شركة مساهمة رأس مالها الاجتماعي 5000000000 دج أما بالنسبة لتكاليف المشروع فقدر بـ 4.171.658.000 فرنك فرنسي، أي ما يعادل 5,069,000,00 دينار جزائري.

أما بخصوص استقلالية المؤسسة فقد بدأ التحضير لها في 22 فيفري 1998 لتصبح بعد ذلك المؤسسة ممثلة في مؤسسة تيندال وذلك من أجل محاولة التحكم السهل في المؤسسات، حيث كانت كل هذه المؤسسات تتبع إلى مؤسسة واحدة وهي مؤسسة - سوناتيكس SONATIX. التي كانت مشكلة كالتالي:



وقد جاء ذلك التقسيم وفقا لبرنامج الحكومة الخاص بهيكله وتنظيم وتهيئة المؤسسات للمواقع الاقتصادي الجديد، أما عن تمويل مشروع المركب بشكل رئيسي بكل تجهيزات الإنتاج ثم من طرف

شركات فرنسية، أما بالنسبة للبناء وتركيب الأجهزة فقد تم تمويله من طرف شركة -اقش وبلو-سابقة الذكر.

يقع المركب بالمنطقة الصناعية بالولاية، وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا؛ المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سونطراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الغرب حي 160 مسكن.

إن مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية الحالي كان أحد فروع المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتي تحتل المرتبة 32 في ترتيب مؤسسات صناعة للأنسجة الصناعية بأفريقيا وذلك حسب رقم الأعمال وتعتبر مؤسسة الصناعية للأنسجة أكبر هذه المؤسسات حيث أنه تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني، فحوالي 80% من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا

أما التموين بالمواد الأولية فهي تستورد نسبة 98% وتتكون هذه المواد من القطن الطبيعي نسبة 80% والقطن الصناعي 18% بالإضافة إلى مواد التلوين والمواد الكيميائية التي تستعمل في العمليات الإنتاجية.

ب-المجال الزمني:

أجريت الدراسة على فترتين من الزمن هما:

الفترة الأولى:

انصب اهتمامنا في جمع الفصول النظرية، فقمنا خلال هذه المرحلة بالقراءات المستفيضة حول الموضوع محل الدراسة من خلال ما تم جمعه من مادة علمية ومن مراجع ومصادر

الفترة الثانية:

المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية وتتمثل في: الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت في شهر أبريل 2023 فقمنا في نفس اليوم بالالتحاق بالمصنع بغية الحصول على معلومات على أفراد عينة الدراسة وكذا توزيعهم على العمال ولمحة عن تشكيل المصنع واستغرقنا في ذلك يومي 20 و 21 أبريل 2023 .

وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستبيان على العمال في الفترة الممتدة من 25 أبريل إلى غاية 30 أبريل 2023. حيث وزعنا 85 استمارة وقمنا بإلغاء خمسة استمارات لعدم الإجابة على كل بنود الاستمارة لتتوصل في الأخير إلى 80 استمارة من العدد الإجمالي.

ج-المجال البشري:

ويمثل هذا المجال مجتمع البحث يقصد به عدد الأساتذة والموظفين الذين يعملون في المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية ويبلغ عددهم حوالي 500 فردا.

ثالثا: العينة.

يستخدم الباحث العينة عندما يتعذر عليه دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجمها الكلي. تعرف العينة على أنها "جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانا تتعلق بموضوع بحثه، يتعذر الحصول عليها من المجتمع برمته ويشترط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث".¹ حيث اعتمدنا على العينة الحصصية التي تعرف على أنها: "حيث يتم من خلالها تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح بشكل يتلاءم وظروف الباحث"² وهي الأصلح للمجتمعات التي تقسم إلى طبقات أو فئات وجاء اعتمادنا عليها كونها الأنسب بالنظر للوقت والجهد المتوفران والمحدودان، إضافة إلى التشابه الملاحظ في أدوار وظائف أفراد العينة وهي خاصية يمكن ملاحظتها على أفراد العينة.

نسبة العينة: بلغ عدد أفراد العينة 80 فردا من المجموع الكلي لمجتمع البحث وهو ما يمثل حوالي 16% وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى التوصيات العلمية المتعلقة بذلك.

طريقة سحب العينة: لم تم الاستناد إلى الطرق الإحصائية والتنظيمية المرتبطة بطريقة سحب هذا النوع من العينة نظرا للمبررات السابقة وذلك تم اللجوء مباشرة إلى الاتجاه نحو الأفراد بطريقة مقصودة وصدفية الخصائص السوسولوجية لعينة الدراسة:

أولا: عرض الجداول وتحليلها.

1-الجنس:

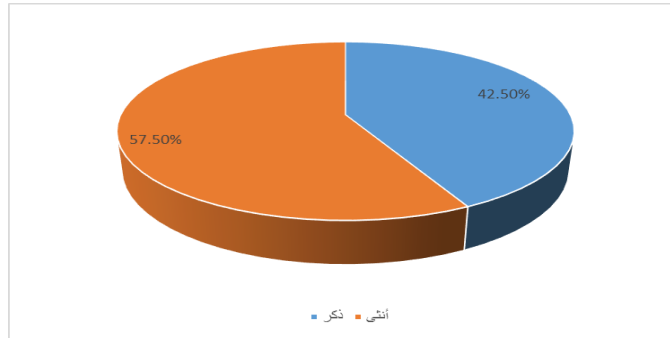
الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
42.5%	34	ذكر
57.5%	46	أنثى

¹- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة/ 2005، ص 47 .

²-نادية سعيد عيشور: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، الجزائر، 2017، ص 272.

المجموع	80	%100
---------	----	------



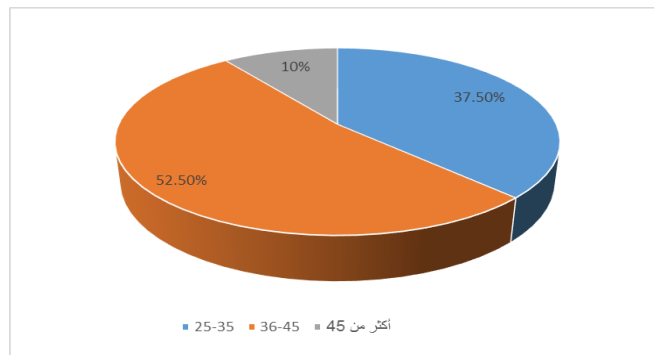
الشكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العينة تكونت من المزيج بين الذكور والإناث، وغلب عليها نوع الإناث بنسبة 57.5% مقابل 42.5% من الذكور، تعطي القراءة الأولية لنسبة جنس الإناث أن موضوع الاتصال الإداري أغلب ما يتعلق بالوظائف الإدارية والملاحظ في المؤسسة محل الدراسة أن نسبة الإناث الشاغلات للمناصب الإدارية كبيرة وهذا ما يبين ارتفاع نسبة عينة الدراسة من الإناث على حساب الذكور

2- السن:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
%37.5	30	35-25
%52.5	42	45-36
%10	08	أكثر من 45
%100	80	المجموع



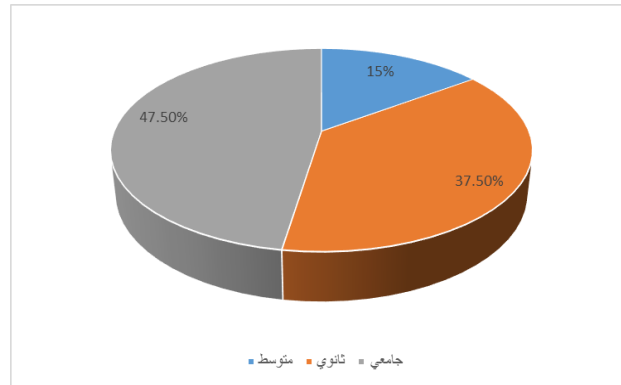
الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يعكس السن في مكان العمل مفهوم التجارب والخبرات والمكتسبات كما يعكس كذلك المرور بمختلف التغيرات التي حدثت في مختلف المؤسسات إضافة إلى التقارب في طرق التفكير والاهتمامات وهذا يعطي فكرة عن طبيعة الاتصال الإداري ومعوقاته وعلاقته بالأداء.

3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
15%	12	متوسط
37,5%	30	ثانوي
47,5%	38	جامعي
100%	47	المجموع



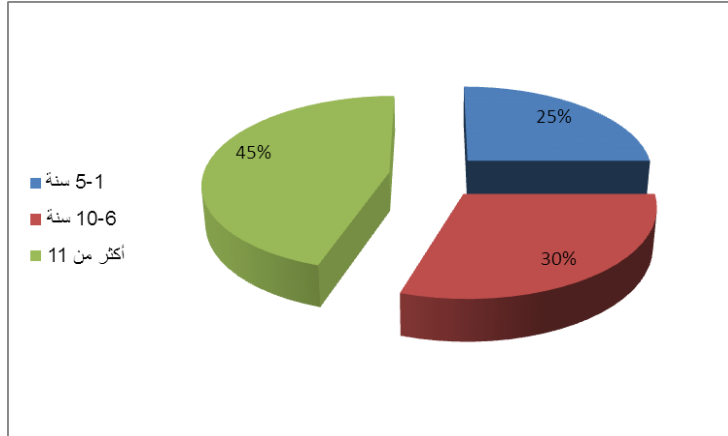
الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

تركزت أكبر فئة في العينة عن الجامعيين بنسبة 47.5% والتكوين العالي يعكس دائما مستوى راق من القيم والمعتقدات حول العمل، كما يعكس درجة عالية من الطموح في الأهداف الأمر الذي يدفع بالأفراد إلى البحث عن تحقيقها من خلال إعطاء الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار.

4-الخبرة المهنية:

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
25%	12	1-5 سنة
30%	14	6-10 سنة
45%	21	أكثر من 11
100%	47	المجموع



الشكل رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

تعتبر سنوات الخبرة المهنية عن مجموعة التراكمات الثقافية التي تكونت عند الأفراد داخل التنظيم وهذا يجعل عندهم القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث كما تكون لديهم القدرة على قراءة المستجدات وتوجيه أهدافهم مع نفس الأعضاء الذين يتشاركون معهم فيها، كما يعكس لهم المكتسبات والخبرة المهنية القدرة على تكوين قيم المشاركة ومنه خلق علاقات مع مختلف الجماعات.

رابعاً: أداة جمع البيانات:

1-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً، وذلك يرجع لما تحققه من مزايا على مستوى الجهد والوقت وسهولة معالجة البيانات إحصائياً. عرفها محمد عبيدات وآخرون: "أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".¹

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات حيث بنيت استمارة بحثنا بحسب فرضيات الدراسة فانت في ثلاثة (3) محاور بالشكل التالي:

المحور الأول: وخصص للبيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال 1 إلى السؤال 4.

المحور الثاني: الكفاءة الإدارية في المؤسسة والعمل، من السؤال 05 إلى السؤال 13.

المحور الثالث: معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة، من السؤال 14 إلى السؤال 19.

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 63 .

المحور الرابع: معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة، من السؤال 20 إلى السؤال 26.

المحور الخامس: المعوقات الثقافية والنفسية للاتصال الإداري بالمؤسسة، من السؤال 27 إلى السؤال 37. إن المبرر الذي دفعنا إلى اختيار استمارة الاستبيان هو عامل الوقت أولاً وتصنيف المعلومات ثانياً، بحيث الاختبار عن طريق أسئلة محددة مرتبطة بالمشكلات يسمح بجمع المعطيات المطلوبة والتي تخدم هدف البحث.

2-المقابلة: تم استخدام المقابلة ولكن كأداة فقط لجمع المعطيات المتعلقة بمجتمع البحث. **صدق وثبات الأداة:**

لمعرفة صدق وثبات الاستمارة تم توزيعها على عدد من المحكمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من ذوي الخبرة في مجال الاختصاص وفيما يلي جدول يبين أعضاء الأساتذة المحكمين. كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:


المحور	الفا كرومبا
كفاءة الإدارية في المؤسسة والعمل	0.723
معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة	0.802
معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة	0.772
معوقات الثقافية والنفسية للاتصال الإداري داخل المؤسسة	0.864
اجمالي ألفا كرومبا	0.735

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية **SPSS** النسخة 24 التالية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- معامل ألفا كرونباخ



الفصل الخامس: نتائج الدراسة

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل عرض الجداول الإحصائية المتعلقة بمتغيرات فرضيات للدراسة، ثم تحليلها ومناقشتها.

1- مناقشة نتائج الفرضيات:

1-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى: للعوائق الاقتصادية كعميق للاتصال علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة.

السؤال الأول: إلى ماذا يعود سوء نظام الاتصال بين الافراد في المؤسسة في رأيك؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
33.8%	27	إلى كبر حجم المؤسسة
43.8%	35	عدم وجود هيكل تنظيمي
45%	36	عدم وجود سياسة واضحة للاتصال
46.3%	37	التخصص
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن سبب سوء نظام الاتصال بين لأفراد في المؤسسة يعود بالدرجة الأولى لـ التخصص بنسبة 46.3% ويرجع هذا السبب إلى كون المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية مؤسسة اقتصادية في مجال النسيج لها منتجات كثيرة وعليها طلب كبير مما أدى إلى استخدامها لعدد كبير من العمال، هذه الكثرة في عدد العمال أدت إلى سوء عملية الاتصال، أما نسبة 45% أرجعت سوء نظام الاتصال لعدم وجود سياسة واضحة للاتصال ما يبين أن المؤسسة ربما تعتمد أنظمة اتصال متعددة مما أدى إلى عدم وضوح السياسة الاتصالية للمؤسسة بالنسبة للعمال، في حين أن نسبة 43.8% أرجعت السباب لعدم وجود هيكل تنظيمي 43.8% إلا أن هذه النسبة تمثل العمال الذين يعملون في وظائف خارج إطار الإدارة مما جعلهم يعتقدون أن المؤسسة لا تملك هيكل تنظيمي، ثم أخيرا نسبة 33.8% أقرت أن السبب كبير حجم المؤسسة بنسبة 33.8% وهذا يدل على أن كبر المؤسسة يؤدي إلى تعدد أقسامها وفروعها وهذا قد يسبب إلى خلل في نظام الاتصال بسبب تأخر أو عدم وصول التعليمات والأوامر من الإدارة إلى مختلف الأقسام في الوقت المناسب.

السؤال الثاني: هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور والمرتبات على فعالية الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
43.8%	35	دائما
30%	24	أحيانا
26.3%	21	أبدا
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور والمرتبات على فعالية الاتصال تؤثر دائما بنسبة 43.8%، ثم تليها نسبة التأثير أحيانا 30%، ثم أخيرا لا يوجد ابدا لأي تأثير بنسبة 26.3%، ويمكن تفسير هذه النتائج كون أن فالأجر هو المقابل المادي للعامل على مجهوداته المبذولة وعدم وجود سياسة محددة بالأنسبة للأجور في المؤسسة قد يخلق نوعا من عدم الثقة بين العاملين والمؤسسة وهذا ما يؤثر على عملية الاتصال وفعاليتها بين المؤسسة والعاملين؟

السؤال الثالث: هل يشوش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال؟

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
10%	8	دائما
51.2%	41	احيانا
38.8%	31	ابدا
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان نظام دفع الأجور يشوش أحيانا بنسبة 51.2%، تليه لا وجود ابدا لتشويش بنسبة 38.8%، ثم اخيرا وجود دائما لتشويش بنسبة 10%، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن التذبذب في نظام دفع الأجور يجعل العامل في صراع مع المؤسسة كون هذا الأخير يقدم مجهودات في العمل مقابل الأجر الذي هو مدخوله للمعيشة والتذبذب في دفع أجرته يخلق له مشاكل وصعوبات في حياته اليومية وهذا ما يؤثر على مردوده داخل المؤسسة، فالتشويش في دفع أجرة العامل تخلق نوعا من الاضطراب في العلاقة بين العامل والمؤسسة وهو ما يؤثر على فعالية نظام الاتصال بينهما.

السؤال الرابع: هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	68.8%
لا	55	31.3%
المجموع	80	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ انه ليس هناك توافق بين الدخل والأداء حيث بلغت نسبة 68.8% لمن قالو لا وجود لتوافق، وبنسبة 31.3% لمن اجابوا بنعم هناك توافق بين الدخل ومستوى الأداء. فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن العمال بالمؤسسة ينقسمون إلى فئتين فئة ترى أن الدخل مناسب ويتوافق مع مستوى أدائه والتي بلغت نسبتهم 68.8% هذا دليل على أن المؤسسة لها نظام أجور يراعي المناصب المشغولة وهذا يخلق نوعا من الرضا لدى العامل على أجره مقابل الأداء الذي يقوم به، في حين النسبة المتبقية والتي ترى عكس ذلك فربما هم فئة العمال البسطاء الذين تكون أجرتهم أقل من العمال الآخرين أو فئة العمال الذين يبذلون مجهودا بدنيا كبيرا فهم يرون أن أجرتهم ليست بمستوى الأداء الذي يقدمونه.

السؤال الخامس: ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
قيمة مالية	53	66.3%
قيمة تقديرية	35	43.8%
قيمة اجتماعية	25	31.3%
المجموع	80	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان الاجر يمثل قيمة مالية بنسبة 66.3%، يليه قيمة تقديرية بنسبة 43.8%، ثم أخيرا من يمثل لديهم الاجر كقيمة اجتماعية بنسبة 31.3%. فمن خلال النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن للأجر قيمة مختلفة لدى العمال كل حسب وظيفته أو حالته الاجتماعية، فالغالبية ترى أن الأجر يمثل لهم قيمة مالية باعتبار أن الأجر في أصله هو المقابل المادي على العمل أو الجهد المبذول من قبل العامل وهذه الفئة تمثل الطبقة المتوسطة من العمال، أما من يرون أن الأجر قيمة تقديرية فهم ذوو الشهادات العليا وأصحاب المناصب الرفيعة فهم يرون أن قيمة الأجر هي تقدير لمستواهم أو المنصب الذي يشغلونه.

السؤال السابع: ما مدى تأثير العشوائية في اختيار الافراد للعمل في المؤسسة على فعالية الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
60%	48	قوي
23.8%	19	متوسط
16.3%	13	ضعيف
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان تأثير عشوائية في اختيار الافراد لعمل في المؤسسة على فعالية الاتصال كان قوي بنسبة 60%، تليه تأثير متوسط بنسبة 23.8%، وأخيرا كتأثير ضعيف بنسبة 16.3%.

هذه النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات العينة على السؤال المطروح تبين أن العشوائية في انتقاء واختيار الأفراد العاملين في المؤسسة يعمل على الإخلال بعملية الاتصال وفعاليتها، فقد يلتحق بالمؤسسة عمال ليس لهم كفاءة ولا مستوى وهذه الفئة لا تستطيع فهم عملية الاتصال بالمستوى المطلوب وهذا ما يجعل عملية الاتصال ضعيفة ما يؤثر على عملية سير المؤسسة وعلى أداء عمالها، وهذا قد يعود لنظام المؤسسة في عملية التوظيف والتي لا تتم وفق الشروط المطلوبة أو ربما لفترة ما تمر المؤسسة بظروف تحتاج فيها إلى عمال من أجل تغطية طلباتها في الوقت المحدد.

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية: للعوائق الاجتماعية كعميق للاتصال علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة.

السؤال الأول: هل يؤثر عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
62.5%	50	دائما
28.7%	23	احيانا
8.8%	7	ابدا
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان أثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يؤثر على العلاقات الاتصالية بين العمال دائما بنسبة 62.5%، تليه تأثير أحيانا بنسبة 28.7%، ثم أخيرا تأثير عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لا يؤثر ابدا على العلاقات الاتصالية بنسبة 8.8%. تبين نتائج الجدول المحصل عليها من إجابات أفراد العينة والتي أغلبها أقر أن عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يؤثر على العلاقات الاتصالية بين العمال، ونفسر هذه النتيجة إلى أن عملية سير المؤسسة بنجاح تتطلب أفرادا ذوو كفاءة أداء عالي ولا يكون هذا إلا من خلال وضع العامل المناسب في الوظيفة التي تناسبه والتي تتماشى مع كفاءاته ومهاراته وإمكانياته، وهذا ما يجعل عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين فيما بينهم تكون على أفضل حال، لذا فإن وضع العامل في وظيفة لا تناسبه قد يخل بنظام الاتصالات وفعاليتها بالمؤسسة.

السؤال الثاني: هل عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة يشوش على عملية التفاعل بين العمال؟

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	82.5%
لا	14	17.5%
المجموع	80	100%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان عدم إنفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة بشوش على العملية التفاعل بنعم بنسبة 82.5%، تليه عدم اتفاق نوعية العمل لا يشوش على عملية التفاعل بين العمل بنسبة 17.5%. ما يفسر النتائج المتحصل عليها من إجابات العينة على أن لعدم اتفاق نوعية العمل مع الخبر يؤثر على التفاعل بين العمال، فهذا راجع إلى أن أي وظيفة بالمؤسسة لها خصوصياتها ومهاراتها وتتطلب إمكانيات معينة حتى يقوم العامل بأدائها بالشكل المطلوب، لذا فإن عامل الخبر لدى العامل لابد أن يتوافق مع الوظيفة المشغولة حتى يستطيع العامل تأدية وظيفته بشكل جيد ويجعل على توافق مع بقية العاملين، واختلال هذا الشرط قد يؤدي إلى عدة معيقات ومشاكل يبينها الجدول الموالي:

إذا كانت اجابتك بنعم هل يؤدي ذلك الى:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
33.8%	27	عدم اتقان العمل
27.5%	22	سوء التفاعل مع المعلومات والتحكم بها
20%	16	الموقف السلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل
31.3%	25	قلة التفاعل مع الزملاء
100%	66	المجموع

التعليق: من خلال الجدول كانت خيارات من اجابوا بنعم، الى عدم اتقان العمل بنسبة 33.8%، تليه قلة التفاعل مع الزملاء بنسبة 31.3%، تليه سوء التفاعل مع المعلومات والتحكم بها بنسبة 27.5%، وأخيرا الموقف السلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل بنسبة 20%.

السؤال الثالث: هل تعاني المؤسسة من مشكلات في تقييم أداء العمال؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
31.3%	25	دائما
38.8%	31	أحيانا
30%	24	ابدا
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تعاني أحيانا من مشكلات تقييم الأداء بنسبة 38.8%، تليه تعاني دائما من مشاكل في تقييم الأداء بنسبة 31.3%، وأخيرا من يرون انه لا وجود لمشكل تقييم الأداء بنسبة 30%.

السؤال الرابع: على أي أساس يتم تقييم الأداء في رأيك؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
57.5%	46	الخبرة
30%	24	المردودية
48.8%	39	الفاعلية في العمل
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ انه يتم تقييم الأداء على أساس الخبرة بنسبة 57.5%، تليها تقييم الأداء على أساس الفاعلية في العمل بنسبة 48.8%، ثم أخيرا على أساس المردودية بنسبة 30%، ما

يفسر هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على طرق وأساليب مختلفة في عملية تقييم أداء العاملين، وربما هذه المؤسسة تستخدم هذه الطرق على حسب الوظائف والمناصب المشغولة بها وطبيعة العمل بها، فهناك وظائف يتم تقييم أداء عمالها عن طريق الخبرة المهنية للعامل، ووظائف أخرى يتم تقييم الأداء عن طريق الفاعلية في العمل، في حين بعض الوظائف تتطلب لتقييم أداء عمالها على المردودية.

السؤال الخامس: الى ماذا يؤدي التداخل في المستويات الإدارية؟

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
حجب المعلومات	43	53.8%
ضعف التفاعل	26	32.5%
سوء انتقال المعلومات	37	46.3%
المجموع	80	100%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان سبب الذي يؤدي الى تداخل المستويات الإدارية يعود الى حجب المعلومات بنسبة بلغت 53.8%، يليه سبب سوء انتقال المعلومات بنسبة 46.3% ثم أخيراً لضعف التفاعل بنسبة 32.5%.

فالتداخل في المستويات الإدارية يشير إلى وجود تشابك أو تداخل بين مختلف المستويات الهرمية في هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة، ويمكن أن يكون لهذا التداخل تأثيرات سلبية على العمل والأداء العام للمؤسسة، من بينها صعوبة في اتخاذ القرارات فعندما يكون هناك تداخل في المستويات الإدارية، فإنه من الصعب على المديرين والموظفين اتخاذ القرارات السريعة والفعالة وقد يكون هناك تأخير في تنفيذ القرارات أو حتى تعثر في اتخاذها بشكل كامل، بالإضافة إلى تباطؤ في سير العمل بسبب تأخير في نقل المعلومات والموارد بين المستويات المختلفة، وهذا يؤثر على الكفاءة والإنتاجية العامة للمؤسسة، كما يؤدي إلى ضعف التواصل ونقص المعلومات ما يجعل التواصل الفعال ونقل المعلومات يصبح صعباً، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص في المعلومات المهمة وعدم وصولها إلى الأشخاص المناسبين، مما يعوق عملية اتخاذ القرار والتنسيق بين المختلفين.

السؤال السادس: إذا كنت تعاني من مشاكل ما سببها؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
46.3%	37	الصراع
56.3%	45	المحسوبية
30%	24	مشاكل أخرى
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان المشاكل سببها الأول هو المحسوبية بنسبة 56.3% تليها الصراع بنسبة 46.3%، تليها مشاكل أخرى بنسبة 30%.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الجدول أن المؤسسة محل الدراسة يعاني عمالها من مشاكل مختلفة ومتنوعة تأتي المحسوبية بالدرجة الأولى أي أن العمال يرون أن أصحاب النفوذ بالمؤسسة يعملون بمحسوبية من خلال توظيف أقرانهم أو أصدقائهم أو معارفهم على حساب الغير أو من خلال معاملتهم للعمال كل على حسب درجة قربه منه، ليأتي مشكلة الصراع بالدرجة الثانية وهذا دليل على وجود تداخل في الوظائف وتضارب في المصالح بالمؤسسة، وأخيراً مشاكل أخرى وربما هي مشاكل خاصة بالعامل وليس لها علاقة بالمؤسسة كالمشاكل الاجتماعية مثلاً.

استنتاج عام للفرضية:

نستنتج ان العوامل الاجتماعية تعيق الاتصال بدرجة كبيرة وهو ما بدى في إجابات الافراد عن أسئلة المحور حيث تراوحت إجابات الى تأكيد وجود تأثير بنسب كبيرة ومشاكل في المؤسسة، تؤكد وجود تغيير في مسار الاتصال بين العاملين، أي أن الفرضية الثانية قد تحققت.

1-3 مناقشة نتائج الفرضية الثانية: للعوائق الثقافية والنفسية كعميق للاتصال علاقة بأداء العاملين بالمؤسسة.

السؤال الأول: هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
26.3%	21	نعم
73.8%	59	لا
100%	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن الجانب اللغوي لا يؤثر على أداء الفرد بنسبة 73.8%، تليه نعم يؤثر على أداء الفرد بنسبة 26.3%

ويرجع ذلك إلى أن اللغة هي وسيلة التواصل الرئيسية بين الأفراد في البيئة العملية، وقدرة الفرد على التعبير عن أفكاره ومشاركة المعلومات بوضوح ودقة تؤثر في قدرته على التواصل الفعال مع زملائه والتفاعل معهم بشكل فعال، كما أن التواصل الجيد يعزز التفاهم والتعاون ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، كذلك القدرة على فهم وتفسير المعلومات المقروءة والمسموعة بشكل صحيح يعد عاملاً هاماً في أداء الفرد. إذا كان الفرد يواجه صعوبات في فهم المعلومات بسبب ضعف المهارات اللغوية، فقد يحدث خلل في فهم المهام والتعليمات وبالتالي يؤثر سلباً على أدائه.

السؤال الثاني: كيف يؤثر الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
58.8%	47	تشويش فكرة الرسالة
51.2%	41	سوء الفهم
68.8%	55	الخطأ في تأدية المهام
38.8%	31	أسباب أخرى
100%	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول يؤثر الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة للخطأ في تأدية المهام 68.8%، تليه تشويش الفكرة الرسالة 58.8%، ثم يليه سوء الفهم بنسبة 51.2%، ثم أخيراً يرجع لأسباب أخرى 38.8%. فإذا كانت الرسالة غامضة ولا توضح الهدف المرجو منها، فقد يصعب على المستقبل فهم المغزى والغاية المرجوة من الرسالة، قد يتسبب هذا في تبديد الجهود والتركيز في اتجاهات غير مناسبة وعدم تحقيق النتائج المرجوة، فقد يكون من الصعب على المستقبل تقديم انتقادات وتعليقات بناءة، وقد يتم تفسير الرسالة بطرق مختلفة وتوجيه الانتقادات بشكل غير مباشر أو غير محدد، مما يؤثر على القدرة على تحسين الأداء والتعلم من الأخطاء.

السؤال الثالث: هل طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة؟

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	41	51.2%
احيانا	16	20%
ابدا	23	28.7%
المجموع	80	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الإدارية دائما بنسبة

51.2%، تليها ابدا لا تؤثر بنسبة 28.7%، ثم أخيرا تؤثر أحيانا بنسبة 20%.

فإذا كانت المؤسسة لديها ثقافة اتصالية قوية ومفتوحة، فقد يتم تشجيع المراسلات الإدارية الفعالة والمفتوحة، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت الثقافة الاتصالية في المؤسسة متشددة أو غير واضحة، فقد يكون هناك تردد في التواصل والمراسلات الإدارية، كما يلعب هيكل التنظيم في المؤسسة دورا في التأثير على تدفق المعلومات والمراسلات الإدارية فإذا كان هناك هيكل تنظيمي مرن ومفتوح، يتيح تدفق المعلومات بسهولة وسرعة بين المستويات الإدارية المختلفة، على الجانب الآخر، إذا كان هناك هيكل تنظيمي صارم ومركزي، فقد يكون هناك تأخير في تدفق المعلومات وتنفيذ المراسلات، بالإضافة كذلك إلى نوع القنوات الاتصالية المستخدمة في المؤسسة يؤثر أيضا على المراسلات الإدارية فإذا كانت هناك قنوات اتصال فعالة ومتعددة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات والمحادثات الشخصية، فقد يتم تيسير التواصل والمراسلات الإدارية ومع ذلك، إذا كانت القنوات الاتصالية محدودة أو غير فعالة، فقد يكون هناك تأثير سلبي على جودة وكمية المراسلات الإدارية.

السؤال الرابع: إذا كانت اجابتك دائما هل يعود ذلك الى:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
طابع العادات بالمنطقة	17	21.3%
عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة ومحددة	34	42.5%
مشاكل أخرى	21	26.3%
المجموع	72	100%

التعليق نلاحظ ان طبيعة الاتصالات تؤثر لعدم وجود ثقافة اتصالية واضحة ومحددة بنسبة 42.5%

تليها لمشاكل أخرى، ثم أخيرا لطابع العادات بالمنطقة 21.3%.

السؤال الخامس: هل عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل؟

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	32	36.3%
احيانا	12	15%
ابدا	36	48.8%
المجموع	80	100%

التعليق: من خلال الجدول يؤثر عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل ابدا بنسبة 48.8%، تليه دائما بنسبة 36.3%، ثم أخيرا يؤثر عدم التحكم في تكنولوجيا على الاتصال أحيانا بنسبة 15%.

فالتحكم في تكنولوجيا الاتصال يشمل توفير الأدوات والتقنيات اللازمة للتواصل والتنقل بين المعلومات. إذا كانت تلك الأدوات متاحة ومتاحة بشكل كافٍ وموثوق، فإنها تسهم في تحسين الأداء عن طريق تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها، كما أن التكنولوجيا الحديثة تمكن التواصل السريع والفعال بين الأفراد في العمل، إذا كان هناك تحكم جيد فيها فسيتمكن العاملون من التواصل وتبادل المعلومات بسرعة وفعالية، مما يعزز الأداء ويزيد من الكفاءة، كما أن التحكم في تكنولوجيا الاتصال يتضمن أيضاً حماية المعلومات الحساسة والمهمة، فإذا كان هناك نظام جيد للحماية والأمان يتم تنفيذه على مستوى التكنولوجيا الاتصالية، فسيشعر العاملون بالثقة في سرية المعلومات وسلامته.

السؤال السادس: إذا كانت اجابتك دائما هل يعود ذلك الى:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
عدم التحكم في الوسيلة فيحد ذاتها	18	21.3%
التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات	12	15%
عدم التحكم في البرامج الالكترونية	5	6.3%
المجموع	32	100%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان سبب يؤثر عدم التحكم في التكنولوجيا لعدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها بنسبة 21.3%، تليها التغيير المستمر في الاجهزة لمواكبة التطورات بنسبة 15%، ثم اخيرا لعدم التحكم في البرامج الالكترونية بنسبة 6.3%.

السؤال السابع: ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا والعمال من الجانب النفسي؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
63.7	51	قوي
25	20	متوسط
11.3	9	ضعيف
%100	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان تأثير قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال تأثير قوي بنسبة

63.7%، تليها التأثير المتوسط بنسبة 25%، ثم أخيرا تأثير ضعيف بنسبة 11.3%

إن قلة التفاعل بين الادارة العليا والعمال يؤدي إلى عدم الشعور بالانتماء والتقدير، فقد يشعر العمال بعدم الانتماء إلى المؤسسة وعدم التقدير لمساهماتهم وجهودهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض المشاركة والالتزام في العمل، كذلك يؤدي قلة التفاعل إلى ضعف التواصل وعدم وضوح التوجيهات والتوقعات من الإدارة العليا، مما يمكن أن ينشأ الارتباك والعدم اليقين بشأن ما هو مطلوب وكيفية تحقيقه، مما يؤثر على مستوى الأداء والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى غياب التواصل الجيد والتفاعل مع الإدارة العليا، قد يتسنتت الاهتمام ويتراجع التعاون والعمل الجماعي، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للفريق أو المؤسسة.

السؤال الثامن: في رأيك هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال بشكل؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
53.8	43	قوي
30	24	متوسط
16.3	13	ضعيف
%100	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان الاتصال الشخصي وقلته على أداء العمال بشكل قوي بنسبة

53.8%، يليها التأثير المتوسط بنسبة 30%، ثم أخيرا تأثير قلة الاتصال على أداء العمال بشكل

ضعيف بنسبة 16.3%

إن قلة الاتصال الشخصي تؤثر على الأداء وذلك من خلال قلة الدعم والتوجيه فعندما يكون هناك قلة في الاتصال الشخصي، قد يشعر العمال بنقص الدعم والتوجيه من قبل الإدارة، والاتصال

الشخصي يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتقديم التوجيه والتعليمات الواضحة وتوفير الدعم والمشورة، وبدونه قد يكون العمال في حاجة إلى اتخاذ قرارات بنفسمهم أو يشعرون بالعدم اليقين، ويعمل عدم الاتصال الشخصي على عدم الشعور بالانتماء والثقة، فالإتصال الشخصي يساهم في بناء العلاقات بين الإدارة والعمال ويعزز الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة. إذا كان هناك قلة في الإتصال الشخصي، فقد يكون العمال أقل ارتباطاً بالمؤسسة وأقل ثقة في الإدارة، مما يؤثر على مستوى الإلتزام والأداء. بالإضافة إلى قلة التواصل والمعلومات فالإتصال الشخصي يوفر منصة لتبادل المعلومات بشكل فعال ومباشر وعندما يكون هناك قلة في الإتصال الشخصي، قد ينتج عن ذلك قلة في تدفق المعلومات والتواصل بين الإدارة والعمال. قد يكون من الصعب على العمال الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامهم بشكل فعال، مما يؤثر على الأداء العام.

السؤال التاسع: في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	15	18.8
أحيانا	34	42.5
أبداً	31	38.8
المجموع	80	%100

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان الإحساس بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على الفعالية أحيانا بنسبة 42.5%، ثم لا أبداً لا وجود لأي إحساس بعدم الانتماء بنسبة 38.8%، ثم أخيراً دائماً شعور بعدم انتماء الى جماعات العمل يؤثر على فعاليتي بنسبة 18.8%.

فعدم الانتماء الى جماعة يعمل على انخفاض الإلتزام أي أنه قد يكون أقل ارتباطاً بأهداف المؤسسة وقيمها ويمكن أن ينتج عن ذلك انخفاض في مستوى الإلتزام بالعمل وتقليل الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المشتركة، كذلك يؤدي إلى انخفاض الدافعية فإذا كان هناك شعور بعدم الانتماء، فقد ينخفض مستوى الدافعية للعمل ويمكن أن يشعر العامل بالعزلة وعدم الرغبة في المشاركة بشكل فعال في العمل، بالإضافة إلى انخفاض مستوى التواصل والتعاون فقد العامل بذلك يكون أقل انخراطاً في العمل الجماعي والمشاركة في تبادل المعرفة والأفكار، مما يؤثر سلباً على فعالية العمل وتحقيق النتائج المرجوة

السؤال العاشر: هل توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة في رأيك؟

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
28.75%	23	دائما
45%	36	أحيانا
26.25%	21	أبدا
100%	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول انه هناك صراعات أحيانا بنسبة 45% تليها وجود صراعات دائما 28.75%. ثم أخيرا عدم وجود صراعات أبدا بنسبة 26.25%، وهذا طبيعي فكل المؤسسات مهما كان نوعها أو مجال نشاطها يوجد بها نزاعات سواء بين الإدارة والعمال أو بين العاملين أنفسهم وترجع هذه النزاعات إلى عدة أسباب مختلفة ومتعددة كما سبق الإشارة إليها.

السؤال الحادي عشر: إذا كانت اجابتك دائما الى ماذا يعود ذلك الى:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
17.40%	4	قلة الاتصال
34.80%	8	صراع مراكز
30.40%	7	نعراض المصالح
17.40%	4	إهمال الادرة للاتصال الرسمي
100%	23	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان سبب النزاع يعود الى صراع المراكز بالدرجة الأولى بنسبة 34.8% إلى صراع مراكز، تليه تعارض المصالح بنسبة 30.4%، أخيرا لقلة الاتصال وإهمال الإدارة للاتصال الرسمي بنسبة 17.45%.

استنتاج عام:

نستنتج ان العوامل الثقافية والنفسية تعيق الاتصال بدرجة كبيرة وهو ما بدى في إجابات الافراد عن أسئلة المحور حيث تراوحت إجابات الى تأكيد وجود تأثير بنسب كبيرة ومشاكل في المؤسسة، تؤكد وجود تغيير في مسار الاتصال بين العاملين، أي أن الفرضية الثالثة تحققت.

1-4- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة بين معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة

مستوى معنوية sig	معامل الارتباط R	أداء العاملين
0.01	0.680**	معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة
0.01	0.510**	معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة
0.01	0.633**	معوقات الثقافية والنفسية للاتصال الإداري داخل المؤسسة

من خلال تفسير معامل الارتباط نستنتج "توجد علاقة طردية موجبة لمعوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.680 عند مستوى معنوية تقدر بـ: 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقدر بـ: 0.05، وكذلك بالنسبة لمعوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة حيث توجد علاقة طردية موجبة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.510 عند مستوى معنوية تقدر بـ 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقدر بـ 0.05، كذلك بالنسبة لمعوقات الثقافية والنفسية للاتصال الإداري داخل المؤسسة حيث توجد علاقة ارتباط موجبة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.633 عند مستوى معنوية 0.01 هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقدر بـ 0.05. ومن خلال هذه النتائج نجد أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة قد تحققت.

2-الاستنتاج العام:

خلصت الدراسة الموسومة بـ " معوقات الاتصال الإداري وعلاقتها بأداء العاملين دراسة على عينة من عمال مؤسسة الصناعية للنسيج بالمسيلة

تعد الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل من الشروط المهمة الواجب توفرها في العامل لكن المناخ السيئ للعمل يعيق تحقيقها بالنظر لما يخلقه هذا الأخير من علاقات سيئة بين العمال و الإدارة ، حيث يبرز عن ذلك مستوى متدني من الرضى و الاستقرار الوظيفي للعمال نتيجة العلاقات الاتصالية غير المتوافقة بين بعضهم البعض.

يُعد سوء نظام الاتصال بين الأفراد، ونظرتهم للدخل الذي يتقاضونه باعتباره قيمة مالية فقط ناتجة عن المجهودات المبذولة من طرفهم ، بالإضافة لمشكل نظام دفع الأجور في المؤسسة الذي لا يناسب كل العمال ويخلق توتر أو اضطراباً في أدائهم لعملهم من معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة

إن عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ينتج عنه توتر في العلاقات الاتصالية بين العمال، بالإضافة إلى أن عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية للعمال يخلق تشويشاً على العملية التفاعلية بين العمال ، كما نرى بأن عدم وضوح أسس تقييم أداء العمال داخل المؤسسة يُظهر حالة من عدم المساواة بين العمال داخل التنظيم ، وكل هذه المعوقات الاتصالية متعلقة بالجانب الاجتماعي.

يحتل الجانب اللغوي أهمية بالغة خاصة امتلاك اللغات الأجنبية حيث أن عدم الإلمام بها يوقع العامل في أخطاء تنفيذية للمهام الوظيفية ، وهو من أبرز المعوقات الثقافية بالإضافة إلى مشكل البيئة الاتصالية داخل الإدارة بين العمال والذي يظهر بشكل جلي في أدائهم المهني و سوء تفاعلهم في الوسط التنظيمي الذي يعملون به.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي حاولت الكشف عن العلاقة التي تمارسها معوقات الاتصال الإداري على أداء العاملين، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع الهام من مواضيع علم الاجتماع على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية الأنسجة الصناعية **EATIT** باعتبارها من أهم المؤسسات في الولاية ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين معوقات الاتصال الإداري التي تم تحديدها قصد التحكم أكثر في الموضوع باعتبار أن معوقات الاتصال الإداري موضوع متشعب لا يمكن التحكم في كل القيم ودراستها ميدانيا في هذا البحث.

حيث ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المعوقات والتي تمثلت في المعوقات الاقتصادية والمعوقات الاجتماعية وأخيرا المعوقات النفسية والثقافية، وعلاقة هذه المؤشرات بأداء العاملين حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإننا نأمل أن نكون قد حققنا الهدف المسطر لتحقيقه من خلال إجراء هذه الدراسة، وذلك الهدف الذي يمحور حول معرفة العلاقة بين معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية، والتعرف على أي نوع من أنواع هذه المعوقات التي تلعب الدور الأساسي في التأثير على أداء العاملين لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- أبو أصبع صالح، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2010.
- أسهمان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر والمحددات الامبريقية، شركة بانتيمنت، الجزائر، 2005
- الشلبي إبراهيم مهدي: التعليم الفعال والتعلم الفعال، دار الأمل، الأردن، 2000
- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية العربية، مصر، 1974.
- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة/ 2005.
- النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطبعة الفرزدق، ط5، الرياض، 2006
- جابر عبد الحميد جابر: علم النفس التربوي، ط1، دار النهضة العربية، قطر، 1994.
- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003
- حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، ط2، عمان، 2004
- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، د ب، 1999
- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط 1 ، 2002
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007
- رضا قجة، دور العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة بانتيمنت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- زكي محمد هشام، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، د ت

- سناء عبد الكريم الخفاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- سيد سالم عرفة، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012
- صالح بن محمد عساف: دليل الباحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995
- عامر سعيد يسن، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، د ط، عمان، 2003
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، عمان: دار وائل للنشر ، 2008
- عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015
- عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998
- عداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر 2004
- علي محمد عبد العزيز درويش: تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
- عماد عبد الحلیم الزغلول، مبادئ علم النفس التربوي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2002
- غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال، مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، القاهرة، 2001
- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000

- لوکيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006
- محمد العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010
- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999
- محمد عثمانى نجاتي، علم النفس في حياتنا، ط3، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعز، عمان، 2014
- محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1990.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- منى مؤتمن وآخرون: دليل الاتصال الإداري، وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 2001.
- نادية سعيد عيشور: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، الجزائر، 2017.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرمز للطباعة الإلكترونية، 2003.
- نظمي شحادة، محمد الباشا الجبوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، 1991.
- يونس مجدي محمد، أحمد أميرة محمد علي، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2117

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية.

- الشهري علي حسن، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكييف التمور ببسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007
- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009
- دلهوم عماد، واقع الاتصال الإداري وأثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022.
- سالم بن براك الغايدي، فرق العمل وعلاقتها داء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018
- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- عبد الفتاح عباد، دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016
- عزيزة سولمية، عتيقة زحاف، دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مديرية الصحة والسكان، ولاية أم البواقي نموذجاً، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2048
- لعلوي سعيدة، أثر إدراك الضغط النفسي وعلاقته بالإصابة بارتفاع ضغط الدم لدى المرأة العاملة الجزائرية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، 2010-
- 2011

- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2003

- محمود خالد جرادات، التوقعات المستقبلية للتعليم الجامعي الرسمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد، بغداد، 2001

- ناصر بن محمد بن عقيل: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006

ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية

- مصلح، عطية: أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مج 4، عدد2، 2008

رابعا: المراجع الأجنبية

-Nabayi, Ihan, The Organizational 5. Yrd. Doç. Dr. Ihan G Communication Process in Schools. Akdeniz University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumluþnar Bulvarı, Kampus, 07058 Antalya- Turkey, 2007.

-THOMAS. R: Préparation Psychologique Du Sportif, Ed, Vigot, 1991.



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان بعنوان:

معوقات الاتصال الإداري وعلاقتها بأداء العاملين

أخي العامل، أختي العاملة: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد، تتدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيكم بمعوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة، وذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر - تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، ولذلك فإن هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة ، كما نؤكد على أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم.

ملاحظة : من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك

إشراف الدكتور:

بن يمينة سعيد

إعداد الطالبة:

أحلام مطروح

بيانات عامة:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكبر من 41 سنة
- 3- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 40 سنوات من 11 فما فوق

المحور الأول: الكفاءة الإدارية في المؤسسة والعمل

- 5- ما منظورك للعمل؟ تشريف تكليف استثمار وقت
- 6- كيف علاقتك بالإدارة؟ حسنة سيئة
- 7- ما هو مناخ العمل السائد في المؤسسة؟ جيد حسن سيء
- 8- هل تشعر بالرضا والاستقرار في عملك؟ دائما أحيانا أبدا
- 9- هل هناك توافق بينك وبين زملائك؟ دائما أحيانا أبدا
- 10- هل تؤثر المشاكل الشخصية بينكم على فعالية الاتصال بين بعضكم البعض؟

نعم لا

11- هل تواجهون صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض؟

نعم لا

12- إذا كانت الإجابة (بنعم) هل يعود ذلك إلى:

- فعالية الوسيلة الاتصالية
- المحيط المهني وظروف العمل
- ضعف روح التعاون والتبادل بينكم

13- هل ترى أن هناك غموض في وصول المعلومات إليكم؟

نعم لا

المحور الثاني: معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة

14- إلى ماذا يعود سوء نظام الاتصال بين الأفراد في المؤسسة في رأيك؟

إلى كبر حجم المؤسسة

عدم وجود هيكل تنظيمي

عدم وجود سياسة واضحة للاتصال

التخصص

15- هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور والمرتبات على فعالية الاتصال؟

دائما أحيانا أبدا

- 16- هل يشوش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها و بين العمال؟
 دائما أحيانا أبدا
- 17- هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك ؟ نعم أحيانا أبدا
- 18- ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك؟
 قيمة مالية قيمة تقديرية قيمة اجتماعية
- 19- ما مدى تأثير العشوائية في اختيار الأفراد لعمل في المؤسسة على فعالية الاتصال؟
 قوي متوسط ضعيف
- المحور الثالث : معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة؟**
- 20- هل يؤثر عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال؟
 دائما أحيانا أبدا
- 21- هل عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية يشوش على عملية التفاعل بين العمال؟
 نعم لا
- 22- إذا كانت الإجابة (نعم) هل يؤدي ذلك إلى؟
 عدم إتقان العمل
 سوء التفاعل مع المعلومات والتحكم بها
 الموقف السلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل
 قلة التفاعل مع الزملاء
- 23- هل تعاني المؤسسة من مشكلات في تقييم أداء العمال؟ دائما أحيانا أبدا
- 24- على أي أساس يتم تقييم الأداء في رأيك ؟
 الخبرة المردودية الفاعلية في العمل
- 25- إلى ماذا يؤدي التداخل في المستويات الإدارية ؟
 حجب المعلومات ضعف التفاعل سوء انتقال المعلومات
- 26- إذا كنت تعاني من هذه المشاكل ما سببها؟
 الصراع المحسوبية مشاكل أخرى
- المحور الرابع : المعوقات الثقافية والنفسية للاتصال الإداري داخل المؤسسة**
- 27- هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد ؟ نعم لا
- 28- كيف يؤثر الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل ؟
 تشويش فكرة الرسالة سوء الفهم الخطأ في تأدية المهام أسباب أخرى
- 29- هل طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة ؟
 دائما أحيانا أبدا

- 30- إذا كانت الإجابة (دائما) هل يعود ذلك إلى:
- طابع العادات بالمنطقة
- عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة ومحددة
- مشاكل أخرى
- 31- هل عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل؟
- دائما أحيانا أبدا
- 32- إذا كانت الإجابة (دائما) هل يعود ذلك إلى:
- عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها
- التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات
- عدم التحكم في البرامج الالكترونية
- 33- ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب لنفسي ؟
- قوي متوسط ضعيف
- 34- في رأيك هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال بشكل؟
- قوي متوسط ضعيف
- 35- في رأيك هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على فعاليتك؟
- دائما أحيانا أبدا
- 36- هل توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة في رأيك؟
- دائما أحيانا أبدا
- 37- إذا كانت الإجابة (دائما) إلى ماذا يعود ذلك إلى:
- قلة الاتصال
- صراع مراكز
- تعارض المصالح
- إهمال الإدارة للاتصال الرسمي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين معوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية بالمسيلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما تم استخدام أداة استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من العينة المدروسة والبالغ عددها 80 فرداً، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه أن المعوقات الاقتصادية والاجتماعية وكذا المعوقات النفسية والثقافية لها علاقة بأداء العاملين، ومنه فإن لمعوقات الاتصال الإداري علاقة طردية بأداء العاملين.

وعليه فقد كان هدف البحث محاولة الكشف عن وجود علاقة من عدمها بين معوقات الاتصال الإدارية وأداء العاملين، وهنا يمكن القول وبشكل عام أن هناك علاقة بمعوقات الاتصال الإداري وأداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، المعوقات، أداء العاملين.

Abstract:

The objective of the present study is to learn the relationship between the constraints of administrative communication and the performance of the employees of the National Institute of Industrial Tissue. and the analytical descriptive curriculum has been used as the most appropriate curriculum for such studies, The questionnaire tool was also used to collect information and data from the 80-person sample studied The study concluded, inter alia, that economic, social as well as psychological and cultural impediments were related to the performance of workers, and that obstacles to administrative communication had an exclusive relationship with workers' performance.

The aim of the research was therefore to try to detect whether there was a relationship between administrative communication impediments and employees' performance, and here it can be said that, in general, there is a relationship with administrative communication impediments and employees' performance.

Keywords: administrative communication, handicaps, employees' performance.