

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع

الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

دراسة ميدانية في متوسطة عبداوي عبد الرحمان البوصيري
بلدية عين الحجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :
مريم شباح

إعداد الطالب :
- نور الدين قويدري

السنة الجامعية : 2020/2019



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يوافي نعمه على ما وسعني به من فضل ورحمة، وعلمني ما لم أكن أعلم بعد أن وصلت الدراسة إلى صورتها النهائية.
أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولا تتسع الكلمات ولا المعاني للتعبير عن شكري لمن مدّ لي يد العون وسار بي إلى الأمام لكي ينير دربي بإرشاداته القيمة، وتقديري للجهد الذي بذله معي أستاذتي الفاضلة مريم شباح ، والتي لم تبخل علي بجهدا ووقتها، وأشكر لها حرصها الدائم على تزويدي بالنصائح والتوجيهات السديدة، والتي كان لها أثر بالغ في تذليل الصعوبات التي واجهتني حتى إتمام هذا البحث، فلها كل الشكر والتقدير .

وفي النهاية أتقدم بخالص الشكر لعمال واطارات متوسطة عداوي عبد الرحمان البوصيري بعين الحجل

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل وإلى كل من علموني واستفدت منهم فلهم كل الشكر والتقدير، وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد ...
والله من وراء القصد وهو يهدي إلى سواء السبيل
إلى كل هؤلاء شكرا

إهداء

الحمد لله حمدا يوافي نعمه على ما وسعنا به من فضل ورحمة، وعلمنا
ما لم نكن نعلم بعد أن وصلت الدراسة إلى صورتها النهائية.
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى كل من :
إلى قرّة عيني أبي الغالي منبع الإرادة وهو من ملأ دربي أملا وعزما
وعملا

إلى روح أمي الطاهرة.. النقية... والدتي الحنون ..رحمها الله
إلى جميع إخوتي الأعزاء من الصغير إلى الكبير الى زوجتي وبناتي
رحمة ونعمة الى اخي محمد وزوجة ابي إلى زملائي في الدراسة ...
دون أن أنسى أصدقائي ...

إلى كل من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد
إلى كل من يحمل قلبا طيبا في زمن غابت فيه القلوب
الطيبة دون أن أنسى أساتذتي الأفاضل وأسرة الجامعة .
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع



نور الدين قويدري

مقدمة

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات ، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني و التكنولوجيا وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني. كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى.

وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطوع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال. وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محلياً وعالمياً ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال

في رفع مستوى الأداء. وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي. ونظراً لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعاً لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء للعاملين.


ولذلك سنتناول في هذه الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء في إحدى مؤسساتنا وهي متوسطة عبداوي عبد الرحمان بعين الحجل ولاية المسيلة أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء داخل هذه المؤسسة، وتحقيقاً لذلك تم التطرق إلى أربعة فصول.

الفصل الأول: وقد تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة ، الفرضيات ، دوافع اختيار موضوع الدراسة ، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : كان عنوانه الاتصال التنظيمي وقد تضمن مفهوم الاتصال التنظيمي ، أهمية الاتصال التنظيمي ، أهداف الاتصال التنظيمي ، وظائف الاتصال التنظيمي ، طرق ووسائل الاتصال ، معوقات الاتصال التنظيمي، نظريات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث : كان عنوانه الأداء وقد تضمن مفهوم الأداء، أبعاده ، محدداته ، أنواعه ، النظريات المفسرة للأداء ، معوقاته.

الفصل الرابع: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية.



الفصل الأول

موضوع الدراسة

1)) إشكالية الدراسة:

يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم لدى العمال، الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة كانت، لاسيما فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات، باعتباره العنصر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي تتم بين العمال والمؤسسة التي يعملون بها و ذلك من خلال ما تقدمه هذه العلاقات من طرق تساعد في تطوير وتحسين خدمات المؤسسة

لذلك يمكن اعتبارها بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة وبينها وبين المحيط الخارجي من جهة أخرى.

فالاتصال التنظيمي مهم في حياة المؤسسة وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، إذ لا يمكن تصور أن هناك عمل في المؤسسة يمكن أن يتم دون اتصال تنظيمي، وأي تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون توفره. و المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التفاعل بين الإدارة والعمال من اجل تحقيق نتائج عالية من حيث الأداء وفي ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة، الأمر الذي جعل الاتصال يشكل أحد القواعد أو الوسائل الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك والتعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم لأجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم في أعمالهم، حيث يعتبر الاتصال من العناصر الفعالة للتغلب على أي صراع محتمل قد يحدث بينهم، وتعزيز التنسيق والتعاون وتفعيل أداءهم.

وكل هذا يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات لهذا الاتصال، لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بكل يسر، وهذا يشجعهم على ابتكار خبرات جديدة ومتنوعة، مما ينعكس إيجابيا على أداءهم في العمل و يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وهذا يعني أن تحسين أداء العاملين مرتبط بمدى نجاح عملية الاتصال.

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

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا.

إذن فمحاولة معرفة فعالية الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية وذلك من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال والوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفيها. ومن هنا تمكن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي والأداء العمالي داخل المؤسسة ؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل و الالتزام العمالي داخل المؤسسة؟
- 2- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و السرعة في انجاز العمال للعمل داخل المؤسسة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي و كفاءة العمال داخل المؤسسة ؟

(2) الفرضيات:

تطرقنا في دراستنا هاته إلى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر عمال المؤسسة وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي الموجود بمؤسسة البحث والأداء لدى العمال، وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وأداء للعمال داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- الاتصال النازل له علاقة بالتزام العمال داخل المؤسسة.
- 2- الاتصال الصاعد له علاقة بالسرعة في إنجاز العمال للعمل داخل المؤسسة.
- 3- الاتصال الأفقي له علاقة بكفاءة العمال داخل المؤسسة .

3))دوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء للعمال داخل المؤسسات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وقد تعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة، فسبب اختيارنا لها يعود إلى عدة أسباب نذكر منها.

أ- الأسباب الذاتية:

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ضمن التخصص.
- الرغبة الشخصية في معرفة واكتشاف لب هذا الموضوع والحصول على معارف في هذا الخصوص.
- الرغبة الشخصية نظرا للأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع داخل المؤسسة.
- التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الاتصال التنظيمي وتأثيره على أداء العمال .
- الفضول العلمي الذي دفعا إلى معرفة فعالة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة قيد الدراسة.

ب- الأسباب الموضوعية

- موضوع الاتصال التنظيمي والأداء من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث فيها.
- الدور الكبير للاتصال في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد ودوره في تحسين أداء العمال في المؤسسة قيد الدراسة.
- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العمال في الاتصال بالإدارة.
- الدور الكبير للاتصال في تحسين الأداء في المؤسسة بشكل عام.

4)) أهمية الدراسة:

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمؤسسة بحيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

- 1- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- 2- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات والتي تؤثر بدورها على أداء العمال ، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العمال في المؤسسة.

3- التعرف على العراقيل والمعوقات التي تعاني منها عملية الاتصالات داخل المؤسسة.

5)) أهداف الدراسة:

- تحديد أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة.
- معرفة واقع الاتصال في مؤسسة البحث بصفة خاصة.
- معرفة انضباط العمال بالأداء داخل المؤسسة .
- التعرف على نوع الاتصال السائد بين العمال داخل المؤسسة.
- معرفة دور الاتصال التنظيمي ومدى على فعالية الأداء داخل المؤسسة.
- محاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
- رصد و تشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية ومحاولة اقتراح حلول.

6)) تحديد المفاهيم:

● الاتصال لغة :

- في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل ، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ ، فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.(1)

-في حين عرفه مختار القاموس بأنه : وصل الشيء بالشيء (وصلا) بمعنى : نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين." (2)

● اصطلاحا:

-يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه .(3)

1- غريب عبد السميع:الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004،ص14.
2- سلوى عثمان الصديقي،هنا حافظ بدوي:أبعاد العليمة الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية ،المكتب الجامعي الحديث،مصر،1999،ص10.
3- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة معهد الإدارة العامة، السعودية،1995،ص164.

- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة . (1)
التعريف الإجرائي: هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين ، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

الاتصال التنظيمي:

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

الأداء:

● لغة:

-أدى الشيء : قام به وقضاه.

-أدى إليه الشيء : أوصله.

-أدى به إلى كذا :انتهى أو قاده إلى كذا.

● اصطلاحا:

- يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة .(2)
- ويعرفه مصطفى عشوي بأنه " : أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط
- بأي شكل من الأشكال ".(3)
- عرف " عاطف محمد عيبر "الأداء على أنه:"عندما نعطي للعمال أعمالا يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل".(4)

1- محمود المساد: الإدارة الفعالة ،مكتبة ناشرون ، ط 1 ، 2003، ص178.

2- حسن إبراهيم بلوم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط2003، ص1، ص178.

3- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص14.

4- عاطف محمد عيبر: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ،دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964، ص47.

التعريف الإجرائي:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد داخل المؤسسة سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

(7) الدراسات السابقة:

إن المعرفة الإنسانية العلمية هي معرفة تراكمية، تغطي مواضيع مختلفة من زوايا متعددة، لذلك فقيام أي باحث بدراسة أو بحث يستدعي منه الاطلاع على ما قدم من بحوث ودراسات حول الموضوع الذي يقوم بدراسته، وذلك لكي لا تنطلق من فراغ ويستطيع أن يضبط موضوع ومجال دراسته بشكل أفضل يعطي من خلاله الجديد في المعرفة العلمية.

وفي إطار موضوع دراستنا هذه تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء، سنعرض مجموعة من الدراسات التي تصب في نفس الصياغ وتخدم موضوع الدراسة.

الدراسة الأولى: بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G ، ببلدية عين السمارة ولاية قسنطينة ، من إعداد الطالب العربي بن داود، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008 ، بجامعة قسنطينة. طرحت هذه الدراسة مشكلة تلخص في:

أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته، ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها. (1)

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:

- كيف تسيير العملية الاتصالية وما هي عناصرها وأغراضها؟
- ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟

1- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية مركب الرافعات والمجارف C.P.G ببلدية السمارة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بجامعة قسنطينة، 2008.

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:

- 1- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.
- 2- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب الرافعات والمجازف **C.P.G** فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي:

- 1- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
 - 2- ضعف قنوات الاتصال النازل.
 - 3- أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
 - 4- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.
- وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال كذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة أوضحت لنا مجموعة من العناصر التي تخدم بحثنا والتي تتمثل في التعرف أكثر والإحاطة بالمعوقات والعراقيل التي يعاني منها العاملين في المؤسسة ، حيث أن العمال لا يشعرون الارتياح والرضا عن العمل في المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- الدراسة الثانية: دراسة عوني محمد العيد 2015 ، في المكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تبسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات ، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق .
- إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول تأثير الاتصال الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمكتبات

الجامعية. أهدافها: تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على الاتصال الإداري في المكتبة الجامعية.
- 2- معرفة مدى توظيفه خلال العلاقة بين المكتبي والمسؤول على مستوى المكتبة الجامعية في مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
- 3- التأكيد على أهمية إبراز دور المكتبي في تحسين نوعية وطبيعة الخدمة المكتبية من خلال علاقته بالمسؤول.
- 4- معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على الفاعلية المكتبية التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي. (1)

-نتائج هذه الدراسة:

بعد الدراسة التي أجريت على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة وجدت أنهم يعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل والتقليل من الصعوبات الشخصية وكذلك تنمية معلومات المكتبي .

-أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الجانب المنهجي لتعرف على معالم إشكالتنا ومعالم فرضيات دراستنا ، كما أفادتنا في الجانب النظري من خلال ضبط عناصر الخطة و أما في الجانب الميداني استفدنا منها من خلال التعرف على إجراءات الدراسة لضبط مجتمع وعينة الدراسة ذلك لتوسيع معارفنا ومحاولة إثراءها .

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

وانطلق الباحث من إشكالية : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
 - 2- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

1- عوني محمد العيد ، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات : تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق : جامعة العربي التبسي تبسة ، 2016.

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

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

أما عن أهداف الدراسة:

- 1- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
- 2- معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟
- 3- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال.
2. وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب0.52
3. وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط ب0.57.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة فهي مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة. (1)

الدراسة الرابعة:

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

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

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

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

1- بوعطيط جلال الدين:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة،مذكرة

تخرج لنيل شهادة ماجستير،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة،2009.

2- جاري ديسر:أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر ،دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ،1992،ص42.

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

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام الدارسين والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، خاصة في المجال المؤسساتي نظرا لما له من دور فعال في تنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة والعمال وتحسين أدائهم في المؤسسات. فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان ، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية ، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذا انعكس ذلك إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، وظائفه، طرق ووسائل الاتصال التنظيمي، معوقاته، نظرياته.

(1) تعريف الاتصال:

أ/ المفهوم اللغوي للاتصال:

كلمة اتصال أصلها وصل وتعني الصلة وبلوغ الغاية، نقول وصلت الشيء وصلا وصلة فاصل كلمة اتصال communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis أي مشترك وعام وبالتالي إن الاتصال باعتباره عملية يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس تجاه سلوك أو فعل ما⁽¹⁾.

ب/ المفهوم الاصطلاحي للاتصال التنظيمي:

فقد تعددت التعاريف واختلفت باختلاف التخصصات العلمية و المدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي ، هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الادارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والانظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.⁽²⁾

(2) مفهوم الاتصال التنظيمي:

- يعرفه " فضيل دليو : بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين⁽³⁾.

- أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي، عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية⁽⁴⁾.

1- بلعباس نادية: أنماط الاتصال وعلاقتها بجودة الحياة الزوجية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016/2015، ص 17 .

2 محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول، دار النشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2003، ص 119.

3- فضيل دليو :الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2003، ص 16

4- محمد علي محمد :واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995 ، ص

أما محمد منير حجاب، يرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.

يعرفه محمد فتحي بأنه "تبادل البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها بعضهم ببعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا"⁽²⁾.

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطرق رسمية وغير رسمية، من أجل تكوين علاقات اجتماعية بغية تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخطط لها.

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلي التفاهم المشترك بين كفاءة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمنى⁽³⁾.

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

أولا: الاتصال الرسمي:

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى⁽⁴⁾:

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة⁽⁵⁾.

1- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35

2- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 10

3- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 14.

4- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 54.

5- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي:

1-الاتصال النازل:

وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين⁽¹⁾. وللاتصال النازل هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب - قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية العكسية⁽²⁾.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال التنظيمي فيما يلي:

ب - مزايا الاتصال النازل:

للاتصال النازل مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها:

- إعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة.
- يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد والاعتزاز بالنفس والعمل.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص309.

2- محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص183.

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

- تمكين الأفراد من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة (1).

ج - معوقات الاتصال النازل: من بين أسباب فشل هذا النوع من الاتصال عدة معوقات نلخصها فيما يلي:

- إن العديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة وتتحاشى الرسائل الشفاهية والمواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات تقتصر عليهم أم يجب نقلها للآخرين في مستويات أخرى، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة له، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على عملية الاتصال.

2- الاتصال الصاعد: ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكمل للاتصال النازل حيث لا تتوافر للعاملين جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه، تم فهمها واستيعابها وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والتمثلة في:

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

1- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص 185

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

د. معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة⁽¹⁾.

ب- مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات اجتماعية وذاتية لهم.

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة والمتقاربة مع الرئيس، وعليه المرؤوس جزء مهم في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل حتى يمكن للإدارة تحسين وتطوير ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية⁽²⁾.

ج- معوقات الاتصال الصاعد: هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد نذكرها فيما يأتي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في أري الرئيس ويحاول أن يترك أثارا إيجابيا لديه وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات في محتوى الرسالة وفي بعض الحالات الاستثنائية يصل إلى تزييف بعض المعلومات⁽³⁾.

3- الاتصال الأفقي أو الجانبي: ويعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم و الانسجام بين الإدارات والأقسام⁽⁴⁾.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية⁽⁵⁾.

يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق عند القيام بالمهام الإدارية.

- حل المشاكل بواسطة الاجتماع .

- تبادل المعلومات (المشاركة).

1- عبد المعطي محمد عساف :المرجع السابق، ص226

2- طريق شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات صناعية، دار غريب، القاهرة، مصر، ص289.

3- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 1999، ص283.

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص317.

5- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص225.

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا حصل بين أعضاء إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي هنا يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

ب - مزايا الاتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات الآراء والاقتراحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى المعلومات الكافية.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين⁽¹⁾.

ج - معوقات الاتصال الأفقي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذا الاتصال إذا تحقق لا يتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات⁽²⁾.

4-الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معي واحد ، والذي يتمثل في : أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁽³⁾.

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

ثانيا : الاتصال غير الرسمي:

1- عبد المعطي محمد عساف: مرجع نفسه، ص 283.

2- محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص 225.

3- محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص 244.

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ، فهناك الاتصالات غير الرسمية ، وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية ، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية ، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية⁽¹⁾.

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

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال دون قواعد تنظيمية محددة، وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة⁽²⁾.

ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة . وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها ، بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة⁽³⁾.

فالالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي ، حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحدة يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير ، ومن أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

1- دوافع وجوده:

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 318

2- خضير كاظم محمود، موسى سلامة الوزى: منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص 124

3- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 2005، ص 3، 250

توجد دوافع وعوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمي ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين⁽¹⁾.

والاتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللغة العفوية بين العاملين.
- الحوار المتبادل بين المكاتب.
- الاتصال المباشر بين شخص وآخر والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة (الإشاعة) فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومات وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الراهن.

2-سلبياته:

- يمكن أن يكون الاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثرا سلبيا على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- ومن خلال هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين للدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللا رسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير

1- سلمان محمود العميان ، مرجع سبق ذكره، ص250

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول إلى استعمال الاتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم (1).

(3) أهمية الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصال التنظيمي لا ينبغي النظر إليه على أنه عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

ويعتبر الاتصال وسيلة المدراء في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي تحقيق أهداف المنظمة، وذلك على أن الاتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعرفة المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل (2).

وبفضل الاتصال التنظيمي يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال (3).

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل كالتالي:

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها (4).

كما يساهم الاتصال في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما يتم انجازه أو بما لم يتم، وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم (5).

(4) أهداف الاتصال التنظيمي:

1- سلمان محمود العميان: مرجع سبق ذكره، ص 250، 251.

2- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31

3- هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 54

4- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 32

5- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط 1

1993، ص 28، 27.

إن الاتصال التنظيمي له عدة أهداف يمكن حصرها فيما يلي:

4-1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي ميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة⁽¹⁾.

4-2- المشاركة في المعلومة:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

4-3- اتخاذ القرار:

حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها⁽²⁾.

4-4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية.

4-5- تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء

الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

(5) وظائف الاتصال التنظيمي:

1- صالح بن نوار:، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.

2- محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص 29.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا حيث يشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين كاتز وكاهن وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، ولا يخفي أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1- الإنتاج: إن عملية الاتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي، والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلا .

2- التنسيق: يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسئول كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة (1).

3- التنظيم: يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم، إذ أن اتخاذ القرارات لا يكون سليما إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة (2).

4- الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر

تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي.

- ضمان استمرارية العملية الإنشائية والإبداعية للمنظمة (3).

وعليه فالاتصال يهتم بالوظائف البشرية والتنظيمية من جهة وبالوظائف الوظيفية من جهة أخرى لفروع وأقسام المؤسسة، تمكنه من الاطلاع على ما يجري داخل المؤسسة.

1- أبو النجا محمد العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986، ص 144، 145، 146

2- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 309

3- مصطفى عشوي: مرجع سابق ذكره، ص 144

5- الرقابة: الاتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة والإشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة (1).

6- وظيفة الإبداع:

الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام، العملية السياسية، والبرامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (2) كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة علي تصلب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغير أكبر و اقوي و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد للإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية.

- يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع و المخططات الجديدة .

- يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول (3).

6)) طرق ووسائل الاتصال:

هناك أساليب عديدة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة للمنظمة و إلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال المصور.

أولاً-الاتصال الكتابي: إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائمة يحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزل لها بعدها لدى الموظفين، لهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، ويأخذ الاتصال الكتابي صوراً عديدة: المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ (4).

1- عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993، ص 97

2- روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسبير، جامعة ورقلة، 2005، ص 205.

3- مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143، 144 .

4- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، مصر، ط 7، 1987، ص 271

1- طرق الاتصال الكتابي:

أ- التقارير: تستخدم كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل⁽¹⁾.

وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة فقد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئيس أو غير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة من جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات⁽²⁾.

ب- النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات. وتنقسم إلى نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات، ونشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

ج- الكتيبات والدليل:

تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة تجذب المتلقين ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

د - الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى. وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة

1- عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1971، ص 143

2- خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 143، 144

الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وانجاز الأعمال (1).

هـ- **ملصقات الحائط**: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:

-القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل .

2-مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر.
- تتصف بدقة في التعبير بالاتصال الشفهي.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث الوقت والجهد والمال .
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
- يوثق عمليات الاتصال .
- إمكانية متابعة عمليات الاتصال .
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

3- معوقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا مما يفشل المرسل في دقة التعبير فيؤدي إلى عدم فهم المتلقي مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إيصال المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التحريف الكبيرة هذا يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المتلقي إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل(2).

ثانيا :الاتصال الشفوي:

1- محمد يسري إبراهيم دعبس :مرجع سبق ذكره،ص266

2- محمود سليمان العميان :مرجع سابق، ص245

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين، يسمح المصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المتلقي وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضامن فهم مضمون الرسالة.

1- طرق الاتصال الشفوي:

أ- الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين أو مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ و في وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراءات تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة (1).

ب - الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمتلقي كإلقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب كل ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المتلقي بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوس عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بين الرؤساء والمرؤوس.

2- مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة⁽¹⁾.

3- عيوب الاتصال الشفوي:

- يعاب عن هذه المناقشات الشفاهية، إنها لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، قد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ، ولهذا فإن كثيرا من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضرة تنظيمية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للخطأ أو النسيان واختلاف التأويل⁽²⁾.

- صعوبة استخدامه مع الإعدادات الكبيرة .

- قد يحرق مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

ثالثا: الاتصال المصور:

في هذا النوع من الاتصال يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصال الرمزي في الاتصال المصور والملون، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين⁽³⁾.

(7) معوقات الاتصال التنظيمي:

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

1- طارق المجذوب، الإدارة العامة "العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري" الدار الجامعية للطباعة، والنشر، بيروت، 2000، ص 521، 522

2- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، مصر، ط7، 1987، ص270.

3- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص228

7-1- المعوقات النفسية: وتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ، وأهم هذه العوائق هي:

أ-تباين الإدراك : إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها ، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها و بالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة إليه على إدراكه للمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المتلقي.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها .
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المتلقي⁽¹⁾.

ب-الإدراك الانتقائي : يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ج-الانطواء :

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
 - تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه⁽²⁾.
- د-اللغة :** هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلال إما شفاهه أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص⁽³⁾.

7-2- المعوقات الاجتماعية الثقافية:

1- صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع ،الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة،الجزائر،2006، ص122

2- محمد سليمان العميان :مرجع سابق، ص252

3- طارق المجذوب:مرجع سبق ذكره،ص252

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ، كما أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة ، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها⁽¹⁾.

7-3- المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية ، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وقد وجد " راد " أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة⁽²⁾.

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

8)) نظريات الاتصال التنظيمي:

1- المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة 1965)

تعتبر مدرسة الأنظمة من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم، ويعتبر lif bertalanffy من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937 ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين أمثال: PARSON و BLAN لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها فانتشرت مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة.

1- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن ، ط3، 2004 ، ص242

2- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر، 1989، ص275

وتنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة وترى بأن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات، وتؤكد النظرية على:

- الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة.
- الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل.
- يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف⁽¹⁾.

2- مدرسة فرانك فورت:

يعتبر التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانك فورت، والتي يرى باحثوها أن الاتصال مجرد عملية تلاعب (Manipulation) قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين.

امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسة الاتصال عموما إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، كون موجه التغيرات الاقتصادية في العالمية تهدف إلى الربح المادي قبل اهتمامات وأهداف المؤسسة الأخرى، مما أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية للاتصال داخل المؤسسة⁽²⁾.

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في الإدارة والتسيير على أن التنظيمات خاصة منها الاقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة، في هيكلها وتنظيمها وخطط عملها، لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات وتفصيل التنظيم نفسه. من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديدة بدراسة الاتصال، يوجد أيضا التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن الأدوار الاجتماعية، وكيفية لعب دور الضبط ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجه العمال والمجتمع⁽³⁾.

1- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية - الإسكندرية، مصر، ص 33

2- زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2010

3- أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 37

3- المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

استفادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي والإنساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين والإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية وكذلك لأن من أبرز روادها كانوا من العاملين الإداريين والإطارات والمهندسين، أمثال "سيمون" وهي أكثر اتجاهها نحو عقلنة التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان، نظراً لنتائجها وهي آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية (1).

4- المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900

أ - أعمال فريدريك تايلور:

يعتبر "تايلور" من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار والتنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية وقد قام تايلور بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين ينفذون الأعمال.

وقد لخص "تايلور" المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
 - اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده. (2).
 - وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
 - المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.
- وقد توصل إلى أن هناك أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال (1).

1- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص208

2- قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص86

ب- أعمال هنري فايول:

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب "تاييلور" خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن العشرين ، كان رجل الأعمال الفرنسي " فايول " منشغلا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم، معتمدا في ذلك على خبراته وملاحظاته المباشرة، فقد حاول " فايول " بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر كتاب (الإدارة الصناعية والعامة) سنة 1916 م. لقد لاحظ " هنري فايول " أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية:

- 1- النشاط الإداري: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
 - 2- النشاط المادي: يتضمن الاستثمارات، الموارد، المصارف.
 - 3- نشاط المحاسبة: العمليات المحاسبية والإحصائية.
 - 4- النشاط التجاري: عمليات بيع وشراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
 - 5- النشاط الفني: يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
 - 6- نشاط الأمن: يتضمن حماية الأفراد والممتلكات الخاصة بالمؤسسة. (2)
- حدد "هنري فايول" في كتابه عدد من المبادئ الإدارية و المتمثلة في:

1- مبدأ تقسيم العمل.	8- مبدأ المركزية.
2- مبدأ السلطة والمسؤولية.	9- مبدأ تدرج السلطة.
3- مبدأ النظام والانضباط.	10- مبدأ الترتيب.
4- مبدأ وحدة القيادة.	11- مبدأ المساواة.
5- مبدأ وحدة التوجيه.	12- مبدأ الاستقرار العاملين.
6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.	13- مبدأ المبادرة.
7- مبدأ المكافأة.	14- مبدأ التعاون أو روح الفريق.

1- قيس محمد السعيد: مرجع نفسه ، ص 68،69.

2- محمد جمال يحياوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 368 .

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

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

الفصل الثالث

الأداء

تمهيد:

تسعى كافة المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة ، ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا ، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والتكنولوجيا والأموال، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

وبالتالي فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة من حيث أهميتها ومكانتها وذلك من خلال الأداء الوظيفي الذي تقوم به والذي يعد أحد الأسلحة الإستراتيجية في تنافس المؤسسات من أجل البقاء والنمو والرقى، والإتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها وستتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء ، أبعاده ، محدداته ، أنواعه، النظريات المفسرة للأداء، معوقاته.

1)) مفهوم الأداء:

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

1-1- المعنى اللغوي:

ورد في العديد من المعاجم والقواميس تعاريف كثيرة للأداء نذكر منها:

- جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه ، أي قام بما هو ملزم به (أدى الواجب). (1)
- في معجم الرائد عرف الأداء بأنه إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه(2).
- في معجم الطلاب الوسيط: الأداء بمعنى أدى أداء وتأدية دينه ، قضاة و الشيء أوصله إلى أهله(3).

1-2- المعنى الاصطلاحي:

- يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة(4).
- ويعرفه " مصطفى عشوي " بأنه نشاط أو سلوك يؤدي النتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال(5) .
- وعرفه " أحمد زكي بدوي في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقاً لأحكام القانون وأنظمة العمل(6) .
- ويعرفه " حسن محمد " بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفية الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (1).

1- المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص14

2- جبران مسعود: الرائد معجم الف بائي في اللغة والإعلام، ط3، دار الملايين مؤسسة ثقافية، بيروت، 2005، ص45

3- كريم سيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006، ص12

4- حسن إبراهيم بلوم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360

5- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص14

6- احمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص101.

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

(2) أبعاد الأداء:

يشير أداء الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي (2) :

2-1- كمية الجهد المبذول:

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

2-2- نوعية الجهد المبذول :

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

2-3- نمط الأداء:

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

(3) محددات الأداء:

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها " أحمد صقر

1- راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للطبع و التوزيع، الإسكندرية،مصر،2002،ص209

2- سعيد أنور سلطان:السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط2،مصر،2003،ص230

عاشور "خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن " أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى الأداء وإدراكه على المحتوى عمله ولدوره الوظيفي "... (1)

ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية:

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

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

3-1- الدافع:

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

كما عرفه أيضاً ماكلياند بأنه " حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة " (2)

3-2- القدرات:

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

3-3- الإدراك:

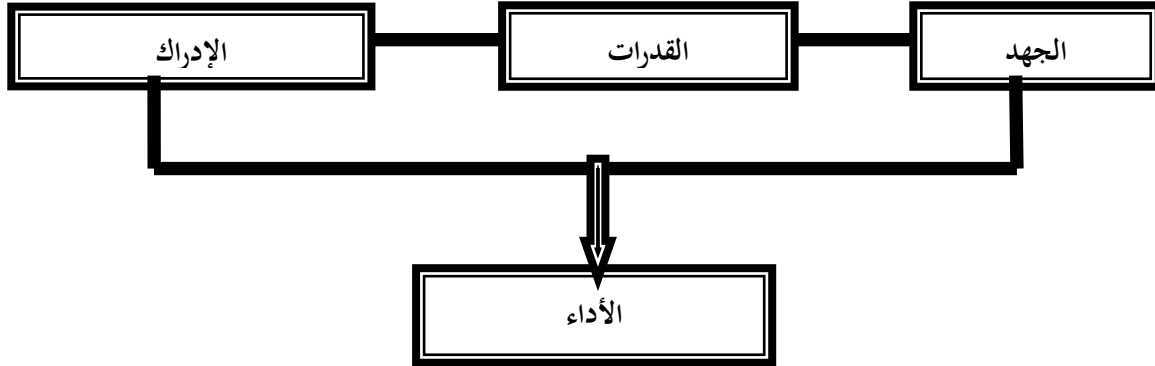
يخضع الفرد في المنظمة لعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني و تفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه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

ويعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه الوظيفي، ومن أجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لابد من توفير الحد الأدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، وهذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله وكان يتمتع بقدرات فائقة ولكنه غير

1- احمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص26

2- مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية: الجزء الثاني، 2007، ص302

مدرك لدوره ولا يفهمه فإن أداءه بالضرورة لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير من العمل فإن هذا العمل لن يكون أبداً موجهاً في الطريق الصحيح، لذا فإن أداء الأفراد ينطلق من مدركاتهم و انطباعاتهم حول الشيء أثناء تأدية عملهم.



الشكل (1) : محددات الأداء⁽¹⁾

4 ((أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية⁽²⁾ :

4-1- حسب معيار الشمولية:

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

أ - الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب - الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق⁽³⁾.

1- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص216..

2- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص5،6.

3- عمر محمد تومي الشيبلي: علم النفس الإداري، دار العربي للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص56

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

أ - الأداء الداخلي:

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

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

ب - الأداء الخارجي:

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

5)) النظريات المفسرة للأداء:

لقد شكل موضوع الأداء عنصراً هاماً للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية، فقلد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا إلى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في حل المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات ومحاولة إيجاد صيغ ومقترحات تساعد في استثمار الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.

5-1- نظرية الإدارة العلمية: النموذج العلمي:

يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تاييلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل⁽¹⁾ وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه و الاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء وقد أكد "تاييلور" من خلال دراساته على "ضرورة اختيار

1- السيد علي شتي: النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، الجزء الثاني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص63

العمال وتدريبهم، واختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفعالية، كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين والعمال، وتقسيم المسؤولية بين الجانبين، والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، لأن مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى زيادة العائد للعمال.

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

ومن المبادئ التي ركز عليها "تايلور" تشجيع العاملين الذين يقومون بالأداء الجيد في العمل وتحفيزهم على بذل جهد صالح للإنتاج، وعليه رأى في نظام الحوافز التي تضمن من خلاله المنظمة الأداء الجيد للعامل، وهذا يعني ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي.

وكل هذا من أجل رفع مستوى الأداء والتأكيد على العمل الجماعي لتدعيم وتعزيز القدرات.

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

5-2- نظرية التكوين الإداري ، الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء

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

1- أسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل ، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، 2003

ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية وضع هنري فايول مجموعة من المعايير و الميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة وهي :

- التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة.
 - وضع سلطة مفردة ومرشدة مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام و تنسيق الجهود و إصدار القرارات الحاسمة والواضحة.
 - إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح.
 - تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافأة العادلة.
 - التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع رقابة كل ما في التنظيم⁽¹⁾.
- وقد حدد هنري فايول في كتابه عدد من المبادئ الإدارية و المتمثلة في:

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1- مبدأ تقسيم العمل | 8- مبدأ المركزية |
| 2- مبدأ السلطة والمسؤولية | 9- مبدأ تدرج السلطة |
| 3- مبدأ النظام والانضباط | 10- مبدأ الترتيب |
| 4- مبدأ وحدة القيادة | 11- مبدأ المساواة |
| 5- مبدأ وحدة التوجيه | 12- مبدأ الاستقرار العاملين |
| 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة | 13- مبدأ المبادرة |
| 7- مبدأ المكافأة | 14- مبدأ التعاون أو روح الفريق. |

3-5- نظرية العلاقات الإنسانية:

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

أما التجارب اللاحقة التي قام بها " مايو " في مصنع " الهاوثورن " شكلت القاعدة الأساسية التي استند عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على إظهار الآثار التي تسببها ظروف

1- قباري محمد إسماعيل: علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص90

العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، فتفطن " مايو " في خضم تحليلاته التنظيمية إلى وجود عوامل غير مادية تؤثر على أداء العامل، فإنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين العمال من جهة وبين العمال و الإدارة من جهة ثانية، و بمدى قدرة المدير على ايجاد الحلول الملائمة داخل المؤسسة ، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط، إنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسيد أهمية التنظيم غير الرسمي - تشكيل اجتماعي غير رسمي - على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما إذ يستند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء، فالجماعات غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج مما تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه.

(6) معوقات الأداء:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الفرد، فهي بمثابة معوقات أو عوائق موجودة في الواقع، ومن أكثرها شيوعا:

أ. تصارع المتطلبات على وقت الفرد، أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه أدائه وهذا نظرا لضيق الوقت وكثرة المتطلبات.

ب. عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق والتخصيص.

ج. السياسات المحددة والبرامج والمناهج المستعملة وعدم ملاءمتها للأهداف المسطرة وبالتالي مهما كان الجهد والقدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضا جدا.

وهناك عوامل أخرى مؤثرة كنقص التعاون مع الآخرين، ونوعية الإشراف والعوامل البيئية التي تسبب الفهم الخاطئ للجهود.

وبناء عليه فإن الإدارة تسعى جاهدة إلى التوجيه الأنسب للجهود من خلال:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .
- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن. (1)

1- راوية محمد حسن :إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، دط، 2001، ص85.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و الأهداف الخاصة بالمنظمة على حد سواء فإنه يتضح لنا أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال والمنظمات اليوم تعمل جاهدة على معرفة انسب وأنجع الطرق التي تساهم بشكل فعال في الرفع من مستوى الأداء .

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات ومعالجتها، وكما هو معروف لدينا أن المعرفة العلمية تقوم على وجود جانبيين أساسيين هما الجانب النظري والجانب المنهجي، وهذا الأخير الذي تقوم عليه مجموعة الاتجاهات العقلية والتجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات النظرية والميدانية، وعليه فإن هناك اتساق بين هاذين الجانبين. وبعد عرض الجانب النظري في الفصول السابقة، سنحاول من خلال الفصل الموالي تجسيد الجانب المنهجي لكي يكتمل البحث، وهذا لا يتحقق إلا من خلال جمع البيانات الدقيقة بالاعتماد على انسب الطرق والأدوات المنهجية التي تعطي نتائج ذات قيمة علمية. وسنقوم بعرض الإجراءات المتبعة في هذا الجانب استثناءا وهي المجال المكاني والزمني إلى جانب المجال البشري ثم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة، مجالات الدراسة، العينة، في الأخير عرض تقنيات جمع البيانات وطرق استخدامها.

1)) المنهج المتبع في الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر و إنما هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن و اقل جهد.

ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة بطريقة علمية، ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنه وبدون يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات ولا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة مشكلة الدراسة.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء.

2)) مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس مدى تحقق المعارف النظرية في الميدان.

وقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

أ-المجال الزمني: ويشمل الفترة الزمنية التي استغرقتها لإجراء دراستنا والوصول إلى نتائجها:

وقد أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2020/2019 وكانت على مرحلتين:

المرحلة الأولى : الزيارة الاستطلاعية للحصول على المعلومات الكافية حول الفئة المستهدفة في البحث:

تم تزويدنا بالمعلومات حول المؤسسة قيد الدراسة وكان ذلك بإجراء مقابلات مع المدير وبعض العاملين فيها بمتوسطة عبداوي عبد الرحمان البصيري والتي دامت من 23 اوت 2020 إلى غاية 01 سبتمبر 2020.

المرحلة الثانية: توزيع الاستمارات على الفئة المستهدفة .

ب- المجال المكاني:

وتقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجرى الدراسة في نطاقها وبما أن دراستنا تهدف إلى الكشف عن فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء في المؤسسة.

أين كان سيتم إجراء هذه الدراسة بمتوسطة عبداوي عبد الرحمان البصيري، وقد أنشأت هذه المؤسسة سنة 1980.10.05 وتضم هذه المتوسطة 20 حجرة وتحتوي على مكاتب المدير والأمانة والأرشيف والمقتصد ونائب المقتصد ومستشار التربية والرقابة العامة والمخزن والمخبر والمكتبة والعيادة والحجاجة.

وتتكون الإدارة من 05 عمال إداريين ، كما يوجد بها 05 عمال نظافة وصيانة، كما تضم المتوسطة 40 أستاذا بمختلف التخصصات.

ج- المجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث الذي سيتم تطبيق عليه الدراسة وهذا للوصول إلى النتائج المرجوة واختيارها يتم بطريقة واعية مع مراعاة قواعد واعتبارات علمية على المجتمع الأصلي ، وقد قدر عدد العمال في متوسطة عبداوي عبد الرحمان البصيري 50 عاملا.

(3) العينة:

يعد اختيار العينة من الأمور الضرورية والمهمة للدراسة من المعروف أن هناك العديد من الطرق التي تساعدنا في اختيار العينة المطلوبة للدراسة حيث تعتبر ونظرا لكون عدد العمال بها صغير والذي قدر ب 50 عامل ، فكان من الضروري الاعتماد على طريقة الحصر الشامل (المسح الشامل).

والعينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة ، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، حيث لم يتسنى لنا مقابلة 10 افراد من العينة المستهدفة بسبب جائحة كوفيد 19.

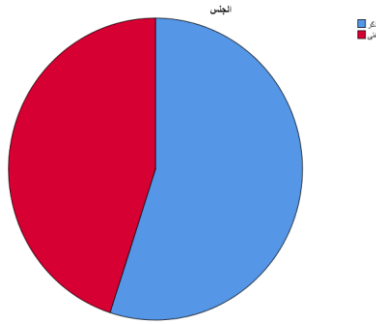
(4) أداة جمع البيانات(الاستمارة)

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأداة والتي يمكن أن يستعملها الباحث في دراسته ، وفي دراستنا اعتمدنا على أداة الاستمارة (الاستبيان) .

5- الدراسة الميدانية:

البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية

الجدول 01: يوضح طبيعة الجنس



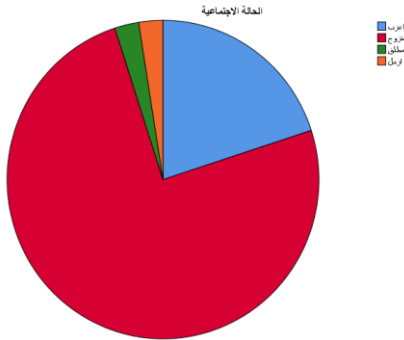
المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	22	55%
أنثى	18	45%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان هناك تقارب

بين الجنسين في الوظيفة داخل المؤسسة حيث قدرت نسبة الذكور 55% وفي المقابل كانت نسبة الاناث 45%.

نستنتج ان الوظيفة في المؤسسات التربوية ليست حكرا على الذكور فقط اي هناك تقارب بين الفئتين داخل المؤسسة.

الجدول 02: يوضح طبيعة الحالة الاجتماعية

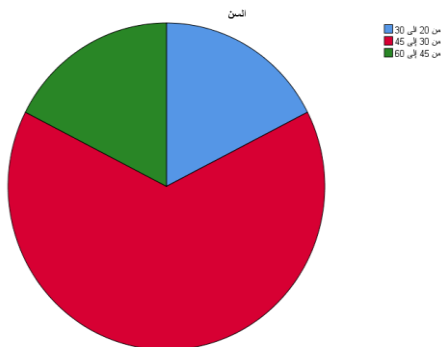


المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	8	20%
متزوج	30	75%
مطلق	1	2,5%
ارمل	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان نسبة المتزوجين تمثل 75% من العمال فيما تليها نسبة العزاب 20% فيما تأتي نسبة كل من الارمل والمطلق بـ 2.5%.

ويرجع تفسير ذلك الى ان معظم عمال مؤسسة البحث متزوجين.

الجدول 03: يوضح السن (الفئات العمرية)



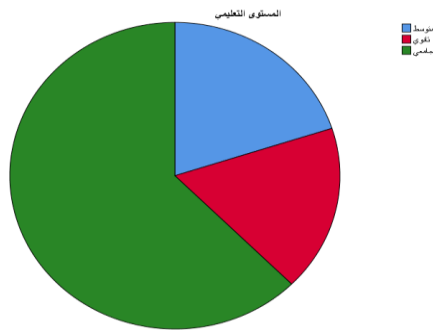
المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30	7	17,5%
من 30 إلى 45	26	65%
من 45 إلى 60	7	17,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة في الفئات العمرية هي ما بين [30-45] حيث تقدر بـ65%

ثم تليها نسبة 17.5% من العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين [20-30] ، ونجد 17.5% من العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين [45-60].

نستنتج ان مؤسسة محل الدراسة اعمار عمالها مزيج بين فئة الشباب وفئة الكهول وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة ويقوي العلاقات بين الاجيال.

الجدول 04: يوضح المستوى التعليمي



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط	8	20%
ثانوي	7	17,5%
جامعي	25	62,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي طور جامعي وتقدر بـ62.5% في حين نجد نسبة 20% لديهم مستوى تعليمي متوسط ونسبة 17.5% الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي.

نستنتج ان اغلب العمال لديهم مستوى تعليمي جيد لان معظمهم جامعي مما ينتج عنه وجود كفاءة عالية تستفيد منها المؤسسة وهذا من اجل تحقيق التفاعل والتفاهم.

المحور الأول : الإتصال النازل له علاقة بالتزام العمال داخل المؤسسة

الجدول 06: ايصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من العمال تصلهم المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب اي بنسبة 97.5% فيما كانت نسبة العمال الذين لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب 2.5%.

ومنه نستنتج ان المؤسسة تعمل على اىصال المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول 07: يوضح المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة.

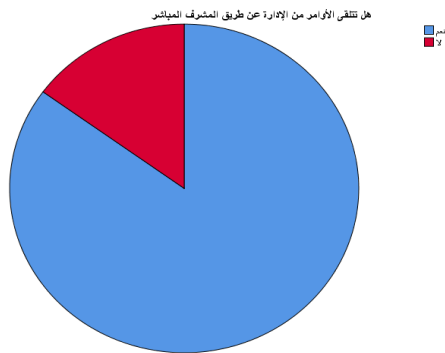


المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من العمال يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الادارة بسهولة وقدرت بـ 97.5% في حين يقابلها نسبة 2.5% لا يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الادارة بسهولة.

ومنه نستنتج ان فهم المعلومات المقدمة من طرف الادارة يرجع بالضرورة الى الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة.

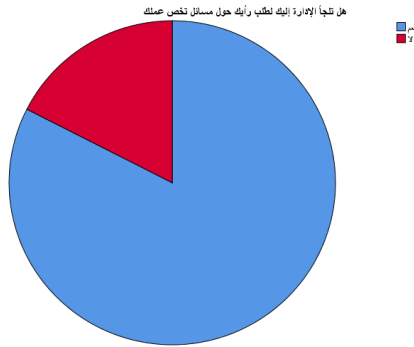
الجدول 08: يوضح تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من العمال تتلقى أوامر الإدارة عن طريق المشرف المباشر وهذا بنسبة 85% في حين يقابلها نسبة 15% لا تتلقى أوامر الإدارة عن طريق المشرف المباشر. ومنه نستنتج ان تلقي الأوامر لإدارة عن طريق المشرف المباشر يساهم بشكل كبير في خلق اتصال تنظيمي ناجح داخل المؤسسة.

الجدول 09: يوضح لجوء الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.

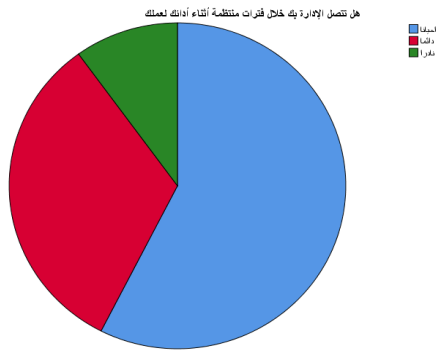


المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82,5%
لا	7	17,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة هي لجوء الادارة الى العمال لطلب ارائهم في مسائل تخص عملهم وقدرت بـ 82.5% بينما نجد نسبة 17.5% لا تلجأ الادارة لطلب ارائهم حول مسائل تخص العمل.

ومنه نستنتج انه عند لجوء الادارة لطلب الرأي حول المسائل التي تخص العمل فهذا يدفع العمال للتعبير عن ارائهم بكل شفافية ووضوح ويلد اتصال اتصال حقيقي بين الادارة والعمال وينعكس بالايجاب على عملية الاداء.

الجدول 10: يوضح اتصال الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
احيانا	23	57,5%
دائما	13	32,5%
نادرا	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة احيانا تمثل اتصال الادارة بك خلال فترات منتظمة اثناء ادائك لعملك وقدرت بـ 57.5% في حين يقابلها نسبة 32.5% دائما ما تتصل الادارة بهم في فترات منتظمة خلال ادائهم لاعمالهم وفي الاخير نجد نسبة 10% نادرا ما تتصل بهم الادارة في فترات منتظمة خلال ادائهم لاعمالهم.

وبالتالي نستنتج ان اتصال الادارة بعمالها في فترات منتظمة يكون حافز كبير لتقديم مردودية افضل.

الجدول 11: يوضح اعتقاد أن أوامر الرئيس لك يجب أن تكون في شكل نصائح او توجيهات او اشكال اخرى

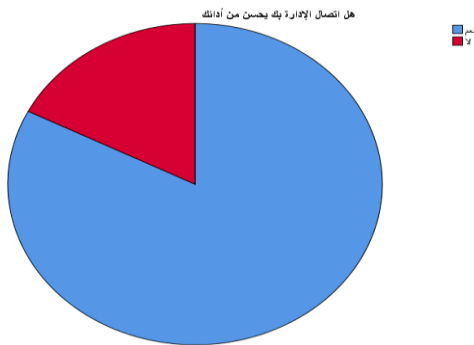


المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نصائح	11	27,5%
توجيهات	28	70%
اخرى	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة لاوامر الرئيس تكون على شكل توجيهات وقدرت بـ70% في يقابلها نسبة 27.5% كانت على شكل نصائح فيما تاتي ثالثا وبنسبة قدرت بـ2.5% على اشكال اخرى.

ومنه نستنتج ان اوامر الرئيس في مؤسسة البحث تعتمد بشكل كبير على التوجيهات فهذا نوع من الاساليب الناحجة في المؤسسات التربوية خاصة.

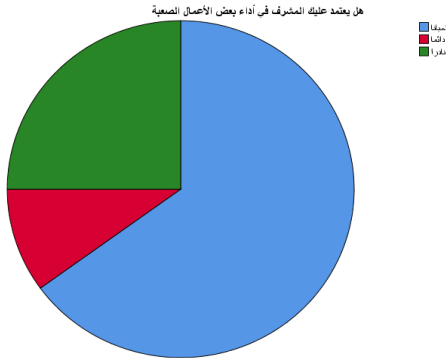
الجدول 12: يوضح تواصل الإدارة بك يحسن من أدائك.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82,5%
لا	7	17,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من العمال يكون تواصل الادارة بهم فينعكس على تحسين ادائهم وقدرت بـ82.5% بينما تقابلها نسبة 17.5% لا يجذبون اتصال الادارة بهم. ومن نستنتج ان عامل الاتصال الفعال يحسن من الاداء ويعود بالايجاب على العمال والمؤسسة.

الجدول 13: يوضح يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
أحيانا	26	65%
دائما	4	10%
نادرا	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة احيانا مايعتمد المشرف على العامل في اداء بعض الاعمال الصعبة وتقدر بـ 65% وتليها نسبة 25% نادرا ما يعتمد عليهم المشرف في اداء بعض الاعمال الصعبة وفي الاخير نجد نسبة 10% دائما ما يعتمد المشرف عليهم في اداء بعض الاعمال الصعبة. ومنه نستنتج ان عند اتصال العمال بالادارة عن طريق المشرف فهذا يزيد من ثقته بالعمال مما ينتج عنه تبادل الثقة بين جميع الاطراف.

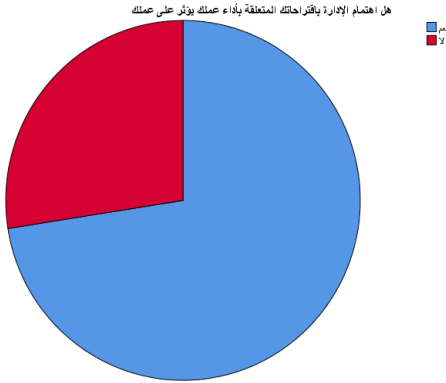
الجدول 14: يوضح تنفيذك لمطالب المشرف يكون في حدود عملك.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة لتنفيذ مطالب المشرف يكون في حدود مهمة العامل دون زيادة وقدرت بـ 90% وفي المقابل كانت نسبة 10% لا ينفذون مطالب المشرف في حدود عملهم. ومنه نستنتج ان معظم العمال ينفذون مطالب المشرف داخل المؤسسة هذا مايدل على ان يتقيدون لطالب المشرف ويعود ذلك بالفائدة على المؤسسة.

الجدول 15: يوضح اهتمام الإدارة بالاقترحاتك المتعلقة بأداء عملك .



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	72,5%
لا	11	27,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة اهتمام الادارة باقتراحات العمال قدرت بـ 72.5% فين نجد ان نسبة 27.5% لا يوافقون هذا الاقتراح. ومنه نستنتج ان اهتمام الادارة بالاقترحات المقدمة من طرف العمال كل في مجال عمله تكون ذات فائدة على المؤسسة وتعود بالايجاب.

المحور الثاني: الإتصال الصاعد له علاقة بالسرعة في انجاز العمل للعمال داخل المؤسسة

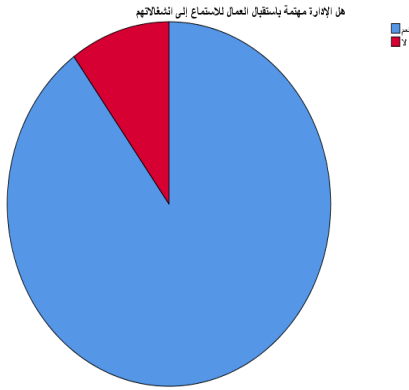
الجدول 16: يوضح حلول المشاكل المتعلقة بأداء :



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
احيانا	28	70%
دائما	8	20%
نادرا	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة كانت احيانا وهي الاكثر لحل المشاكل المتعلقة باداء العمل من خلال الاتصال بالادارة و قدرت بـ 70% ثم تليها نسبة 20% دائما لحل المشاكل المتعلقة باداء العمل من خلال الاتصال بالادارة، وفي الاخير نادرا بنسبة 10% لحل المشاكل المتعلقة باداء العمل . نستنتج ان حل المشاكل المتعلقة باداء العمل يكون قليل نوعا ما وهذا راجع الى عدم وجود اتصال تنظيمي حقيقي بين العمال والادارة مما يؤثر على الاداء.

الجدول 17: يوضح الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم

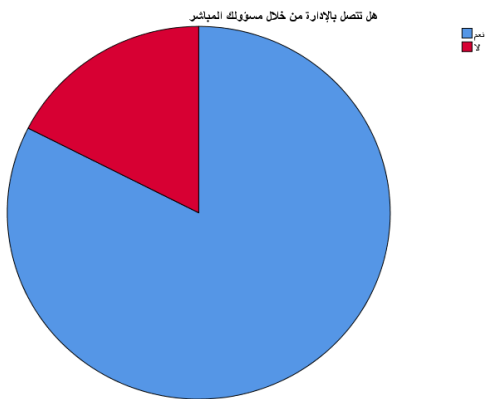


المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة اهتمام الادارة باستقبال العمال والاستماع الى انشغالاتهم قدرت بـ 90% في المقابل نجد ان نسبة 10% لا تهتم الادارة باستقبال العمال والاستماع الى انشغالاتهم.

ومنه نستنتج ان الادارة مهتمة باستقبال العمال والاستماع الى انشغالاتهم مما يساعد وجود حافز معنوي كبير يعود بالفائدة والفعالية والايجاب على المؤسسة.

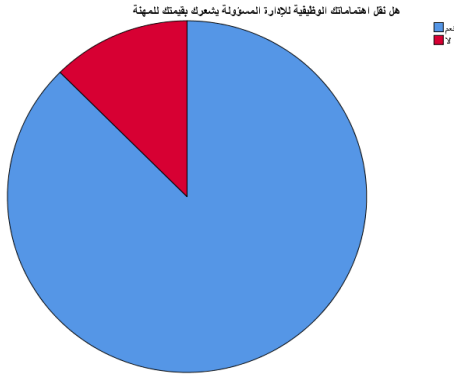
الجدول 18: يوضح تواصل الإدارة بك من خلال مسؤولك المباشر.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	33	82,5%
لا	7	17,5%
المجموع	40	100%

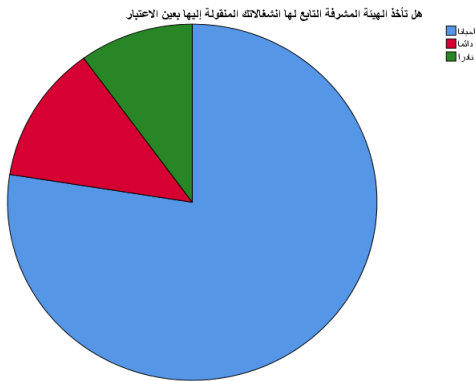
من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة اتصال الادارة بالعمال من خلال المسؤول المباشر وقد قدرت بـ 82.5% في حين نجد نسبة 17.5% لا تتصل الادارة بهم من خلال المسؤول المباشر. ومنه نستنتج ان الاتصال التنظيمي يكون بشكل منظم عن طريق المسؤول المباشر .

الجدول 19: يوضح نقل اهتماماتك الوظيفية للإدارة المسؤولة تشعرك بقيمتك للمهنة



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	87,5%
لا	5	12,5%
المجموع	40	100%

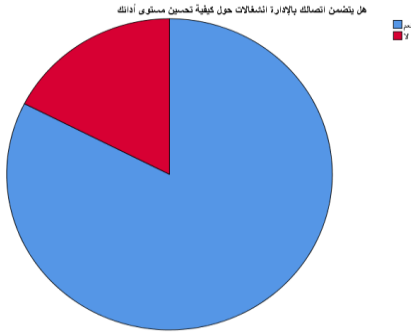
من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة يشعرك بقيمتك للمهنة وقدرت بـ 87.5% في حين نجد ان نسبة 12.5% لا تنقل اهتماماتهم الوظيفية للإدارة المسؤولة. ومنه نستنتج ان نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة بالنسبة للعمال يسعهم بقيمتهم للمهنة التي هم فيها. الجدول 20: يوضح أخذ الهيئة المشرفة التابع لها انشغالاتك المنقولة إليها بعين الاعتبار.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
احيانا	31	77,5%
دائما	5	12,5%
نادرا	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة احيانا اخذ الهيئة المشرفة التابع لها انشغالات العمال المنقولة إليها بعين الاعتبار وقدرت بـ 77.5% في حين نجد ان نسبة 12.5% دائما تاخذ الهيئة المشرفة التابع لها انشغالات العمال المنقولة إليها بعين الاعتبار وفي الاخير نسبة 10% نادرا ما تاخذ الهيئة المشرفة انشغالات العمال بعين الاعتبار. نستنتج ان الهيئة المشرفة لاتاخذ بكل الانشغالات المنقولة إليها من طرف العمال وهذا راجع الى عدم وجود اتصال تنظيمي حقيقي.

الجدول 21: يوضح تضمن اتصالاتك بالإدارة انشغالات حول كيفية تحسين مستوى أدائك.

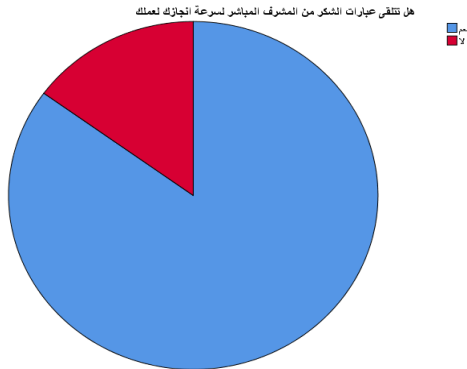


المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	82,5%
لا	7	17,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تتضمن اتصالاتك بالادارة انشغالات حول كيفية تحسين مستوى الاداء وقدرت بـ 82.5% في حين نجد ان نسبة 17.5% لا تتضمن هذه الانشغالات حول كيفية تحسين مستوى الاداء.

ومنه نستنتج الاتصال التنظيمي له دور كبير في تحسين مستوى الاداء داخل المؤسسة.

الجدول 22: يوضح تلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك.

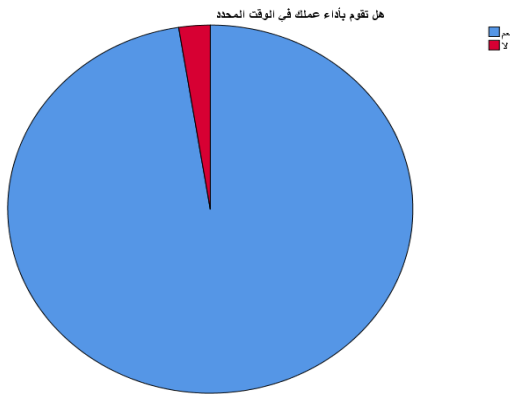


المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة كانت تلقي عبارات الشكر من طرف المشرف المباشر لسرعة انجاز العمل وقدرت بـ 85% في حين نجد ان نسبة 15% لا يتلقون عبارات الشكر والثناء من المشرف المباشر لسرعة انجازهم للاعمال.

نستنتج ان عبارات الشكر والثناء لها دور كبير في سرعة انجاز الاعمال فتعتبر حافز معنوي اكثر منه مادي.

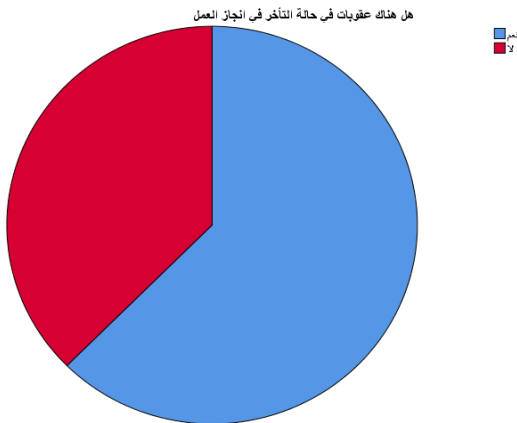
الجدول 23: يوضح القيام بأداء عملك في الوقت المحدد.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة للعمال الذين يقومون باداء عملهم في الوقت المحدد قدرت بـ 97.5% في حين نجد ان نسبة 2.5% لا يقومون باداء عملهم في الوقت المحدد. نستنتج ان عمال المؤسسة معظمهم محترم لاقوات العمل المحددة وهذا راجع الى عامل الانضباط .

الجدول 24: يوضح العقوبات في حالة التأخر في



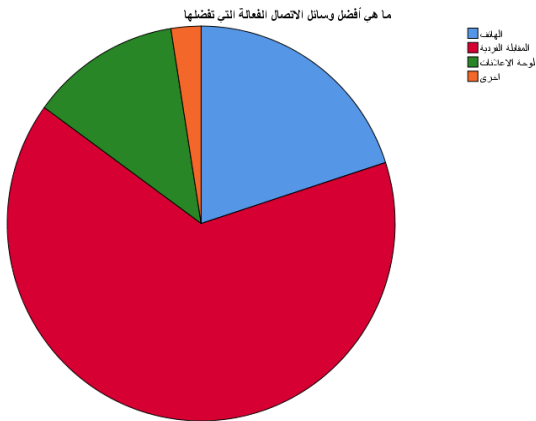
المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	62,5%
لا	15	37,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة في العقوبات في حالة التأخر عن انجاز العمل قدرت بـ 62.5%

في حين نجد ان نسبة 37.5% لا يحبذون العقوبات في حالة التأخر في انجاز العمل. ومنه نستنتج ان معظم العمال مع تأييد العقوبات في حال التأخر عن انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

المحور الثالث : الإتصال الأفقي له علاقة بكفاءة العمال داخل المؤسسة:

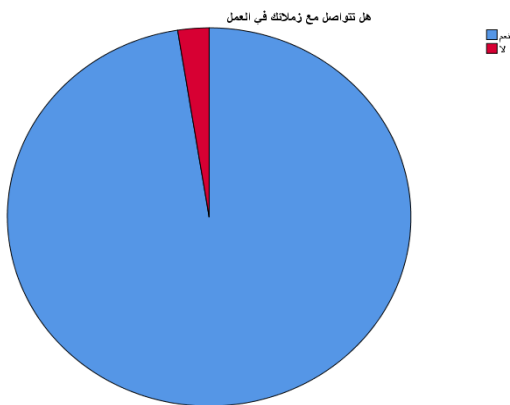
الجدول 25: يوضح أفضل وسائل الاتصال الفعالة .



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الهاتف	8	20%
المقابلة الفردية	26	65%
لوحة الاعلانات	5	12,5%
اخرى	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة عند الذين يفضلون المقابلة الفردية وقدرت بـ 65% وفي القابل تليها نسبة 20% يفضلون الهاتف كوسيلة اتصال فعالة ثم تأتي بعدها نسبة 12.5% يفضلون لوحة الاعلانات وفي الاخير نجد نسبة 2.5% يفضلون وسائل اتصال اخرى. وبالتالي نستنتج ان المقابلة الفردية هي اهم وسائل الاتصال الفعالة والمفضلة لدى العمال في هذه المؤسسة.

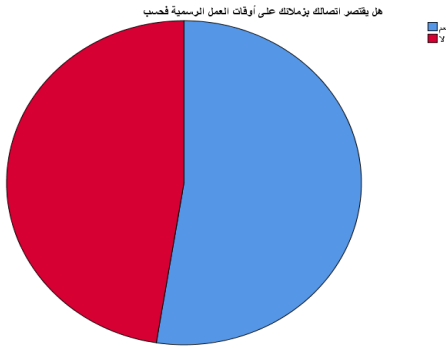
الجدول 26: يوضح التواصل مع الزملاء في العمل



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%

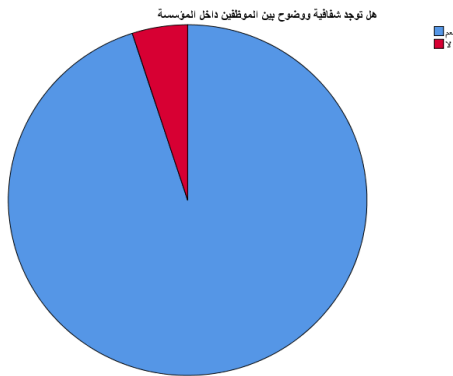
من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تواصل مع الزملاء في العمل قدرت بـ 97.5% في حين نجد ان نسبة 2.5% لا يتواصلون مع زملائهم في العمل. ومنه نستنتج ان عامل التواصل مهم جدا بين الزملاء وذلك لتعزيز الخبرات والمهارات داخل المؤسسة.

الجدول 27: يوضح الاقتصار بالاتصال بالزملاء في أوقات العمل الرسمية فحسب.



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	52,5%
لا	19	47,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة الاقتصار بالاتصال بالزملاء في اوقات العمل الرسمية فحسب يمثل نسبة 52.5% في حين نجد ان نسبة 47.5% لا يقتصرون بالاتصال بزملائهم في اوقات العمل الرسمية فحسب بل يتعدونه خارج اوقات العمل. ومنه نستنتج انه يوجد تقارب في النسب بين اتصال العمال بزملائهم في اوقات العمل الرسمية وغير الرسمية. الجدول 28: وضح طريقة الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة.

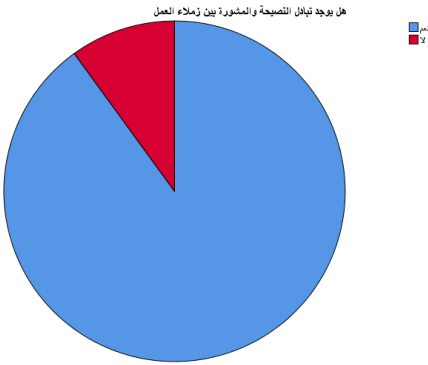


المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة كانت ترى ان طريقة الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة واضحة وقدرت بـ 97.5% في حين نجد ان نسبة 2.5% يعبرون عن عدم وضوح طريقة الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج ان الادارة تعتمد طريقة الوضوح في الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة مما يعطي دافع جديد لتحسين مستوى اداء لدى العمال.

الجدول 29: يوضح تبادل النصيحة والمشورة بين زملاء



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تحبذ النصيحة والمشورة بين زملاء العمل وقدرت بـ 90% بينما كانت نسبة 10% مما لا يدعمون فكرة النصيحة والمشورة بين زملاء العمل. ومنه نستنتج ان كافة عمال المؤسسة يؤيدون فكرة النصيحة والمشورة فيما بينهم وهذا ان دل على شئ فانه يدل على ان هناك تكاثف وتضافر الجهود بين جمل المؤسسة.

الجدول 30: يوضح الشفافية والوضوح بين الموظفين داخل المؤسسة

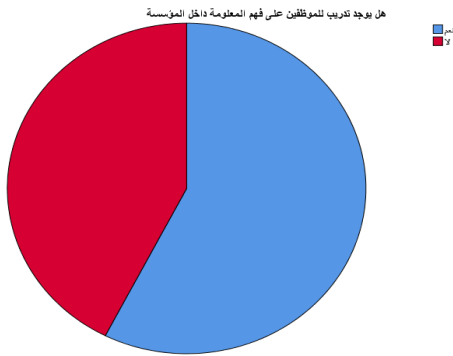


المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة توافق على فكرة الشفافية والوضوح بين الموظفين داخل المؤسسة وقدرت بـ 95% في حين نجد ان نسبة 5% لا يحبذون فكرة الشفافية والوضوح بين الموظفين داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن عامل الشفافية والوضوح يولد الثقة والتعاون بين جميع عمال المؤسسة.

الجدول 31: يوضح تدريب للموظفين على فهم المعلومة داخل المؤسسة



المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	57,5%
لا	17	42,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تدريب الموظفين على فهم المعلومة داخل المؤسسة قدرت بـ 57.5% في حين نجد ان نسبة 42.5% لا يؤيدون فكرة تدريب الموظفين على فهم المعلومة داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج ان تدريب الموظفين على فهم المعلومة لا يقتصر على المؤسسة بل يتعداه خارجها.

الجدول 32: الاهتمام بتعليمات الإدارة والحرص على تطبيقها.

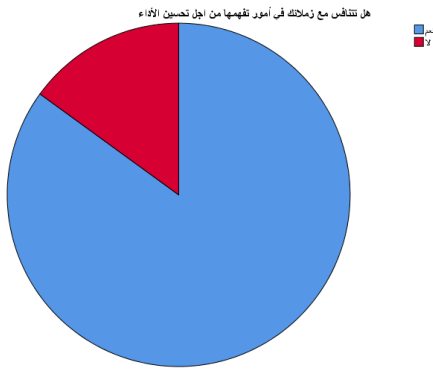


المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	97,5%
لا	1	2,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة الاهتمام بتعليمات الادارة والحرص على تطبيقها قدرت بـ 97.5% في حين نجد ان نسبة 2.5% لا يهتمون بتعليمات الادارة والحرص على تطبيقها.

ومنه نستنتج ان عمال المؤسسة يولون اهتمام بالغ لتعليمات الادارة ويحرصون على تطبيقها كلا في مجاله.

الجدول 33: يوضح التنافس مع زملائك في أمور تفهمها من اجل تحسين الأداء.

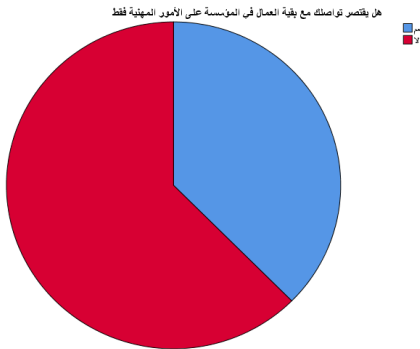


المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى للتنافس مع زملاء العمل من اجل تحسين مستوى الاداء قدرت بـ 85% في حين نجد ان نسبة 15% لا يوجد هناك تنافس بين الزملاء في امور العمل من اجل تحسين الاداء.

ومنه نستنتج انه يوجد تنافس بين زملاء العمل وذلك من اجل اكتساب المعارف والمهارات وتجديدها ورفع مستوى الاداء.

الجدول 34: يوضح الاقتصار في تواصلك مع بقية العمال في المؤسسة على الأمور المهنية فقط



المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	37,5%
لا	25	62,5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات المبينة اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة لا تقتصر في تواصلها مع بقية العمال بالمؤسسة على الامور المهنية فقط قدرت بـ 62.5% في حين نجد ان نسبة 37.5% يقتصر تواصلهم مع بقية العمال في المؤسسة على الامور المهنية فقط.

نستنتج ان نسبة كبيرة من العمال يفضلون التواصل مع بقية زملائهم بالمؤسسة خارج الامور المهنية وهذا راجع كسب المعارف والخبرات .

6- نتائج الدراسة

6-1 نتائج الفرضية الأولى:

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

- 1- من خلال الجدول (06) ان ايصال المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب يشعر العمال باهتمام الادارة بهم.
 - 2- من خلال الجدول (07) ان المعلومات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة هذا ما يدل على ان الادارة تولي اهمية لشرح وتفسير المعلومات داخل المؤسسة.
 - 3- من خلال الجدول (08) تلقي الاوامر من طرف المشرف المباشر داخل المؤسسة ينظم العمل داخلها وينعكس بالايجاب على جميع الاطراف.
- ومن هنا يتضح بأن الاتصال النازل له علاقة بالتزام العمال داخل المؤسسة حيث يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل وهذا ما يتطابق مع أداء العمال في المؤسسة وهذا ما يوضح أن الفرضية قد تحققت بنسبة كبيرة.

6-2 نتائج الفرضية الثانية:

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

- 1- من خلال الجدول (17) نجد أنه كلما كان هناك اهتمام من طرف الإدارة واستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم وأخذها بعين الاعتبار كلما كان هناك إخلاص وسرعة في أداء العمل داخل المؤسسة.
- 2- من خلال الجدول (19) أنه عند نقل الاهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعر العمال بقيمتهم المهنية داخل المؤسسة هذا يحفزهم انجاز العمل بسرعة.

3- من خلال الجدول (22) ان تلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر تجاه العمال يزيد في سرعة انجاز الاعمال ومما ينعكس ايجابا على المؤسسة.
ومن هنا يتضح ان الاتصال الصاعد له علاقة بالسرعة في انجاز العمل للعمال داخل المؤسسة وهذا لا يكون الا بمشاركة العاملين في صنع القرار والاهتمام بانشغالاتهم اخذها بعين الاعتبار هذا ما يدفعهم الى المزيد من العمل والسرعة في انجازه ويشعرهم بالانتماء الى المؤسسة، مما يوضح ان الفرضية قد تحققت بنسبة كبيرة.

6-3- نتائج الفرضية الثالثة:

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

- 1- من خلال الجدول (26) انه كلما كان هنالك تواصل مع الزملاء في العمل فان ذلك يولد نوع من الثقة والتعاون بين جميع عمال المؤسسة.
- 2- من خلال الجدول (28) اتضح طريقة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة ينعكس بالايجاب عليها وذلك لسهولة التعامل وتبادل المعارف والمهارات بين جميع افراد المؤسسة.
- 3- من خلال الجدول (29) ان تبادل النصيحة والمشورة بين زملاء العمل يدل على وجود ارتباط وثيق بين جميع عمال المؤسسة وخلق جو من الأخوة وكله يصب في صالح المؤسسة.
ومن هنا يتضح ان الاتصال الأفقي له علاقة بكفاءة العمال داخل المؤسسة وهذا ما يساعد نجاح المؤسسة من عدم وجود حواجز وعقبات بين جميع عمال المؤسسة من حيث التعامل، مما يوضح ان الفرضية قد تحققت بنسبة كبيرة.

7- التوصيات والاقتراحات:

- إرتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تطبق وتؤخذ بعين الإعتبار من طرف الإدارة ومن أهمها:
- توجيه الإتصال التنظيمي نحو هدف واحد.
 - إطلاق حملة تكوين خاصة بالإتصال التنظيمي ما من شأنه تحسين مستوى أداء العمال.
 - تشجيع عملية الإتصال داخل المؤسسة بين المستويات التنظيمية العن طريق بث المعلومات المتعلقة بميدان العمل وإشراك العاملين في صنع القرارات من ثمة إتخاذها.
 - السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة العمال في وقتها دون تأخر.
 - تحسين جو العمل والتخفيف من أعبائه من خلال إرساء الثقة بين الموظفين وتجنب التوتر الذي ييثر الشك وعدم الثقة.
 - خلق جو من التفاهم بين جميع الفئات العاملة في المؤسسة.
 - معرفة أهم الطرق الفعالة التي تنمي الاتصال وتزيد في الأداء.

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز والإبداع، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة في هذا المجال

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة. وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دورًا كبيرًا في تحسين وزيادة فعالية الأداء، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها. ويمكن كذلك القول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة في العمل والجودة في المعلومات.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة حول

فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

دراسة ميدانية في متوسطة عبداوي عبد الرحمان البوصيري

بلدية عين الحجل

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

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها.

إعداد الطالب :

نور الدين قويدري

إشراف الدكتورة:

مريم شباح

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 3- السن :سنة
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل :سنة.

المحور الأول : الاتصال النازل له علاقة بالتزام العمال داخل المؤسسة:

- 6- هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟
نعم لا
- 7- هل المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة ؟
نعم لا
- 8- هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر ؟
نعم لا
- 9- هل تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك ؟
نعم لا
- 10- هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أداك لعملك ؟
أحيانا دائما نادرا

11- هل تعتقد أن أوامر الرئيس لك يجب أن تكون في شكل ؟

نصائح توجيهات أوامر أخرى

12- هل اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم.. كيف؟.....

13- هل يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة ؟

أحيانا دائما نادرا

14- هل تنفيذك لمطالب المشرف يكون في حدود عملك ؟

نعم لا

15- هل اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك يؤثر على عملك ؟

نعم لا

المحور الثاني: الاتصال الصاعد له علاقة بالسرعة في انجاز العمل للعمال داخل المؤسسة:

16- هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالات بالإدارة ؟

أحيانا دائما نادرا

17- هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم؟

نعم لا

18- هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر؟

نعم لا

19- هل نقل اهتماماتك الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرك بقيمتك للمهنة ؟

نعم لا

20- هل تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها انشغالاتك المنقولة إليها بعين الاعتبار ؟

دائما أحيانا نادرا

21- هل يتضمن اتصالك بالإدارة انشغالات حول كيفية تحسين مستوى أدائك ؟

نعم لا

22- هل تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك؟

نعم لا

23- هل تقوم بأداء عملك في الوقت المحدد ؟

نعم لا

24- هل هناك عقوبات في حالة التأخر في انجاز العمل ؟

نعم لا

لا

نعم

المحور الثالث: الاتصال الأفقي له علاقة بكفاءة العمال داخل المؤسسة:

25- ما هي أفضل وسائل الاتصال الفعالة التي تفضلها ؟

الهاتف المقابلة الفردية لوحة الإعلانات أخرى

26- هل تتواصل مع زملائك في العمل ؟

نعم لا

27 - هل يقتصر اتصالك بزملائك على أوقات العمل الرسمية فحسب ؟

نعم لا

28- هل طريقة الاتصال واضحة بين الموظفين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

29- هل يوجد تبادل النصيحة والمشورة بين زملاء العمل ؟

نعم لا

30- هل توجد شفافية ووضوح بين الموظفين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

31- هل يوجد تدريب للموظفين على فهم المعلومة داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يساعد هذا في العمل

وكيف؟

32- هل تهتم بتعليمات الإدارة وتحرص على تطبيقها ؟

نعم لا

33- هل تتنافس مع زملائك في أمور تفهمها من اجل تحسين الأداء ؟


نعم لا

34- هل يقتصر تواصلك مع بقية العمال في المؤسسة على الأمور المهنية فقط ؟

نعم لا

35- معلومات تريد إضافتها حول الموضوع :

وشكرا على تعاونكم معنا



قائمة المصادر والمراجع

الكتب باللغة العربية :

1. أبو النجا محمد العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية ، مصر 1986
2. أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر، 1989
4. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية -الإسكندرية، مصر
5. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004
6. جاري ديسر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 1992
7. حسن إبراهيم بلوم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
8. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2001
9. خضير كاظم محمود، موسى سلامة الوزني: منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2008، 1
10. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 1999
11. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997
12. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، دط، 2001.
13. روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، 2005
14. سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط2، مصر، 2003

15. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العليمة الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية ،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
16. سليمان محمد الطماوي :مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، مصر، ط7، 1987.
17. السيد علي شتى: النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، الجزء الثاني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ،مصر، 1995
18. صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع ،الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2005
20. طارق المجذوب، الإدارة العامة"العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"الدار الجامعية للطباعة، والنشر، بيروت، 2000
21. طريق شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات صناعية ،دار غريب ، القاهرة ، مصر
22. عاطف محمد عبير: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ،دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، 1964
23. عبد الغفور يونس :تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت ،لبنان، 1971
24. عبد الغني بسيوني عبد الله :أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993
25. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999
26. عمر محمد تومي الشيبلي: علم النفس الإداري، دار العربي للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988
27. غريب عبد السميع:الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2004
28. فضيل دليو :اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
29. فضيل دليو :الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003
30. قباري محمد إسماعيل:علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية ، مصر

31. قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997
32. كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004
33. مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية: الجزء الثاني، 2007
34. محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
35. محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000
36. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003
37. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول، دار النشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2003
38. محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1993
39. محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999
40. محمود المساد: الإدارة الفعالة ، مكتبة ناشرون ، ط 1 ، 2003
41. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005
42. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
43. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
44. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998
45. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995
46. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأسابيه ومهارته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000


الرسائل والمذكرات :

47. أسهمان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل ، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة وخاصة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة، 2003
48. بلعباس نادية: أنماط الاتصال وعلاقتها بجودة الحياة الزوجية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016/2015
49. بوعيط جلال الدين:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2009.
50. زين الدين خرشي :دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2010
51. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002
52. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية مركب الرفاعات والمجازف C.P.G بلدية السمارة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بجامعة قسنطينة، 2008..
53. عوني محمد العيد ، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات : تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق : جامعة العربي التبسي تبسة ، 2016.
54. محمد علي محمد :واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995

القواميس العربية :

55. جبران مسعود: الرائد معجم ألف بائي في اللغة والإعلام، ط3، دار الملايين مؤسسة ثقافية، بيروت، 2005
56. كريم سيد محمد محمود:معجم الطلاب الوسيط، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006

57. المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة سكر

إهداء

مقدمة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- 4 ((1 إشكالية الدراسة
- 5 ((2 الفرضيات
- 6 ((3 دوافع اختيار موضوع الدراسة
- 6 ((4 أهمية الدراسة
- 7 ((5 أهداف الدراسة
- 7 ((6 تحديد المفاهيم:
- 9 ((7 الدراسات السابقة:

الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

- 15 تمهيد
- 16 ((1 تعريف الاتصال
- 16 أ /المفهوم اللغوي للاتصال
- 16 ب /المفهوم الاصطلاحي للاتصال التنظيمي
- 16 ((2 مفهوم الاتصال التنظيمي
- 24 ((3 أهمية الاتصال التنظيمي
- 24 ((4 أهداف الاتصال التنظيمي
- 25 ((5 وظائف الاتصال التنظيمي
- 27 ((6 طرق ووسائل الاتصال
- 31 ((7 معوقات الاتصال التنظيمي
- 33 ((8 نظريات الاتصال التنظيمي
- 37 خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الأداء

- 38 تمهيد:
- 39 ((1 مفهوم الأداء

39	1-1- المعنى اللغوي.....
39	1-2- المعنى الاصطلاحي.....
40	((2 أبعاد الأداء.....
40	((3 محددات الأداء.....
42	((4 أنواع الأداء.....
43	((5 النظريات المفسرة للأداء.....
46	((6 معوقات الأداء.....
47	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع : الجانب الميداني
49	تمهيد.....
50	((1 المنهج المتبع في الدراسة.....
50	((2 مجالات الدراسة.....
51	((3 العينة.....
51	((4 أداة جمع البيانات(الاستمارة).....
52	((5الدراسة الميدانية:.....
68	((5- نتائج الدراسة.....
:69	((7التوصيات والاقتراحات.....
70	خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع

فهرس المحتويات