

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى

الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية على مجموعة من موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع الإتصال

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبة:

لطيفة عريق

- خولة شمسة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لزهو ضيف	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
لطيفة عريق	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
بن ناصر علي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و عرفان

نحمد الله الكريم على فضله و كرمه و توفيقه لإتمام هذا العمل و انجازه
أتقدم بالشكر إلى كل من قد لي يد العون لإتمام هذا العمل و على رأسهم الدكتورة المشرفة
" لطيفة عريق "

اشكرها على مجهوداتها التي بذلتها معي وعلى التوجيهات والتعليمات التي قدمتها لي
و اشكر كل من اشرف على تدريسي من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية و أقدم الشكر
أيضا إلى جميع موظفين " المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي " و خاصة السيد " سفيان
شايبى "

وكل من ساهم بصغيرة أو كبيرة في إتمام هذا البحث .

خولة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على أداء الموظفين. ولقد تضمنت الدراسة على تساؤل رئيسي تمثل في:

- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي يتفرع تساؤلان فرعيين هما:

1. هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يزيد من الأداء الوظيفي للموظفين؟

2. هل قلة اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للموظفين؟

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي قصد التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين، وشملت العينة 51 فردا من المؤسسة الجزائرية واختيرت العينة بطريقة عشوائية معتمدين على جملة من أدوات الدراسة كان منها الاستبيان ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها:

- نستنتج ان الاعتماد على اشكال الاتصال الرسمي (الصاعد، النازل، الافقي) داخل المؤسسة يزيد من اداء المهام لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية.

- نستنتج ان قلة الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية لا تؤدي الى زيادة اداء المهام لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية .

Abstract

This study aims to highlight the role played by organizational communication within the Algerian institution and its impact on the performance of employees.

The study included a main question:

- To what extent does organizational communication contribute to the increase in the performance of employees within the Algerian institution? Two main questions arise from this main question:

1. Does the institution's reliance on formal communication increase staff performance?

2. Is the lack of the institution's dependence on informal communication leads to increased employee functionality?

The descriptive approach was used to identify the nature of the relationship between organizational communication and functional performance and the impact of organizational communication on the performance of employees. The sample included 51 individuals from the Algerian institution. The sample was randomly selected.

Among the results reached were:

- We conclude that relying on the forms of formal communication (ascending, descending, horizontal) within the institution increases the performance of tasks among employees within the Algerian institution.

- We conclude that the lack of reliance on informal communications does not lead to increased performance of tasks among employees within the Algerian institution.

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
5	أولا: الإشكالية
6	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
6	ثالثا: أهمية و أهداف الدراسة
6	رابعا: منهج و فرضيات الدراسة
7	خامسا: تحديد المفاهيم
13	سادسا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
16	تمهيد
17	أولا : عناصر الاتصال
18	ثانيا : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
22	ثالثا : خصائص الاتصال الفعال
23	رابعا : أشكال الاتصال الرسمي
33	خامسا : معوقات الاتصال التنظيمي
36	سادسا : نظريات الاتصال التنظيمي و أهم نماذجه
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
46	تمهيد
47	أولا : أهمية الأداء الوظيفي
48	ثانيا : محددات الأداء الوظيفي

50	ثالثا : أبعاد الأداء
51	رابعا : عناصر الأداء الوظيفي
51	خامسا : العوامل المؤثرة على الأداء
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة	
58	تمهيد
59	أولا : مجالات الدراسة
60	ثانيا: العينة وكيفية اختيارها
63	ثالثا : الأدوات المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: تحليل البيانات و تفسيرها و الاستنتاجات العامة	
66	تمهيد
67	أولا: تحليل النتائج وتفسيرها
85	ثانيا : الاستنتاجات العامة
88	الخاتمة
90	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح كيفية توزيع العينة على الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للمياه.	60
2	يوضح مجموعة أفراد المقابلة و فترات التقاء الطالبة بيهم	62
3	يوضح طبيعة الجنس لدى المبحوثين	65
4	يوضح الفئة العمرية للمبحوثين	66
5	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	67
6	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	67
7	يوضح أي من أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو أكثر فعالية في نقل المعلومات والقرارات	68
8	يوضح أشكال الاتصال النازل في المؤسسة	69
9	يوضح أشكال الاتصال الأفقي في المؤسسة	70
10	يوضح صعوبة في الاتصال بمرؤوسيك	71
11	يوضح أي من أشكال الاتصال الثلاثة السابقة أكثر فعالية في أداء المهام	71
12	يوضح هل وسائل الاتصال المختلفة تساعد في نقل المعلومة داخل المؤسسة	72
13	يوضح العلاقة بين الزملاء في العمل.	72
14	يوضح إذا كانت الإجابة بجيدة هل يساعد هذا على	73
15	يوضح علاقة الموظف برؤسائه في العمل	74
16	يوضح إذا كانت الإجابة بجيدة أو عادية هل هذا يرجع الى	74
17	يوضح أن أغلب الاتصالات التي في المؤسسة تتم عن طريق الاتصال غير الرسمي	75
18	يوضح مدى امكانية الاتصالات غير الرسمية في انجازها بعض المهام خارج المؤسسة	76
19	يوضح في حال إذا ما واجهت الموظف مشكل مع رئيسه هل يتدخل زملائه في العمل لحل هذا المشكل	76

77	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم عن تدخل الموظفين لمساعدة زميلهم في حالة حدوث مشكل مع المسئول الخاص بالعمل هل الامر يؤثر على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة	20
78	يوضح في حالة إذا كان مشكل مع أحد الزملاء في العمل هل يتدخل بعض الزملاء لحل المشكل	21
79	يوضح أي من أشكال الاتصال أكثر انتشارا بين الموظفين في المؤسسة	22
79	يوضح أي من أشكال الاتصال أكثر فعالية في نقل المعلومات حسب رأي المبحوثين	23
80	يوضح أي من أشكال الاتصال أكثر سرعة في نقل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة	24
81	يوضح أي من أشكال الاتصال له الدور الأكبر في انجاز المهام الموكلة للموظفين	25
81	يوضح أي من أشكال الاتصال داخل المؤسسة له التأثير الأكبر على تحفيز الموظفين للعمل.	26
82	يوضح أي من أشكال الاتصال له دور في زيادة أداء الموظفين لأداء المهام	27

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يوضح الاتصال الرسمي النازل	1
27	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	2
29	يوضح الاتصال الرسمي الأفقي	3
41	يوضح نماذج الاتصال	4

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها ، لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها و في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومن الاتصالات نجد الاتصال التنظيمي الذي يتم داخل المؤسسة ، فالالاتصال التنظيمي يشمل نوعين من الاتصالات الاتصال الرسمي وهو كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها البعض بخطوط السلطة الرسمية و الاتصالات غير الرسمية ويتم هذا النوع من الاتصال خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ويحدث في جميع المؤسسات بدون تقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية.

الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية و الإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها ، ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها.

الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري فهو المحرك الأساسي لعمل المنظمات فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للقرن الجديد و هذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم وبناء على هذا تأتي أهميه دراستنا التي تتدرج تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي.

و الذي تم تقسيم فصوله كالآتي :

الفصل الأول: موضوع الدراسة: تم فيه تناول مشكلة الدراسة و توضيح أهميتها و أهدافها و أسباب اختيارها و تحديد المفاهيم الأساسية و أخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي: تم فيه تناول عناصر الاتصال و أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي،

خصائص الاتصال الفعال، الاتصال التنظيمي الرسمي ،وكذلك أشكال الاتصال الرسمي في التنظيم، الاتصال التنظيمي غير الرسمي، وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي: تم فيه تناول أهمية الأداء الوظيفي وعناصر الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء، و كذلك محددات الأداء الوظيفي، و أخيرا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة: تم فيه تحديد مجال الدراسة، كما تم فيه تحديد العينة و كيفية اختيارها ثم الأدوات المستخدمة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات و تفسيرها و الاستنتاجات العامة : تم فيه معالجة المعطيات الميدانية من خلال عرض البيانات و تحليلها ثم الاستنتاجات العامة والخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية و أهداف الدراسة

رابعاً: منهج و فرضيات الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملاً أساليب مختلفة تتوافق مع المرحلة والموقف الذي فيه الإنسان وهذا من أجل تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة، فطالما ارتبط الاتصال بوجود الإنسان فهو في اتصال دائم مع المحيطين به سواء كانوا أهل أو زملاء أو أصدقاء أو جيران وغيرهم من أفراد.

ويعتبر الاتصال عملية ضرورية في كل نشاط إنساني فهو يساعد في تطوير و تقوية العلاقات الإنسانية و بالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والانسجام والتآلف بين الأفراد والمجتمعات في المجتمع الإنساني ككل، فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الفرد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال، فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته ومن هنا نطرح التساؤل الرسمي الآتي: إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية ؟ وتحت هذا التساؤل تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت في:

1- هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يزيد من الأداء الوظيفي للموظفين؟

2- هل قلة اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير رسمية يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للموظفين ؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار موضوع " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " إلى جملة من الأسباب كان منها:

1- التعرف على مدى فعالية الاتصال التنظيمي في زيادة أداء الموظفين و إنتاجية المؤسسة الجزائرية

2- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة و محاولة إيجاد حل لها مما يساعد على الأداء الجيد للموظفين

ثالثا: أهمية و أهداف الدراسة

تتمثل أهمية و أهداف الدراسة الراهنة في:

1- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في إبقاء المؤسسة واستمراريتها والحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها والقدرة على مواجهة المنافسة

2- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي الجيد والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

رابعا: منهج و فرضيات الدراسة

1- منهج الدراسة: من المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، فالمنهج له أهمية كبيرة في تحديد أهداف و دقة النتائج، ومنه فإن هذه الدراسة والتي تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل

الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹ ويرجع اختيار المنهج الوصفي في الدراسة قصد التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ولتفسير وتحليل أشكال الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.

2- فرضيات الدراسة:

- كلما اعتمدت المؤسسة على الاتصال الرسمي زاد الأداء الوظيفي للموظفين
- كلما قلت الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين زاد الأداء الوظيفي للموظفين

خامسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الاتصال: تتمثل في:

أ- لغة: اتصال: اتصالا (وصل) اجتمع، لم ينقطع به، اتصل الشيء بالشيء اجتمع².

- كلمة اتصال مشتقة من وصل " يصل وصلا أي وصل الشيء بالشيء وصلا وصله ويقال وصل فلان وصل، وصبة.

ب- اصطلاحا: يعرف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو أوامر أو تعليمات من شخص الذي هو المصدر الرسالة الى شخص آخر أو مجموعة أشخاص باستخدام رسائل معينة لنقل الرسائل³.

¹ محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات) . عمان: دار وائل، 1999 ، ط 2 ، 46 .

² جبران مسعود، الرائد (معجم لغوي عصري). لبنان: دار العلم للملايين، 1992، ط7، ص17.

³ منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال. مصر: (د.د.ن)، 2002، ص18.

ويعرفه ناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه.¹

كما يعرفه عبد الغفار على أنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة ويشكل ضمن التفاعل والتأثير.²

ج- المفهوم الإجرائي: هو تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة الجزائرية لخلق التفاهم فيما بينهم وتسريع العمل

2- مفهوم الاتصال التنظيمي: الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

ويعرفه الباحث عبد الرحمان مشاقبة أنه: الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارج بمعنى أنه ذلك الاتصال الذي يتم بين المؤسسة ومؤسسة أخرى وبين مؤسسة معينة وجمهورها.³

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة السعودية، 1995، ص164.

² محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة الناشر، لبنان، 2003، ص178.

³ بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي . مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009، ص 37،

ويرى روجوز: أن الاتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم، ما هو سواء عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات أي أنه عملية مقصودة مراد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة¹.

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

المفهوم الإجرائي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين مستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه باستخدام أساليب ورسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- مفهوم الأداء:

أ- لغة: أدى تأدية (أدى) الشيء قام به. الأداء. إيصال الشيء. القضاء².

ب- اصطلاحاً: تعددت تعاريف الأداء وقد اختلفت من عالم لآخر وهذا الاختلاف تابع من نظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي نقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية والعلمية والفنية وخبراته ومهاراته وإمكانياته الذهنية، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته أثناء عمله كدقة الإنجاز وسوف نتطرق لها:

يعرفه أحمد صقر عاشور الأداء بأنه «قياس العمال بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها عمله»³.

¹ محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية المجلد الأول. مصر: دار الفجر، 2003، ص119.

² جبران مسعود، الرائد (معجم لغوي عصري). لبنان: دار العلم للملايين، 1992، ط7، ص48.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. لبنان، دار النهضة العربية،

1983، ص10.

أما haynse عرفه بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

وعرفه (frea) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك والسلوك هو نشاط وفعالية فردية ، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. وعرفه توماس الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس¹.

ج-المفهوم الإجرائي: الأداء هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسة الجزائرية

4- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعرف رواية حسن الأداء الوظيفي بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبه بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

ويعرفه عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ، ونمط الأداء³.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

¹ عبد الرحمان توفيق ، قمة الأداء. مصر: دار اليرموك، 1988، ط10، ص115.

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص216.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 25-26.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهام¹.

المفهوم الإجرائي: هو العمل الذي يحققه الموظف في المؤسسة التي يعمل بها و المجهودات التي يبذلها للوصول إلى النتيجة المرغوب فيها في عمله

5- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي:

يأخذ الاتصال الرسمي أشكال عدة بحسب اتجاهه فقد يكون هابطاً من الأعلى إلى الأسفل، أو صاعداً من الأسفل إلى الأعلى كما قد يكون أفقياً² ويقصد بالتنظيم الرسمي كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها البعض بخطوط السلطة الرسمية أو التي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات

أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل ، وتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك الطرق النشاطات وكذلك والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد مع بعضهم البعض.

ويعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم، انه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق الأدوار المحددة.

والتنظيم الرسمي تنظيم موضوعي يقوم على جانبيين، يتعلق الأول باتخاذ موقف بالذات أو سلوك محدد أو تصرف معين، أما الجانب الثاني فيقوم على الرقابة على السلوك والقهر، والمساهمة الهاشمية التي يكون لها وظيفة الفاعلية الكافية التي ترتبط بإتباع

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011، ص210.

² رويم فائزة ومهري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة المهنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، ص2.

حاجات الأفراد وهكذا يتحقق التوازن داخل التنظيم الرسمي ، ولذلك يقوم كل تنظيم رسمي على الولاء والتضامن قوة التماسك والروح المعنوية¹

6- مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي: ويتم هذا النوع من الاتصال خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المنظمة ، ويحدث في جميع المنظمات ، دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبتهم وعلاقتهم الرسمية ، وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية ويحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دو التقيد بشبكات التواصل ، ويعرفه مصطفى حجازي: لا بكونه شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخص، ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمركز، وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهداف للمنظمة نفسها، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانب الأهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين، ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية، ويساعد أيضا على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المنظمة بعد التعرض للاتصال غير الرسمي يمكننا استخلاص بعض السمات لهذا النوع من الاتصال من أهمها: إن الاتصال غير الرسمي يكون بين جماعات عمل غير رسمي تتم بعدم الانسجام مقارنة مع جماعات الاتصال الرسمي.²

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2008، ص59.

² بركان دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة a.d.e، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة ، 2010، ص3.

سادسا: الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية كبيرة بالنسبة للبحث الحالي لأنها تفيده في الكثير من الجوانب و المراحل التي يمر بها، وقد تضمن موضوع الدراسة الحالية و الذي هو الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية على دراسة سابقة واحدة تمثلت في:

عنوان الدراسة: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة "

_ **نوع الدراسة:** مذكرة لنيل شهادة الماجستير

_ **اسم و لقب الباحث:** بوعطيط جلال الدين 2009

_ **إشكالية الدراسة:** هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

_ **عينة الدراسة:** عينة عشوائية منتظمة عددها 49 عامل في مؤسسة معينة

_ **أدوات البحث:** استمارة استبيان

_ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي

_ **مصطلحات الدراسة:** الاتصال، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، العمال التنفيذيين

_ **أهداف الدراسة:**

1- معرفة هل الاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمل الوظيفي داخل مؤسسة البحث ؟

2- معرفة هل الاتصال الرسمي يساعد علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

3- معرفة هل للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟

4- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي.

-**النتيجة:** توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة الاقتصادية وهي النتيجة المرجوة من عملية البحث

_ ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في موضوع الدراسة الحالية في الجانب النظري

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: عناصر الاتصال

ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

ثالثاً: خصائص الاتصال الفعال

رابعاً: أشكال الاتصال التنظيمي

خامساً: معوقات الاتصال التنظيمي

سادساً: نظريات الاتصال التنظيمي و أهم نماذجه

تمهيد:

الاتصال عملية لا غنى عنها عند كل كائن بشري وذلك أن كل إنسان اجتماعي بطبعه، لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس، والاتصال هو الأداة التي عن طريقها تتمكن المؤسسة من ربط أجزائها وعملياتها الداخلية بعضها ببعض ، ولا شك أن الاتصال التنظيمي يلعب دور مهم في المؤسسة لأن أي مؤسسة لا يمكنها إلا أن يكون فيها اتصال لتواصل وتحقيق أهدافها. ومنه سنتناول في هذا الفصل عناصر الاتصال وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي و خصائص الاتصال الفعال و أشكال الاتصال التنظيمي ومعوقات الاتصال التنظيمي وأخيرا أهم نماذج الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أولاً: عناصر الاتصال

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها ومن أهم هذه العناصر الأساسية لعملية الاتصال هي:

1-المصدر (المرسل): يعتبر المرسل عملية الاتصال وهو ما يبعث مجموعة أو أخبار قصد إشارة سلوك معين لدى الطرف الآخر، وقد يكون هذا المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة.¹

أ-الرسالة: وهي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو الاتجاهات التي يرغب المتصل إيصالها إلى المرسل ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو لفظية وغير لفظية معاً.

ب -الوسيلة: هي الطريق أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل الى المستقبل وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل النشرات أو الخطابات وغير لفظية كتابية كالكتب والمذكرات وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية...الخ.²

ت-المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع، البصر يختار وينظم المعلومات ويعطي لها تقسيماً ومعاني ودلالات ويتفاعل معها، أي أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلًا من خلال علاقة تبادلية مستمرة.³

¹ بوعطي جلال الدين، مرجع سابق ، ص33.

² العربي بن داود ، مرجع سابق ، ص144.

³ بوعطي جلال الدين، مرجع سابق، ص35.

ث-الرد(المعلومات المرتدة): وتعكس رد فعل المستقبل واستجابة أو عدم استجابة للرسالة، لذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائما يكون في عكس اتجاه المرسل، وقد سميت بهذا الاسم لأنها تترد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في عملية الاتصال.¹

ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي يضم أفراد أو جماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال. بتبادل المعلومات والآراء أو المشاعر والمقترحات والخطط والسياسات.... وغيرها بين أجزاء المنظمة- روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري-، فالالاتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الاتصال من ناحية وبين الرضاء الوظيفي و الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات كبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الأداة، وهو أيضا ينجس الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى آرائهم الوظيفية، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما لمطلوب منه.

¹ عازة محمد سلام، مهارات الاتصال مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. مصر: (د.د.ن)، 2007، ص8.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد وجماعات في منظمات الأعمال). الاردن: دار حامد، 2004، ص243.

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية .
التون مايو حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال ،
فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.
فتشير التون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية
داخل المنظمة¹. وتتحدد أهمية الاتصال أيضا في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ
وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم².

2- أهداف الاتصال التنظيمي:

من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال
أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين
يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد
التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب
أهدافها العامة.

ب- المشاركة في المعلومات 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.

¹ حسين حريم، نفس المرجع، ص244.

² محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي-. مصر: دار الفكر العربي، 1995، ص28.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
 - اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

- 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 يتمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

ويمكن أم ندرج هنا هدف آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.¹

يمكن أن تضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة العمل على بناء روح جماعية.

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.²

¹ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة دكتوراه،

جامعة قسنطينة، 2004/2005، ص ص 86-87.

² بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 58.

على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية.. حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدّد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع البرامج وقواعد اتصالية. ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

أ- **الاختلافات الثقافية:** عن 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 وغنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ب- ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.¹

ثالثاً: خصائص الاتصال الفعال

يتوقف الاتصال الناجح داخل التنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الاردن: دار الفكر،

2004، ط3، ص242.

- وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما جعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.¹
- من أهم خصائص الاتصال نذكر ما يلي:
- 1- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.
 - 2- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
 - 3- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
 - 4- ديمغرافية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى تشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة وترفح من معنوياتهم.
 - 5- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
 - 6- تطابق القول مع العمل عندما يقارن العمل بالقول.
 - 7- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال. ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه.²

رابعاً: أشكال الاتصال الرسمي

1-الاتصال الرسمي:

أ- **الاتصال النازل:** يكون الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل ، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، أو من مستوى إداري إلى مستوى إداري أدنى، وهو من الاتصالات الأكثر شيوعاً يتم من خلاله تمرير القرارات والأوامر والتعليمات من أعلى الهرم إلى القاعدة.³

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال. مصر: جامعة الإسكندرية، 2002، ص22.

² صالح بن نوار، مرجع سابق، ص93.

³ فوزي بومنجل مقال الاتصال في التنظيم: ص471.

فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وللاتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يتمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

*مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة او حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف أو من يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضوع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا سيخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس و العمل
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.¹

* معوقات الاتصال النازل:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- نقص الفهم والمعرفة من قبل المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأن أن يحد من الاتصال الفعال.

¹ بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص ص 41-42.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فه، والخبرات السابقة معه وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها ... الرسالة¹.

شكل رقم 1: يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: عبد الله طويرقي، علم الاتصال المعاصر، مرجع سابق، ص 43.

ب-الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله، وما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم وما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياسة، ما يريد قوله حول ما يجب عليه ويرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من القاعدة².

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

¹ عبد الله طويرقي ، علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية. الرياض: مكتبة العبيكان ، 1997، ط2، ص43.

² بشير علاق ، الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار اليازوري، 2009، ص17.

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

*مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن اكتشاف الأخطاء قبل استعمالها أو وصولها إلى مرحلة الحظر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنظمة أو المتقاربة مع الرئيس¹.

* معوقات الاتصال الصاعد:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثر ايجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص44.

- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعيات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.¹

شكل رقم 2: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



المصدر : محمد يسرى إبراهيم دعيس ، الاتصال و السلوك الإنساني، مرجع سابق

ص 188

ت- الاتصال الأفقي: وهي الاتصال التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي.

¹ محمد يسرى إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني في سلسلة 18. مصر: ستر للنشر والتوزيع، 1999، ص 187-188.

وشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في شيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصراعات وللاتصالات الأفقية دوراً حاسماً في توطيد التعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.¹

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.

- تبادل المعلومات (المشاركة).

- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

- حل الصراع ويتمثل ذلك ف اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد شب بين أعضاء كل إدارة أو إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة.

سيعمل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

* مزايا الاتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية²

- يساعد على الروح المعنوية بين الموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

¹ بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص45.

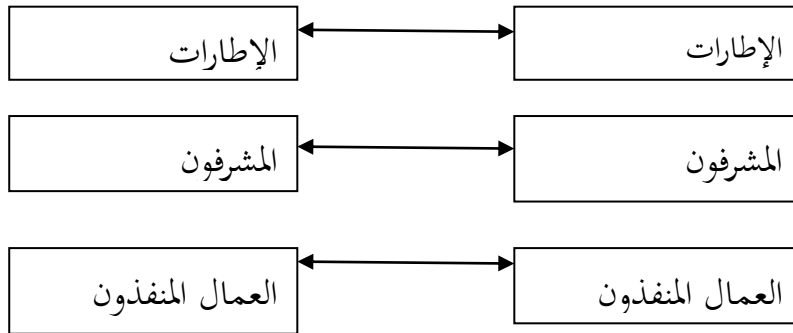
² دارين سوايغ، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص58.

***معوقات الاتصال الأفقي:**

- إن تطبيق التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات¹.

شكل رقم 3: يوضح الاتصال الرسمي الأفقي



المصدر : محمد يسرى إبراهيم دعيس ، مرجع سابق ، ص 72

***الاتصال المحوري:** تشمل على الاتصالات بين المديرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات هاما للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى وهو ليس اتصال رأسي بل يأخذ شكلا عرضيا مائلا، ويسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية، كما يحقق هذا النوع التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة وعادة

¹ قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة. رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سنة 2007، ص72.

لا تظهر هذه العلاقات في الهياكل التنظيمية للمنظمات ولكن يشيع استخدامها كوسائل هادفة لتحقيق أهداف المنظمات.¹

2-الاتصال غير الرسمي :

أ- دوافع وجوده:

هناك العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال تؤكد على أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير رسمي أو تكوين الجماعات غير رسمية، ومن بينها نذكر دراسة filippo edwin والذي أشار فيها إلى بعض هاته العوامل و المتمثلة فيما يلي:

-عدم سلامة التنظيم الرسمي وجود اختلالات كثيرة به كفشل القيادة الرسمية في أداء الأعمال المسندة إليها.

- عدم استيعاب التنظيم الرسمي لفئات من الموظفين والعمال وتهميشهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التجمع خارج التنظيم الرسمي.

- فشل نظام الاتصال الرسمي في توحيد الجهود الجماعية، و توجيهه نحو التعاون والتكامل، وبالتالي ملأ الفراغ بتنظيم غير رسمي، وقيادة غير رسمية.

- الضغوط الاجتماعية المختلفة، و الولاءات السياسية الأيديولوجية².

¹ نفس المرجع، ص72.

² بركان دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة a.d.e. جامعة بسكرة، 2011، ص3.

ب- سلبياته:

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- إحداث الصراع فمنهما كان شله وسببه فإن للصراع أثر سلبي على القرار حتى أنه يفقده أهميته رغم جودة البديل المختار.
- تفعيل مشكلات العمل فيستطيع التنظيم غير الرسمي تضخيم مشاكل قد تبدو لأعضاء التنظيم غير الرسمي لا أثر لها كما يستطيع العكس¹.
- مقاومة التغيير وبذلك يعيق أو يعطل التنظيم غير الرسمي كل القرارات التي تهدف إلى التغيير و بالأخص التغيير الذي لا يصيب أو يقلل مكاسبه².

3-أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

نستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف عن الظروف المتاحة بالمؤسسة ، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة نقلها ويمكن القول بأن استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون نجاحا من استعمال أسلوب واحد بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويجمل العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة وهي كالتالي:

أ-أسلوب الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحث أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة والوضوح والدقة وللاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

¹ القوي عبد الرحمان ، خليلي أحمد، أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في الاقتصادية. ص12.

² نفس المرجع، ص12.

- يمكن الاحتفاظ بالكلم المكتوب حتى يمكن الرجوع اليه عند الضرورة .

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التعريف بدرجة أكبر .

يعطي وقتا كافيا للمتصل للتأمل والتمحيص والدقة ومحاولة الفهم¹.

لكن لا يخلو هذا الأسلوب من السلبيات منها:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية ، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو إلى الرئيس الإداري.

- حرمان مصدر الرسالة(المرسل) من معرفة تأثير كلماته على وجه المتلقي

(المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها².

ب-الاتصال الشفوي: ويتم هذا الأسلوب من الاتصال عن طريق نقل المعلومات بين

المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق والمسموع وهذا الأسلوب هو أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل إليه، ويستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة³.

¹ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 73-74.

² محمد يسرى ابراهيم دعيس ، الاتصال والسلوك الانساني. مصر: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص197.

³ محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص74.

يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً، مما يهيء الفرصة للخلاف ، كما أنها لا تقل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ ولهذا فإن الكثير من اللجان يحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

صعوبة استخدامه مع أعداد كبيرة.

قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة¹.

خامسا: معوقات الاتصال التنظيمي

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها وبالتالي تشتت المعلومات و تشويهها وتحول دون أنيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:

1- المعوقات النفسية:

عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد السيكولوجي بين الأفراد- و الاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم².

¹ بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص55.

² دارين سوايغ، مرجع سابق، ص64.

2- معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من معوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ- **التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة ، وتشمل هاته النقطة¹.

3- معوقات تنظيمية: تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

أ- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.

ب- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.

ت -التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.

ث- قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الادارة الفكرية وتوضيح أبعادها.

ج- التداخل بين الاختصاصات كالاستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداء.

ح- الاعتماد المفرط في استخدام اللجان.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص242.

خ- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

د- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرهما من البيئة الخارجية.

ذ- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجأة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف¹.

سادسا : نظريات الاتصال التنظيمي و أهم نماذجه

1- نظريات الاتصال التنظيمي :

أ-النظريات الكلاسيكية والمعاصرة في دراسة الاتصال التنظيمي:

يعتبر الكثير من الباحثين أن Mc Gregor (1962) من أوائل الذين تعرضوا بالشرح و النقد و التمحيص لطبيعة الاتصال و مكوناته و خصائصه ، و علاقته بكل من السلوك الفردي و بنظام السلطة التنظيمية الرسمية و غير الرسمية . وقد تأثر بمقياس ليكرت و صاغ نظرية سوسولوجية في الاتصال التنظيمي أطلق عليها ، "نظرية القرارات الإدارية بالمشاركة " ، بالإضافة إلى نظريته في الإدارة (X,Y,Z) .

وفيما يلي تناول نظرية " القرارات الإدارية بالمشاركة " بالشرح و التحليل، ثم انتقل إلى النظريات الكلاسيكية و المعاصرة التي ركزت على اتجاه عمليات الاتصال داخل

التنظيم.²

¹ دارين سوايغ، مرجع سابق، ص ص 63-64.

² اعتماد محمد علام ، اجلال اسماعيل حلمي ، علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة انجلو المصرية ، 2016 ، ص 98.

ب- نظرية القرارات الإدارية بالمشاركة (سمات النظام الأربع عند ليكرت):

يصف ليكرت اربعة انماط من الانظمة الادارية لاتخاذ القرارات ترتبط بعملية الاتصال التنظيمي و هي : نظام دكتاتوري مستغل ، و نظام دكتاتوري خير ، و نظام استشاري، و نظام مشارك.

ترتبط انظمة السلطة هذه بعملية التخطيط و اتخاذ القرار و الاتصالات و مدى تأثير دور العامل بما تنتجه هذه الطريقة في اتخاذ القرار، و بالتالي تحدد نتائج عملية الاتصال. ومن قبل ربط برنارد Barnard بين الاتصالات ومفهوم السلطة .

فالسلطة تنساب الى الادنى من خلال قنوات الاتصالات. و من الممكن ان تفقد السلطة قيمتها و اهميتها اذا انسدت قنوات الاتصالات او فهمت بمعنى خاطئ.

كل من نظرية X و Y جاءت لتغيير طبيعة العنصر البشري الذي يعبر عن قطبي الاتصال ، فاذا راينا الانسان من زاوية X التي تفرض ان الانسان كسول ، ولا يحب العمل ، وليس له طموح ، ولا يطمح الى المسؤولية و يسعى الى تلبية حاجاته الاقتصادية و الامان ، فان الادارة حتما هي التي تتخذ المبدأ ، وسوف تعتبر الانسان مثله مثل الالة ، فليس له كيان ولا يفكر ولا يبتكر ولا يحب المشاركة فيما يدور من حوله ، وعليه يجب المعاملة بقسوة لكي يعمل، إلى أن يأخذ الاتصال شكل التهديد والأمر والنهي والتوعد، ويتم ذلك في نطاق الاتصال من الاعلى إلى الأسفل وبشكل أكثر غموضا وبسيطرة مركزية.

أما إذا نظرنا إلى نمط الاتصال من خلال y التي تنظر إلى النسان على أنه ذو كيان له الحق في المشاركة في الحياة بفاعلية وهذا يزرع في نفس الانسان الثقة، من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرار بواسطة التغذية العكسية والمراقبة الذاتية و تحفيزه وتشجيعه ومنه يكون هناك تفاعل بين قطبي الاتصال، ويكون الفرد أكثر حساسية بالأمان والثقة، ومن هنا يتكون نمطا جديدا من الاتصال في المؤسسة، وتكسب التعاون في الإدارة وسير المؤسسة

إلى الأمام وتخلق جو عمل جماعي وروح معنوية مرتفعة بين الأفراد وهذا النظام غالب ما نجده في المؤسسة اليابانية التي تعمل على تحقيق عمل جماعي و تتبنى النظام العضوي في التنظيم الذي يضمن التفاعل الدائم بين الأفراد وتحقيق الأهداف معاً وبشفافية أكبر.¹

وإذا نظرنا إلى نمط الاتصال من خلال نظرية Z ، وهي ترى أن العلاقة بين الإدارة والعمال تكون موضوعة على أساس طبيعة والموقف ، وعلى هذا الأساس فالمطلوب من الإدارة لا تضع نمط الاتصال موحداً وبصورة مسبقة، إنما يكون حسب نوع الطبيعة العشرية للمستقبل ونوع الموقف ومن هنا نكون بصدد حالة استقرار أو بحسب العامل مقارنة بزميله بالتمييز خاصة إذا تلقى أحدهم اتصالاً خاصاً وتلقى الآخر نوعاً مختلفاً من الاتصال، مما ينعكس على نفسية الفرد ويشعره بالإحباط.

مما سبق يتضح أن نوعية النمط الإداري في المنظمة يلعب دوراً رئيسياً من حيث مدى فعالية الاتصالات الإدارية في أداء الروح المتوقع لها مما يتطلب من القيادة محاولة تفهم العنصر البشري وحاجته والتعرف على الدوافع التي تحرك سلوكياته بقصد إشباع هذه الحاجة، وذلك من خلال نظام جيد للاتصالات الإدارية.

اتجاه عملية الاتصال التنظيمي في ضوء النظريات الكلاسيكية ومعاصرة.

- نماذج من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الاتصال ذي الاتجاه الواحد:

لقد تصور الرواد كلاسيكيون أن خطوط السلطة الرسمية كافية لتحقيق الاتصال المطلوب وقصرت جهودها على عملية نقل الأوامر والتعليمات عن طريق الرؤساء الرسميين إلى المرؤوسين والعمال، وبذلك اقتصر الاتصال على اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ولم تهتم الإدارة بالاتصال العكسي (أي من الأسفل إلى الأعلى).

¹ نفس المرجع ، ص 99.

إذ يكفي أن يقدم العامل شكواه إلى رئيس العمال المختص ليبث فيها أو يرفعها بالتالي إلى رؤسائه، وبذلك ينعدم الاتصال الفعلي بين العمال والمسؤولين.

- فيما يتعلق بمدرسة الإدارة العلمية فإنها تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية ، وأن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها، ومن أهم أهدافها القيام بالعمل وزيادة الانتاجية، فاتباع تايلور أو الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل، واستثنوا من ذلك التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم.

- كما أنه طبقا للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي صاغه ماكس فيبر، الذي يركز على كونه نسقا مغلقا ملتزما بالسلطة الشرعية المخولة للرئيس في إصدار الأوامر ولتعليمات إلى المرؤوسين، فإن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل مما يؤدي إلى مركزية في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة ، لسير خط الاتصالات بشكل صاعد من أسفل إلى الأعلى، وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور مهم في عملية الأرشيف وتوثيق عمل التنظيم، ويعاب على هذه النظرية أنها تعتبر المنظمة نسقا مغلقا لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به.

ت-نظرية الإدارة الحديثة والاتصال ذو الاتجاهين:

- إن الطريقة الحديثة في الاتصالات تغزي إلى حركة العلاقات الانسانية التي تبعث تجارب هاوثورن في الثلاثينيات، وخاصة عندما تحول اهتمام النظرية الاجتماعية إلى العلاقات غير الرسمية على حساب العلاقات الرسمية.

- كما ظهرت المدرسة السلوكية التي جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمه اياها بإهمال العنصر البشري. وبدأت هذه الحركة بدراسة هاوثورن التي أجراها التون مايو

وزملائه، وقد أكدت أهمية الديناميكية الداخلية لجماعات العمل داخل التنظيم، وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا وزيادة الانتاجية وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية ، على استخدام الاتصال وجها لوجه لنقل المعلومات الدقيقة، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الانسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، وهو ما جعلها تتبالغ في ذلك الجوانب الإدارية في العمل الإداري.¹

ث- النظرية الحديثة للنظم: وترى أن التنظيم وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض.

واثبت التيار الحديث أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

- يقوم التنظيم الكلاسيكي على مبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والاجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، والاعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما أولت المنظمات الحديثة عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

- الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المستويات الحديثة لما لها من علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، وعلى العكس في التنظيم الكلاسيكي، حيث يحاول كل مسؤول أن يكون لديه نظام معلومات خاص به، وهو ما يؤدي إلى مركزية القرارات.

- وقد أدى أكبر حجم المؤسسات وارتفاع عدد العاملين بها والخبرات والمؤهلات العالية الي خلق الكثير من الوظائف الجديدة التي تتطلب إعادة النظر في صياغة الهياكل

¹ نفس المرجع ، ص 101.

- التنظيمية بكيفية تماشي والمعطيات الكلاسيكية مثل التفرقة بين التنفيذ والاستشارة، والمركزية واللامركزية، ومبدأ وحدة السلطة الأمر...الى غير ذلك.
- وأمر طبيعي أن المنظمة المفتوحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انتساب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية ، كما يكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.
 - فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة التنظيم من أجل التعامل مع حالة عدم التأكد.
 - ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأن تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة، وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، والاتصال هو حلقة الوصل التي تحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها.
 - وقد اهتمت نظرية النظم المفتوحة بالتكيف، وكما أشار كان وكاتر فإن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل وسائل بين المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه ارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.
 - فالمدرسة الحديثة التي أخذت فكرة النظم عرفت المنظمة بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل أهداف معينة. هذا التعريف يتشابه مع بعض لتعريفات الأخرى، ويعبر عن المنظمة بجميع أشكالها، وينطبق على المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة، مثل شركات البترول والوزارات... وغيرها، فهي نظم مجموعة من الأفراد يتصلون اتصالا متبادلا في شكل تنظيم معين، مما يحقق أهدافهم من الانضمام للمنظمة، وفي نفس الوقت يحقق أهداف المنظمة.¹

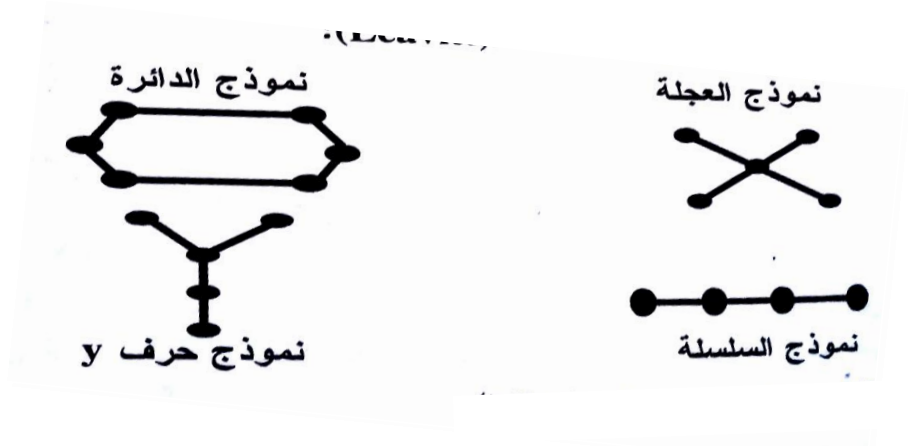
¹ نفس المرجع ، ص ص 97-98.

2- نماذج الاتصال:

أظهرت بعض الأدبيات و البحوث تعدد أنماط الاتصالات داخل التنظيم و تستند جميعها تقريبا إلى أربعة أنواع من شبكات الاتصال، وهي العجلة والسلسلة والدائرة وحرف y وأعلى درجات النظام تكون العجلة حيث فرص الرد و إبداء الاستجابات تكون أكبر، وأقلها هي النجمة. ويقصد باصطلاح بناء شبكات الاتصال كيفية تركيب علاقات الاتصال بين الأفراد، التي تتوزع بين أربعة أبنية مختلفة من الشبكات.

ونعرض هذه النماذج كالاتي :

شكل رقم 4: يوضح نماذج الاتصال



المصدر: اعتماد محمد علام ، اجلال اسماعيل حلمي، نفس المرجع، ص 97.

إن كل هذه النماذج الأربعة تتكون من خمسة أفراد وإن اختلفت علاقات الاتصال في كل منها، و تشير نتائج بعض الدراسات التي أجريت على هذه الأشكال إلا أنها تتفاوت في العديد من المظاهر أبرزها ما يلي:

يتصف (نموذج العجلة) وهو أكثر شبكات الاتصال مركزية بالسرعة و دقة أداء أفرادها لمهام عملهم، و يأتي (نموذج حرف Y) في المرتبة الثانية ثم (نموذج السلسلة) وأخيرا (نموذج الدائرة).

يتفوق (نموذج الدائرة) وهو أكثر شبكات الاتصال اللامركزية عن ما عاده في ما يتعلق برضا الأفراد عن العمل بينما يأتي (نموذج السلسلة) في المرتبة الثانية، يليه (نموذج حرف Y) وأخيرا (نموذج العجلة).

ويتميز (نموذج العجلة) عن كافة النماذج الأخرى بإمكانية التعرف على رئيس المجموعة الذي تتمركز حوله علاقات الاتصال.¹

¹ نفس المرجع ، ص 98.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه فلذلك كان لازماً على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة

ضمن أساليب تسييرهم في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل، و لمعرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تنمية نشاط المؤسسة وتوسيع دائرة تعاملها وعلى أداء الموظفين داخلها، سنتناول في الفصل القادم.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أبعاد الأداء.

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

تمهيد:

إن من علامات عصرنة المؤسسات، وقوتها وكذلك تنظيمها المحكم، هي أن تكون لها نظرة مستقبلية جيدة، وذلك بقراءتها لمتطلبات السوق حتى يتسنى لها تحقيق متطلبات المستهلك وللقيام بهذا على المؤسسة أن تكون على علم بأداء عمالها، فمادام الأداء هو ما يحققه الفرد في هذا العمل، فالمؤسسة هنا مجبرة على التماشي مع قدرات أفرادها، كونه العامل الأساسي في تحديد سريان العمل. ومنه سنتناول في هذا الفصل: أهمية الأداء الوظيفي و عناصره و أبعاده و أهم محدداته وأخيرا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

لأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

أ- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان.

ب- (العصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً¹.

ت- للأداء الوظيفي أهمية داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل أم أن الاهتمام بإدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع

¹ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج). الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2001، ص98.

أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة التمي، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها. ث- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹.

ثانياً : محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- 1- الجهد المبذول التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- 2- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- 3- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد والأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.²

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2007، ص50.

² بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص74.

ب- القدرات: القدرات تتمثل في الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد وبالقوة التي يتوقف عليها نجاحه في عمله أو في دراسته¹.

ت- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقص القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون كأداة القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.²

¹ حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء. مصر: دار الجامعات المصرية، 1992، ص29.

² رواية حسن(أ)، إدارة الوارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية، 2003، ص210.

ثالثاً: أبعاد الأداء

يمكن قياس الأداء على أساس ثلاثة أبعاد وهي كالآتي:

1- كمية الجهد المبذول: الجهد المبذول مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي

يبدلها الفرد أثناء أدائه لمهامه من خلال فترة زمنية معينة وتنقسم هذا الجهد إلى ثلاث أقسام

هي:

أ- الجهد النفسي.

ب- الجهد العضلي.

ت- الجهد الذهني.¹

2- نوعية الجهد: نوعية الجهد هو مستوى الدقة والجودة ودرجة المطابقة للجهد المبذول

لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع العمل قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو الكمية

بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.²

3- نمط الأداء: نمط الأداء هو الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بجهد في العمل، أي

الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، وتفاعل الفرد مع وظيفته تحت عدة تأثيرات ووضعيات

ووسائل.³

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 28.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. لبنان: الدار الجامعية، 1989، ص 34.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ط 2، ص 378.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والقدرة

على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف

العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

3- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية، التقاني في العمل قدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة أو مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله.¹

خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء

العوامل المتعلقة بالأداء، هناك عوامل مؤثرة على الأداء خارج نطاق سيطرة الفرد العامل،

والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن البعض من هذه العوامل قد تؤخذ

كإعزاز إلا أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار.

1- الرضى الوظيفي وتأثيره في الأداء:

يمثل الرضى الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمات عادة لقياس الأداء إذ

يشعر العديد من الناس أنه من المنطقي أن يكون الموظف السعيد في عمله والوفى لوظيفته

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2010، ص65.

أحسن أداء من الموظف المستاء من عمله، فزيادة الرضا يمكن من أن يؤدي إلى تقليل الغياب مثلا وزيادة العمل والأداء.¹

2- الدافعية وتأثيرها في الأداء

تتمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للموظف، بحيث الدافعية تحركه نحو القيام بالعمل والاستمرارية فيه والرغبة في الأداء الجيد ولا شك أن زيادة شدة هذه الدوافع وإيجابياتها تؤثر على الأداء الموظف لعمله.²

3- عدم التوافق المهني وتأثيره في الأداء

إن تناسب قدرات الموظف مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في الأداء والعكس صحيح، بحيث أن هذا الموظف يحس أنه غريب في هذا المكان فيظهر هذا الأخير إلى التهاون في العمل وكذلك إلى الغياب والعكس.

4- المعرفة وتأثيرها في الأداء: تتمثل المعرفة في المعلومات والحقائق الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحدودة وقد تكون معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد، الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي الذي يبدأ من قاعدة أو منظمة أو انتهاء بالأعمال العليا في قمتها.

5- المهارات وتأثيرها في الأداء: هي مستوى من الإجابة و توافق أنماط التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المخصصة السابق تحصيلها.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد. ليبيا: منشورات جامعية مفتوحة، 1994، ص ص 320-321.

² مروان أحمد خويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. رسالة ماجستير، كلية التجارة، 2008، ص 17.

6- القدرات وتأثيرها في الأداء: تعتبر القدرات مجموعة من الطاقة الموجودة للسلوك والتصرف بطرق معينة وهي مجموعة من الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة التي يشغلها الموظف وتتغير القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

7- الاستعدادات وتأثيرها في الأداء: تعتبر الاستعدادات الطاقة المستقبلية التي تدفع إلى التصرف بطرق معينة ، والسؤال الذي يطرح هنا هو: هل الموظفين قادرين جسدياً أو ذهنياً على تعلم كيفية الأداء؟

وتتمثل أيضاً هذه الاستعدادات في الجدية والتنظيم والمنهجية والقدرة على الاتصال، لذا فالعامل الذي ليست له هذه الخصائص ليست له استعدادات للعمل ويكون أداءه ناقص دوماً وهذا يعود بالسلب على نتائج المؤسسة.¹

8- الغياب وتأثيره في الأداء: إن الغياب ظاهرة منتشرة وترجع إلى أسباب عديدة، ونجد أن الغياب يؤدي إلى اضطراب عمل الموظفين وكذلك المسؤولين، لذا نجد أن الغياب له أثر كبير على مستوى أداء الموظف، وهذا يرجع سلباً على المؤسسة بحيث أن هناك بعض الموظفين يقضون أشغالهم ومشاكلهم الخاصة في أوقات العمل، وهذا يؤثر على المردودية بحيث تكون أقل مما هو مطلوب باعتبار أن العناصر الغائب لم يقدروا على إنجاز عملهم، وهذا يؤثر سلباً على الخدمة العامة وبالأخص على الأداء.

9- العوامل المتعلقة بالوظيفة: تتمثل هذه العوامل في ظروف العمل وكذلك أسلوب القيادة داخل المؤسسة لذا يجب على الرئيس الآخذ بعين الاعتبار محيط العمل لأن الأداء الفعلي يكون ضعيفاً إذ لم توفر له الظروف الملائمة.

10- الظروف المادية وتأثيرها على الأداء: إن الظروف المادية الجيدة تعمل على راحة الموظف وتساهم في زيادة أدائه والعكس صحيح، لكن لا تنسى أن العوامل المادية لا تؤدي

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 321-322.

إلى ذلك إلا إذا أحدثت أثراً نفسياً في الموظف، يعني ذلك أننا يجب أن نراعي العوامل الذاتية والنفسية والاجتماعية للفرد التي تشكل المناخ العام للعمل، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية، وهذا يؤدي حتماً إلى نقص الأداء.¹

11- التكنولوجيا وتأثيرها على الأداء: تعتبر التكنولوجيا عاملاً من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في أي مؤسسة كانت وهذه الأخيرة توفير للعمال مهارات وخبرات جديدة من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

12- القيادة وتأثيرها على الأداء: إن اختيار رؤساء الموظفين أو قادتهم له تأثير كبير في الروح المعنوية لديهم، لذا يجب أن يكون هذا المسؤول متمتعاً بصفات القيادة ومتسماً بالعدالة ولديه قدرات شخصية عالية ومتصفاً بالتوافق من الناحية الانفعالية، و الاهتمام الطبيعي بالموظفين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على التقدم والتطور.

13- التنظيم وتأثيره على الأداء: إن التنظيم الجيد والتصميم السليم لمختلف المصالح بوضوح، وسلامة العلاقات بين الأفراد، و الاتصال داخل المنظمات يسهم إلى حد كبير في حل المشاكل والصعوبات التنظيمية، والعكس صحيح، حيث أن غياب التنظيم قد يؤدي بالعامل مثلاً إلى عدم الحضور إلى العمل، وبالتالي إلى النقص في الأداء.²

¹ نفس المرجع، ص ص 322-323.

² نفس المرجع، ص ص 323-324.

خلاصة الفصل

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى اشتراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها، إلا أن هذه المعلومات النظرية عن دور الاتصال التنظيمي و أهميته داخل المؤسسة لا يعطي صورة واضحة و معطيات دقيقة عن هذه الأهمية و الدور البارز لجمع معطيات امبريقية من مجتمع الدراسة إلا إذا استعنا بجملة من أدوات جمع البيانات مثل القابلة و الاستبيان و هذا ما سنتناوله في الفصل القادم .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : العينة و كيفية اختيارها و تحديدها

ثالثا : الأدوات المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي لأنه يجسد كل الحقائق والبيانات المتحصل عليها في الجانب النظري، حيث تتوقف دقة النتائج المتحصل عليها في أي دراسة على مدى صحة الإجراءات المنهجية التي يتبعها الباحث في دراسة. و بهذا سنتناول في هذا الفصل: مجالات الدراسة و كيفية اختيار العينة و تحديدها، و كذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة .

أولاً: مجالات الدراسة

تتصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث ، و بما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني و زمني ، و مجال بشري و عليه كانت مجالات الدراسة الحالية كالآتي :

1- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه الوادي، تأسست المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير بالوادي بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 2093 بتاريخ 1990/11/23 غير أن بداية إنطلاق نشاط المؤسسة الفعلي بتاريخ 1990/04/01 ولقد تم تحويلها إلى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في 2006/07/30 حيث تم تنشيط المؤسسة على مستوى بلدية الوادي التي تعتبر البلدية الام لولاية الوادي على أساس إدراج باقي البلديات في المستقبل القريب وتزاول المؤسسة (مدرية الوحدة) نشاطها بمقرها الاجتماعي الكائن بطريق تقرت أما الدائرة التجارية محلها بحي محمد اخميسي و التي تقدر مساحتها بحوالي 1600 متر مربع و عدد موظفيها 207، اما حدودها فهي كالتالي :

- شمالاً: يليه محلات تجارية

- شرقاً: شارع يليه محلات تجارية

- جنوباً: الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية الوادي

- غرباً: الطريق الوطني رقم 48¹

2- **المجال الزمني:** بدأت الدراسة الميدانية حول " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية " تقسم على مرحلتين او اكثر:

¹مقابلة مع شايببي سفيان ، يوم 25مارس 2017 ، على ساعة 10:30 صباحا الى غاية 11:30 ساعة صباحا .

المرحلة من 22 مارس 2017 إلى غاية 25 مارس 2017 تم فيها القيام بزيارة ميدانية حيث تم فيها التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذا القيام بمقابلة مع موظف من المؤسسة قصد حصر مهام كل مصلحة

المرحلة من 23 افريل 2017 الى غاية 29 افريل 2017 تم اعداد اسئلة الاستمارة حسب ما يتوافق ما نبحت عنه من حصول على معطيات التي نرغب استقائها من المبحوثين.

المرحلة من 30 افريل 2017 إلى غاية 15 ماي 2017 تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة و كذا تجميعها و القيام بتفريغ المعطيات و تحليلها و تفسيرها .

3-المجال البشري : الدراسة الراهنة حددت في مجالها البشري كل موظفين الذين يعملون في المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي الذي بلغ عددهم 207 موظف.

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها

تعتبر خطوة اختيار العينة من الخطوات الاساسية في البحث العلمي فهي تساعد على جمع المعلومات والبيانات عن مجتمع الدراسة الاصيلي، أو انها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي¹.

وتعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و اجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي².

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون). الجزائر:

دار القصة ، 2006 ، ط2، ص 62.

² مرجع سابق ، ص 48.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية والتي تعرف بأنها: هي التي تتساوى فيها فرص الاختيار بين افراد مجتمع مصدر العينة ، ووفق اسس علمية لا مكان للانحياز فيها اثناء الاختيار وكل مفردة في المجتمع المستهدف قد تكون من ضمن الذين يقع عليهم الاختيار امام الفرص المتساوية.¹

وقد تم اختيار نسبة 25% من المجتمع الكلي للدراسة و الذي حدد ب 207.

1-**تحديد العينة:** تم الاختيار بطريقة العينة عشوائية نسبة 51موظف من مجموع 207 موظف بمؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي.

2-**وحدة العينة:** تمثلت وحدة العينة الموظف الذي يعمل في المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي.

¹ عقيل حسين عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مدبولي ، 1999، ص 225.

جدول رقم 1: يوضح كيفية توزيع العينة على الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية للمياه.

نوع المنصب	العدد	النسبة
أمانة المدير	1	%0
المستشار القانوني	1	%0
خلية الأمن و الوقاية	1	%0
مصلحة الأمن و الوقاية	64	%16
دائرة المالية و المحاسبة	13	%3
الدائرة التجارية	15	%4
دائرة الاستغلال	32	%6
دائرة المستخدمين	45	%11
دائرة الوسائل العامة	39	%10
المخبر	06	%1
المجموع	207	%51

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية والتي هي بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية" على جملة من الأدوات، وهي

1- استبيان: يعرف الاستبيان بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية¹ ويعرف أيضا بأنه وسيلة من وسائل التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء الفقرات الجيدة والحصول على إجابات كاملة.²

وفي هذه الدراسة تم توزيع 51 استبيان على مجموعة من موظفين المؤسسة الجزائرية للمياه، وقد تضمن الاستبيان عدة أسئلة تم تصنيفها إلى عدة مستويات منها:

أولا: البيانات الشخصية: تم فيه تناول الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي.

ثانيا: الاتصال الرسمي و علاقته بالأداء الوظيفي وتضمن 7 أسئلة كان منها اهم

اشكال الاتصال الرسمي الاكثر استخداما في المؤسسة الجزائرية

ثالثا: الاتصال غير الرسمي و علاقته بالأداء الوظيفي وتضمن 7 أسئلة كان منها

اهمية العلاقة التي تربط الموظفين فيما بينهم وبرؤسائهم

رابعا: اشكال الاتصال وعلاقته في اداء المهام و تضمن 6 اسئلة كان منها اهم اشكال

الاتصال الاكثر فعالية داخل المؤسسة الجزائرية

¹ مرجع سابق ، ص 63.

² منتدر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي. عمان، دار الميسرة، 2007 ، ص 91.

2-المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات المهمة لجمع المعلومات من الأفراد وتعرف المقابلة بأنها عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من اجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث¹، واتجهت الطالبة إلى إجراء المقابلة مع السيد سفيان شايبي، يوم 25 مارس 2017، على الساعة 10:30 صباحا وذلك للتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية.

ويمكن تحديد فترة التقاء الطالبة مع السيد سفيان شايبي و فق الجدول الآتي

جدول رقم 2: يوضح مجموعة أفراد المقابلة و فترات التقاء الطالبة بهم

الاسم و اللقب	اليوم	الساعة	المنصب الحالي
سفيان شايبي	يوم 25 مارس 2017	على الساعة 10:30 صباحا	إطار اداري

وقد تم الاستفادة الطالبة من هذه المقابلة من الحصول على عدة اجابات عن بعض الامور التنظيمية بالمؤسسة، وكذا نشأتها و اهم هياكلها، وعلى طرق توزيعها للمياه في الولاية.

- أسلوب التحليل: اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي في شكله البسيط للتكرارات و النسب المئوية بعد تصنيف و تبويب البيانات.

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصة للنشر، 2012، ص 173.

الفصل الخامس: تحليل البيانات و تفسيرها والاستنتاجات العامة

تمهيد

أولاً : تحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً : الاستنتاجات العامة

تمهيد:

بعد الانتهاء من تحديد الإجراءات الميدانية لدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى تفرغ المعطيات التي تم جمعها من عينة الدراسة ثم القيام بتحليل و تفسير البيانات التي تم جمعها عن موضوع الدراسة الحالية " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية " عن طريق أداتي الاستمارة والمقابلة. تم التطرق لعرض البيانات مع تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشة أهم نتائجها ، وأخيرا الخاتمة.

أولاً: تحليل النتائج وتفسيرها

جدول رقم 3: يوضح طبيعة الجنس لدى المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الجنس
86.27%	44	ذكور
13.72%	7	إناث
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للمبحوثين كانت للذكور ذلك بنسبة 86.27%، أما الإناث فتمثلت نسبتهم بـ 13.72% من مجموع أفراد العينة و يرجع ارتفاع نسبة الذكور على الإناث بسبب أن المجتمع اليومي يرفض عمل المرأة في المجال الإداري بسبب طول مدة مكوثها بالعمل وكذلك لكثرة احتكاكها بجنس الذكر باعتبار أن المجتمع اليومي من المجتمعات التقليدية والتي كانت في يوم من الأيام ترفض خروج المرأة للعمل إلا أن التفتح الذي مس جميع جوانب الحياة اليومية لهذا سمح لهذه الفئة من الإناث الخروج للعمل و لكن في كثير من الأحيان مقيدة بشروط.

جدول رقم 4: يوضح الفئة العمرية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات السن
5.88%	03	[25 - 19]
7.84%	04	[31 - 25]
29.41%	15	[37 - 31]
23.52%	12	[43 - 37]
11.76%	06	[49 - 43]
9.80%	05	[55 - 49]
11.76%	06	[55 - فما فوق]
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين عمرهم يتراوح ما بين [37-31] سنة وذلك بنسبة 29,41% و يليه أعمارهم ما بين [43-37] سنة بنسبة 23,52% و 11,76% كانت أعمارهم [49-43]

و [55 فما فوق]، و 9,80% كانت أعمارهم تتراوح ما بين [55-49] سنة ، و من

[31-25] سنة بنسبة 7,84% وأخيرا 5,88% للفئة العمرية [25-19].

ترجع الفئة العمرية من [31-19] الى ان الشباب في هذه المرحلة لا يكونون متحصلين على وظيفة و ذلك لهونه الامر و اكثرهم يعمل في اطار الادمج المهني او العقود والفئة العمرية من [43-31] ترجع ارتفاع نسبتها الى ان في هذه المرحلة يكونوا متحصلين على شهادات تؤهلهم الى العمل في هذه المؤسسة .

جدول رقم 5: يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الحالة الاجتماعية
25.49%	13	أعزب
66.66%	34	متزوج
7.84%	4	مطلق
0%	00	أرمل
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين المتزوجين و ذلك بنسبة 66.66% و يليه بنسبة 25,49% غير متزوجين ، و 7,84% من المبحوثين مطلقيين .

و يرجع ارتفاع نسبة المتزوجين لانه في الجدول رقم (02) تبين ان اعلى فئة عمرية كانت ما بين [37-31] و [43-37] ، و بطبيعة الحال في هذا العمر سيكونون متزوجين خاصة و انهم مستفيدين ماديا.

جدول رقم 6: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
17.64%	09	ابتدائي
15.68%	08	متوسط
25.49%	13	ثانوي
35.29%	18	جامعي
5.88%	03	تعليم عالي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين في مستوى جامعي 35,29% ويليه مستوى ثانوي يتمثل بنسبة 25,49%، ومستوى ابتدائي بنسبة 17,64%، 15,68% مستوى متوسط وأخيرا تعليم عالي بنسبة 5,88% .

هذا راجع الى ان طبيعة العمل تتطلب ان يكونوا ذو شهادات جامعية او تكوين مهني.

جدول رقم 7: يوضح أي من أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو أكثر فعالية في نقل المعلومات والقرارات

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
21.56%	11	الاتصال الصاعد
29.41%	15	الاتصال النازل
49,01%	25	الاتصال الأفقي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الأشكال الاتصال الأكثر فعالية داخل المؤسسة في نقل المعلومات والقرارات نجد الاتصال الأفقي بنسبة 49,01% ويليه الاتصال النازل بنسبة 29,41% بمعنى ان هناك اوامر لابد ان تطبق و قرارات لابد ان تنفذ من الادارة العليا الى الموظفين، والاتصال الصاعد بنسبة 21.66%

وهذا يدل على أنه كل ما يكون الموظفين في نفس الرتبة هنا يكمن التفاهم أكثر وفعالية أكثر.

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
11.76%	06	عن طريق مقابلة للشخصية
25.49%	13	الهاتف
62.74%	32	الاتصال الكتابي(تقارير)
0%	0	عن طريق موظف يعمل معك
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال الكتابي (تقارير) يحصل على أعلى نسبة وهذا ما مثلته نسبة 62.74% ويليهما الهاتف بنسبة 25.49% ثم احتمال عن طريق مقابلة شخصية بنسبة 11.76%.

و يرجع ارتفاع نسبة الإجابات أن التقارير الكتابية هي الأكثر وتبقى حجة في حالة وقوع أي مشكل في يوم من الأيام.

جدول رقم 8: يوضح أشكال الاتصال النازل في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
31.37%	16	الاتصال الكتابي
19.60%	10	الاجتماعات
0%	0	عن طريق الاعلانات
21.56%	11	الاستدعاء المباشر لك من طرفه
27.45%	14	عبر الهاتف
0%	0	البريد الالكتروني
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان الاتصال الكتابي تمثلت نسبتهم بنسبة 31.37% و يليه عبر الهاتف بنسبة 27.45% الاستدعاء المباشر لك من طرفه بنسبة 21.56% ، والاجتماعات بنسبة 19.60%.

نجد من أشكال الاتصال النازل أكثر نسبة كانت للاتصال الكتابي حسب رأي المبحوثين وهذا يدل على أن الاتصال الكتابي يحمي المعلومات المراد نقلها من التخويف لدرجة أكبر واستعمالها كحجة و دليل في حالة ادعاء احد الموظفين بعدم سماع القرار أو الاوامر التي يجب تنفيذها بالعمل.

جدول رقم 9: يوضح أشكال الاتصال الأفقي في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
17.64%	09	الاتصال الشفوي
68.62%	35	عن طريق وثائق وتقارير كتابية
0%	0	البريد الالكتروني
13.72%	7	عبر الهاتف
0%	0	عن طريق أحد الزملاء
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان اعلى نسبة لاشكال الاتصال الافقي كانت عن طريق وثائق وتقارير بنسبة 68.62% ويليها عن طريق الاتصال الشفوي بنسبة 17.64%، ثم عبر الهاتف بنسبة 13.72%

ويرجع ارتفاع نسبة عن طريق الوثائق و التقارير لأنه يعطي وقتا كافيا للمتصل للتأمل والتمحيص و الدقة ومحاولة الفهم ، وكمرجع إليه في عمله .

جدول رقم 10: يوضح صعوبة في الاتصال بمرؤوسيك

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
0%	0	نعم
84.31%	43	لا
15.68%	8	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 84.31% من المبحوثين لا يجدون صعوبة بمرؤوسيكه ويلييه 15.68% من المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا.

وهذا ما اثبتته نتائج الجدول رقم (07) ان الاستدعاء المباشر للموظف و الاتصال به عبر الهاتف مثلت النسب التالية على التوالي 27,45%، 21,56%، اي ان اشكال الاتصال النازل وهذا من المرؤوس للموظفين لا يجدون صعوبة في التواصل معهم ، وكذلك ذكر سابقا لصغر عدد الموظفين بالمؤسسة وهو 207

جدول رقم 11: يوضح أي من أشكال الاتصال الثلاثة السابقة أكثر فعالية في أداء المهام

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
33.33%	17	الصاعد
32.21%	20	النازل
27.45%	14	الأفقي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن من أشكال الاتصال الأكثر فعالية هو الاتصال النازل وتمثل نسبة 39.21% ويليها الاتصال الصاعد بنسبة 33.33% والأفقي بنسبة 27.45%.

ويرجع ارتفاع نسبة الاتصال النازل باعتباره أكثر فعالية في أداء المهام لأنه يقوم على التوجيه والأوامر ووتوزيع المهام لزيادة الاداء الحسن للموظفين.

جدول رقم 12: يوضح هل وسائل الاتصال المختلفة تساعد في نقل المعلومة داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
100%	51	نعم
0%	0	لا
0%	0	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن وسائل الاتصال المختلفة تساعد في نقل المعلومة داخل المؤسسة بنسبة 100% هذا يدل على أهميته وسائل الاتصال كالهاتف والفاكس والكمبيوتر الى غيره من الوسائل داخل المؤسسة وانه لا غنى عنها لتحرير المعلومات ونقلها بسرعة أكبر ومجهود أقل.

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
54.90%	28	جيدة
45.09%	23	عادية
0	0	سيئة
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن نسبة 54.90% من المبحوثين تربطهم علاقة جيدة، نسبة المبحوثين الذين تربطهم علاقة عادية بنسبة 45.69%.

هذا يدل على أنه يوجد تفاهم بين الزملاء في العمل لهذا تكون العلاقة بينهم جيدة، كذلك ترجع بسبب تخصيص المهام لكل موظف فتخصيص المهام و انقسام الادارة لمجموعة من المصالح الادارية التي لكل منها وظيفة خاصة به يساعد على اعتماد الموظف على نفسه فلا يتكل كل موظف على الاخر مما يخلق حالة من التفاهم بين الموظفين و انكاسها بعلاقات جيدة تربطهم داخل مؤسسة المياه.

جدول رقم 14: يوضح إذا كانت الإجابة بجيدة هل يساعد هذا على

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
0%	0	أداء المهام الموكلة اليك
75%	21	سرعة نقل المعلومة
25%	07	تعويضك في منصبك في حالة غيابك
100%	28	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه إذا كانت العلاقة بجيدة بين زملاء في العمل يساعدهم هذا في سرعة نقل المعلومة وهذا ما مثلته نسبة 75% ،تليها نسبة تعويض الموظف بموظف اخر حالة غيابه بنسبة 25% حتى لا يتعطل العمل داخل المؤسسة اي ان العلاقة الجيدة تساعد على اداء المهام بدقة و سرعة اكثر وهذا ما اثبته الجدول رقم (12) .

جدول رقم 15: يوضح علاقة الموظف برؤسائه في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
64.70%	33	جيدة
35.29%	18	عادية
0%	0	سيئة
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الموظفين بمؤسسة المياه الجزائرية تربطهم علاقة جيدة برؤسائهم هذا ما اثبتته نسبة 64.70%، يليها نسبة الموظفين الذين تربطهم علاقة عادية برؤسائهم بنسبة 35.29%، ويرجع ارتفاع نسبة احتمال (العلاقة جيدة بين الموظف و رؤسائه في العمل) على انه توجد مسافة احترام متبادل و تقدير في العمل راجع لطبيعة البيئة التي يعمل داخلها الموظف الامر الذي ينعكس على سلوكه الجيد.

جدول رقم 16: يوضح إذا كانت الإجابة بجيدة أو عادية هل هذا يرجع الى

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
7.84%	04	إلى تفهم المسؤول لظروفك المختلفة
7.84%	04	يعطيك مسؤولك حرية اتخاذ القرارات في بعض المسائل الخاصة بالعمل
39.21%	20	تؤدي مهامك في الوقت المحدد
45.09%	23	غيابانك تكون مبررة
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة غيابات الموظف تكون مبررة بنسبة 45.09% يليها احتمال تؤدي مهامك في الوقت المحدد بنسبة 39.21%، ثم تساوي

كل من احتماليين تفهم المسؤول لظروف الموظف المختلفة و يعطيك مسؤولك حرية اتخاذ القرارات في بعض المسائل الخاصة بالعمل بنسبة 7.84 % ، و هذا يدل على أن الرئيس يحب الانضباط في العمل.

جدول رقم 17: يوضح أن أغلب الاتصالات التي في المؤسسة تتم عن طريق الاتصال غير الرسمي

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات الاحتمالات
23.52%	12	نعم
17.64%	19	لا
58.82%	30	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه هل أن أغلب الاتصالات بين الموظفين تكون في المؤسسة عن طريق الاتصال غير الرسمي هذا ما مثلته نسبة 58.82% من المبحوثين من اجابوا بأحيانا، ويليها نسبة 23.52% أجابوا بنعم و 17.64% أجابوا ب لا، وهذا يدل على أن الموظفين يميلون لأن يكون علاقات غير رسمية في العمل، وان اغلب اعمالهم تتجز عن طريق هذا النوع من العلاقات.

جدول رقم 18: يوضح مدى امكانية الاتصالات غير الرسمية في انجازها بعض المهام خارج المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
33.33%	17	نعم
7.84%	04	لا
58.82%	30	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن 58.82% من المبحوثين أجابوا بأحيانا، ويليها الاجابة نعم بنسبة 33.33%، واخيرا نسبة الاجابة ب لا بنسبة 7.84% عن مدى امكانية الاتصالات غير الرسمية في انجازها بعض المهام خارج المؤسسة

وهذا يدل على ان العلاقات الاجتماعية الجيدة التي تربط الموظفين بغيرهم خارج المؤسسة تزيد من اداء المهام المرتبطة بالمؤسسة ، مما يسهل الكثير من تاخر انجاز بعض المهام.

جدول رقم 19: يوضح في حال إذا ما واجهت الموظف مشكل مع رئيسه هل يتدخل زملائه في العمل لحل هذا المشكل

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
41.17%	21	نعم
9.80%	05	لا
49.01%	25	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن نسبة 49.01% من المبحوثين أجابوا بأحيانا وهي اعلى نسبة، ويليها الاجابة نعم بنسبة 41.17%، واخيرا الاجابة ب لا بنسبة 9.80%.

ويرجع ارتفاع نسبة الاجابة بنعم و احيانا الى قوة العلاقات غير الرسمية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض الامر الذي تستدعيهم للتدخل لمساعدة بعضهم البعض، وهذا ما اثبتته نتائج الجدول رقم (17).

جدول رقم 20: يوضح إذا كانت الإجابة بنعم عن تدخل الموظفين لمساعدة زميلهم في حالة حدوث مشكل مع المسئول الخاص بالعمل هل الامر يؤثر على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
0%	0	نعم
52.38%	11	لا
47.61%	10	أحيانا
100%	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 52.38% للإجابة لا يؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، تليها نسبة 47.61% للإجابة احيانا ما يؤثر، بينما الاجابة بنعم مثلة نسبتها 0%.

ويرجع ارتفاع نسبة الاجابة ب لا الى ان الموظفين لا يخلطون العمل بالمشاكل حتى لا يؤثر على ادائهم لمهامهم و هذا يدل على الانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم 21: يوضح في حالة إذا كان مشكل مع أحد الزملاء في العمل هل يتدخل بعض الزملاء لحل المشكل

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
45.09%	23	نعم
17.64%	09	لا
37.25%	18	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن 45.09% من المبحوثين أجابوا بنعم، تليها نسبة 37.25 % من المبحوثين اجابوا ب أحيانا، و اخيرا لا بنسبة 17.64%.

هذا يدل على أنه يوجد علاقة قوية بين الزملاء في العمل وانه يوجد قدر من الاحترام و التقدير و المحبة فيما بينهم داخل المؤسسة.

في حال استمرار المشكل هل يؤثر هذا على أداء المهام

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
82.35%	42	نعم
0%	0	لا
17.64%	9	أحيانا
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 82.35% من المبحوثين يؤثر استمرار المشكل على أداء مهامهم ، تليها نسبة 17.64% من المبحوثين من اجابوا ب احيانا ما يؤثر استمرار المشكل على اداء مهامهم.

هذا يدل على ان المشاكل بين الزملاء في العمل واستمرارها يؤدي الى الاعاقة في الاداء الوظيفي لدى الموظفين لان نفسية الموظف تلعب دور مهم في ادائه و كل ما كانت نفسية الموظف مرتاحة كل ما زاد الاداء داخل المؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح أي من أشكال الاتصال أكثر انتشارا بين الموظفين في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
84.31%	43	الاتصال الرسمي
15.68%	8	الاتصال غير الرسمي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال الرسمي الأكثر انتشارا في المؤسسة حسب رأي المبحوثين وتمثلت نسبته ب 84.31%، يليها الاتصال غير الرسمي بنسبة 15.68%.

هذا راجع الى ان المؤسسة الجزائرية تعتمد على الاتصال الرسمي لأنه يساعد في نقل المعلومات بسرعة اكثر و بصفة رسمية .

جدول رقم 23: يوضح أي من أشكال الاتصال أكثر فعالية في نقل المعلومات حسب رأي المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
90.19%	46	الاتصال الرسمي
9.80%	5	الاتصال غير الرسمي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن الاتصال الرسمي أكثر فعالية في نقل المعلومة حسب رأي المبحوثين وتمثلت نسبته ب 90.19% ، يليها الاتصال غير رسمي بنسبة 9.80%.

نستنتج من الإجابات انه كل ما كان الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة بصفة رسمية كلما كانت الفعالية في نقل المعلومات أكثر.

جدول رقم 24: يوضح أي من أشكال الاتصال أكثر سرعة في نقل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
54.90%	28	الاتصال الرسمي
45.09%	23	الاتصال غير الرسمي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ان الاتصال الرسمي أكثر سرعة في نقل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة وتمثلت نسبته ب 54.90%، يليها الاتصال غير الرسمي بنسبة 45.09%.

يرجع ارتفاع نسبة الاتصال الرسمي اكثر سرعة في نقل المعلومات والقرارات لان المؤسسة تعتمد اكثر على اشكال الاتصال الرسمي (الصاعد، النازل، الافقي) وهذا ما تبين من اجابات المبحوثين.

جدول رقم 25: يوضح أي من أشكال الاتصال له الدور الأكبر في انجاز المهام الموكلة للموظفين

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
94.11%	48	الاتصال الرسمي
5.88%	3	الاتصال غير الرسمي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن الاتصال الرسمي له الدور الأكبر في انجاز المهام الموكلة للموظفين وتمثلت نسبته ب 94.11 %، يليها الاتصال غير الرسمي بنسبة 5.88%.

جدول رقم 26: يوضح أي من أشكال الاتصال داخل المؤسسة له التأثير الأكبر على تحفيز الموظفين للعمل.

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
47.05%	24	الاتصال الرسمي
52.94%	26	الاتصال غير الرسمي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال غير الرسمي له التأثير الأكبر على تحفيز الموظفين للعمل وتمثلت نسبته ب 52.94 %، يليها الاتصال الرسمي بنسبة 47.05%.

نستنتج من الإجابات أن المبحوثين لا يحبون التقيد بالاتصالات الرسمية بل العكس يحبون الاتصالات غير الرسمي وهذا يحفزهم على العمل أكثر.

جدول رقم 27: يوضح أي من أشكال الاتصال له دور في زيادة أداء الموظفين لأداء المهام

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات الاحتمالات
31.37%	16	الاتصال الرسمي
68.62%	35	الاتصال غير الرسمي
100%	51	المجموع

يوضح الجدول اعلاه أن الاتصال غير الرسمي له دور في زيادة أداء الموظفين لأداء المهام وتمثلت نسبته بـ 68.62%، يليها الاتصال الرسمي بنسبة 31.37% .

هذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين تساعد في زيادة أداء المهام لدى الموظفين.

ثانياً: الاستنتاجات العامة

- 1- نستنتج أن أعلى نسبة كانت لذكور و ذلك بنسبة 86,27%
- 2- نستنتج أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية مابين [31-37] سنة تمثلت بنسبة 29,41%
- 3- أعلى نسبة من المبحوثين كانوا متزوجين وذلك بنسبة 66,66%
- 4- نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين يملكون مستوى جامعي وذلك بنسبة 35,29%
- 5- نستنتج أن أعلى من المبحوثين أجابوا أن الاتصال الأفقي من أشكال الاتصال داخل المؤسسة الأكثر فعالية في نقل المعلومات والقرارات وذلك بنسبة 49 %
- 6- وذلك عن طريق الاتصال الكتابي (تقارير) بنسبة 62,74%
- 7- نستنتج أن أعلى نسبة لأشكال الاتصال النازل في المؤسسة كانت الاتصال الكتابي بنسبة 31,37%
- 8- أعلى نسبة من أشكال الاتصال الأفقي في المؤسسة عن طريق وثائق وتقارير كتابية 68,62%
- 9- أعلى نسبة كانت انه لا يوجد صعوبة في الاتصال بالمرؤوسين وذلك بنسبة 84,31%
- 10- اعلى نسبة من اشكال الاتصال الثلاثة اكثر فعالية في اداء المهام الاتصال النازل و ذلك بنسبة 39,21%
- 11- نستنتج أن أعلى نسبة من مبحوثين أجابوا بان وسائل الاتصال المختلفة تساعد في نقل المعلومات داخل المؤسسة وذلك بنسبة 100%
- 12- نستنتج ان العلاقة بين الزملاء في العمل جيدة بنسبة 54,90%

- 13- نستنتج ان كلما كانت العلاقة جيدة بين الزملاء العمل هذا يساعد في سرعة نقل المعلومات و ذلك بنسبة 75%
- 14- نستنتج ان العلاقة بالرؤساء في العمل جيدة بنسبة 64,70%
- 15- نستنتج ان كلما كانت العلاقة جيدة او عادية بالرؤساء هذا راجع الى ان الموظف تكون غياباته مبررة و لا يغيب عن العمل بدون سبب وذلك بنسبة 45,09%
- 16- نستنتج ان احيانا ما تكون الاتصالات في المؤسسة عن طريق الاتصال غير الرسمي و ذلك بنسبة 58,82%
- 17- نستنتج ان احيانا ما يساعد الاتصال غير الرسمي في انجاز بعض المهام خارج المؤسسة بنسبة 58,82%
- 18- نستنتج ان احيانا ما يتدخل زملاء العمل لحل مشكل بين الموظف و رئيس العمل بنسبة 49,01%
- 19- نستنتج ان اعلى نسبة كانت انه لا يؤثر على ادائهم الوظيفي وذلك بنسبة 52,38%
- 20- نستنتج ان استمرار المشاكل داخل المؤسسة يؤثر على اداء المهام بنسبة 82,35%
- 21- نستنتج ان الاتصال الرسمي اكثر اشكال الاتصال انتشارا بين الموظفين في المؤسسة بنسبة 84,31%
- 22- نستنتج ان اعلى نسبة من اشكال الاتصال اكثر فعالية في نقل المعلومات الاتصال الرسمي بنسبة 90,19%
- 23- نستنتج ان اعلى نسبة من اشكال الاتصال اكثر سرعة في نقل المعلومات و القرارات داخل المؤسسة بنسبة 54,90%
- 24- نستنتج ان اعلى نسبة لأشكال الاتصال له الدور الاكبر في انجاز المهام الموكلة للموظفين الاتصال الرسمي بنسبة 94,11%
- 25- نستنتج ان اعلى نسبة لأشكال الاتصال له دور التأثير الاكبر على تحفيز الموظفين للعمل الاتصال غير الرسمي تمثل ذلك بنسبة 52,94%

26- نستنتج ان اعلى نسبة لأشكال الاتصال له دور في زيادة اداء الموظفين لأداء المهام الموكلة اليهم الاتصال غير الرسمي بنسبة 68,62%

ومنه يمكن الاجابة على التساؤلات الفرعية وهي كالتالي :

1- هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يزيد من الاداء الوظيفي للموظفين؟

تبين من خلال الجداول رقم (05)، (21)، (22)، (23)، (24)، انه كلما تم اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي يزيد من الاداء الوظيفي للموظفين.

2- هل قلة اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية يؤدي الى زيادة الاداء الوظيفي للموظفين ؟

تبين من خلال الجداول رقم (17)، (25)، (26)، ان قلة اعتماد المؤسسة عن الاتصالات غير الرسمية لا يؤدي الى زيادة الاداء الوظيفي للموظفين.

الخاتمة

للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجياتها وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة الجزائرية والأخصائيين في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة.

الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل تؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية ولا يمكن لأي مؤسسة جزائرية الاستغناء عن الاتصال التنظيمي فهو بالنسبة للمؤسسة العمود الفقري لها

الاتصال التنظيمي بأنواعه الاتصال الرسمي و الاتصال غير رسمي له أهمية في المؤسسة وفي زيادة الاداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية الى ان الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة الاداء الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية وان اشكال الاتصال داخلها تؤدي الى زيادة اداء المهام لدى الموظفين داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: القواميس

1) مسعود. جبران، الرائد (معجم لغوي عصري). لبنان: دار العلم للملايين، 1992، ط7.

ثانياً: الكتب

1) ابو سمرة. محمد، الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.

2) توفيق. عبد الرحمان، قمة الأداء. مصر: دار اليرموك، 1988، ط10.

3) حجاب. محمد منير، الموسوعة الإعلامية المجلد الأول. مصر: دار الفجر، 2003.

4) حجاب. محمد منير، وهبي. سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي-. مصر: دار الفكر العربي، 1995.

5) حريم. حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد وجماعات في منظمات الأعمال). الاردن: دار حامد، 2004.

6) حسن. راوية(أ)، إدارة الوارد البشرية رؤيا مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 2003.

7) حسن. راوية، إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1999.

8) حسن. راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2011.

9) دعبس. محمد يسرى ابراهيم، الاتصال والسلوك الانساني. مصر: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.

10) دعبس. محمد يسرى ابراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني في سلسلة 18. مصر: سنتر للنشر والتوزيع، 1999.

11) سبعون. سعيد، جرادي. حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبه للنشر، 2012.

- 12) سعيد. صالح عودة، إدارة الأفراد. ليبيا: منشورات جامعية مفتوحة، 1994.
- 13) سلام. عازة محمد، مهارات الاتصال مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. مصر: (د.د.ن)، 2007.
- 14) سليمان. حنفي محمود ، السلوك التنظيمي والأداء. مصر: دار الجامعات المصرية، 1992.
- 15) صقر عاشور. احمد، السلوك الإنساني في المنظمات. لبنان: الدار الجامعية، 1989.
- 16) صقر عاشور. احمد، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. لبنان، دار النهضة العربية، 1983.
- 17) صقر عاشور. احمد، إدارة القوى العاملة. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2007.
- 18) صقر عاشور. احمد، السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 19) الضامن. منتدر عبد الحميد، أساسيات البحث العلمي. عمان، دار الميسرة، 2007 .
- 20) طويرقي. عبد الرحمان ، علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية. الرياض: مكتبة العبيكان ، 1997، ط2.
- 21) عبد الرؤوف. الدحلة فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج). الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2001.
- 22) عبيدت. محمد، ابو نصار. محمد، مبيضييبن. عقلة، منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات). عمان: دار وائل، 1999 ، ط 2 .
- 23) العديلي. ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة السعودية، 1995.
- 24) عقيل. عقيل حسين ، فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مدبولي ، 1999.
- 25) علاق. بشير، الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار اليازوري، 2009.

- (26) علام.اعتماد محمد، حلمي. اجلال اسماعيل ، علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة انجلو المصرية ، 2016 .
- (27) ماهر. احمد، إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية ، 1998، ط 2.
- (28) محمود. منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال. مصر: جامعة الإسكندرية، 2002.
- (29) المساد. محمود، الإدارة الفعالة، مكتبة الناشر، 2003 .
- (30) المغربي. كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الاردن: دار الفكر، 2004، ط3.
- (31) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون). الجزائر: دار القصة ، 2006 ، ط2.
- ثالثا: الرسائل والاطروحات العلمية
- (1)بركان. دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة a.d.e. جامعة بسكرة، 2011.
- (2)بركان. دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة a.d.e، جامعة بسكرة ، 2010.
- (3)بن داود. العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2008.
- (4)بن نوار. صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
- (5)بوعطي. جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي . مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009.
- (6)خويجي. مروان احمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. رسالة ماجستير، كلية التجارة، 2008.
- (7)سوايغ. دارين، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.

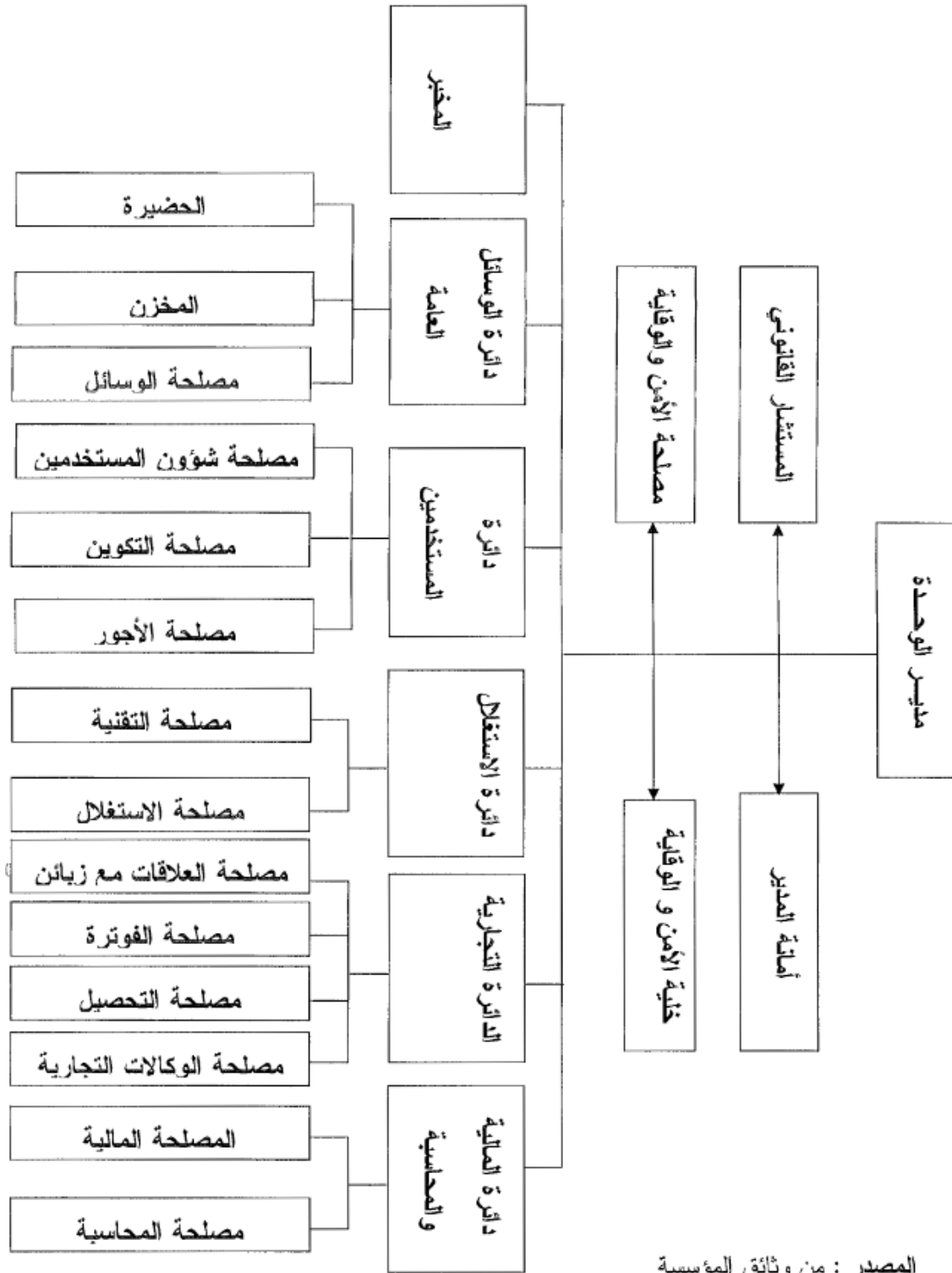
- 8) شامي. صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 9) قبائلي. حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة. رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سنة 2007.
- رابعاً: المجالات والمقالات

- 1) بومنجل. فوزي، مقال الاتصال في التنظيم.
- 2) رويم. فائزة، مهري. بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة المهنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
- 3) القري. عبد الرحمان ، خليلي. أحمد، أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في الاقتصادية.

خامساً: المقابلات الشفوية

- 1) مقابلة مع شايبي. سفيان ، يوم 25 مارس 2017، على ساعة 10:30 صباحا الى غاية 11:30 ساعة صباحا.

الملاحق



الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع الاتصال

استمارة البحث الميداني حول موضوع

**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى
الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية**

- دراسة ميدانية على مجموعة من موظفي المؤسسة
الجزائرية للمياه - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع الإتصال

إعداد

إشراف الدكتورة

شمسة خولة

عريق لطيفة

نرجو من سيادتكم الفاضلة ملى هذه الاستمارة بكل دقة لغرض علمي ، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة
المناسبة .

بيانات هذه الاستمارة سرية للغاية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

المحور الأول : البيانات الشخصية.

الجنس : ذكر أنثى

السن : سنة

الحالة العائلية :

- أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

المستوى الدراسي :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- تعليم عالي

المحور الثاني : الاتصال الرسمي و علاقته بالأداء الوظيفي

1) أي من أشكال الاتصال داخل مؤسستك هو أكثر فعالية في نقل المعلومات و القرارات :

- الاتصال الصاعد (من الموظف للمسؤول)

- الاتصال النازل (من المسؤول للموظف)

- الاتصال الأفقي (بينك و بين زملائك)

2) ما هي أشكال الاتصال الصاعد (من الموظف للمسؤول) في مؤسستك :

- عن طريق مقابلة شخصية
- الهاتف
- الاتصال الكتابي (تقارير)
- عن طريق موظف يعمل معك
- أخرى اذكرها

- حسب رأيك ما هي أكثر وسيلة اتصالية من حيث الفعالية في نقل الرسالة

3) ما هي أشكال الاتصال النازل (من المسؤول للموظف) في مؤسستك :

- الاتصال الكتابي
- الاجتماعات
- عن طريق الإعلانات
- الاستدعاء المباشر لك من طرفه
- عبر الهاتف
- البريد الإلكتروني
- أخرى اذكرها

4) ما هي أشكال الاتصال الأفقي (بينك و بين زملائك) في مؤسستك :

- الاتصال الشفوي
- عن طريق وثائق و تقارير كتابية
- البريد الإلكتروني

- عبر الهاتف

- عن طريق احد الزملاء

- أخرى اذكرها

5) هل تجد صعوبة في الاتصال بمرووسك : نعم لا أحيانا

..... إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا ؟

6) أي من أشكال الاتصال الثلاثة السابقة أكثر فعالية في أداء المهام ؟

الصاعد النازل الأفقي

7) هل تساعدك وسائل الاتصال المختلفة في نقل المعلومة داخل المؤسسة :

نعم لا أحيانا

..... إذا كانت الإجابة ب لا فلماذا ؟

المحور الثالث : الاتصال الغير رسمي و علاقته بالأداء الوظيفي .

1) هل تربطك بزملائك في العمل علاقة

جيدة عادية سيئة

2) إذا كانت بجيدة هل يساعدك هذا على

- أداء المهام الموكلة إليك بسهولة

- سرعة نقل المعلومة

- تعويضك في منصبك في حالة غيابك

..... أخرى اذكرها

(3) هل تربطك برؤسائك في العمل علاقة

جيدة عادية سيئة

إذا كانت الإجابة بجيدة أو عادية هل هذا يرجع :

- إلى تفهم المسؤول لظروفك المختلفة
- يعطيك مسؤولك حرية اتخاذ القرارات في بعض المسائل الخاصة بالعمل
- تؤدي مهامك في الوقت المحدد
- غياباتك تكون مبررة

أخرى اذكرها

(4) هل تجد أن اغلب الاتصالات تكون في مؤسستك عن طريق الاتصال الغير رسمي

نعم لا أحيانا

إذا كانت بنعم هل يؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسة

نعم لا أحيانا

(5) هل الاتصال الغير رسمي يساعدك كثيرا في إنجاز بعض المهام خارج المؤسسة

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم أو أحيانا : اذكر مثال على ذلك

(6) في حال إذا ما واجهك مشكل مع رئيسك هل تدخل زملاء العمل لحل هذا المشكل ؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤثر الأمر على أدائك الوظيفي ؟

نعم لا أحيانا

7) في حالة إذا كان هناك مشكل مع احد بزملائك في العمل هل يتدخل بعض الزملاء لحل المشكل ؟

نعم لا أحيانا

في حالة استمرار المشكل : هل يؤثر هذا على أدائك لمهامك ؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع :

1) حسب رأيك أي شكل من أشكال الاتصال الأكثر انتشارا بين الموظفين في مؤسستك ؟

الاتصال الرسمي

الاتصال غير الرسمي

2) حسب رأيك أي شكل من أشكال الاتصال أكثر فعالية في نقل المعلومة ؟

الاتصال الرسمي

الاتصال الرسمي

3) حسب رأيك أي شكل من أشكال الاتصال أكثر سرعة في نقل المعلومات و القرارات داخل مؤسستك ؟

الاتصال الرسمي

الاتصال الرسمي

4) حسب رأيك أي شكل من أشكال الاتصال له الدور الأكبر في إنجاز المهام الموكلة للموظفين؟

الاتصال الرسمي

الاتصال الرسمي

5) حسب رأيك أي شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة له التأثير الأكبر على تحفيز الموظفين للعمل ؟

الاتصال الرسمي

الاتصال الرسمى

6) حسب رأيك أي شكل من أشكال الاتصال له دور في زيادة أداء الموظفين لأداء مهامه ؟

الاتصال الرسمي

الاتصال الرسمى