



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين

دراسة ميدانية بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت و ثانوية حفيان محمد
العبد كوينين

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص : تنظيم والعمل

تحت إشراف الدكتورة

- لامية بوبيدي

من إعداد الطالبة :

- قديري مسعودة

الموسم الجامعي: 2018/2017

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة بعنوان علاقة الاتصال التنظيمي وعلاقته باداء العاملين، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغير الأول وهو الاتصال التنظيمي والمتغير الثاني وهو اداء العاملين.

انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي تم صياغته على النحو التالي :
هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي واداء العاملين؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي وأداء

العاملين لدى عمال الثانوية؟

2- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير الرسمي وأداء

العاملين لدى عمال الثانوية؟

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من

الميدان اعتمد الباحث على العديد من الأدوات أهمها الاستمارة التي ضمت 45

عبارة توزعت على محورين تم توزيعها على عينة طبقية حجمها 120 عامل من

ثانوية بوضياف بوضياف تعزوت و ثانوية حفيان محمد العيد اكونينلسنة

2018/2017.

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الغير رسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

Study Summary:

This study is entitled: The relationship of organizational communication and its relationship to the performance of employees, which aimed to identify the relationship between the first variable is organizational communication and the second variable is the performance of employees.

Based on the main question that was formulated as follows:

Is there a statistically significant relationship between organizational communication and employee performance?

The main questions are:

Is there a correlation between the official communication and the performance of secondary workers?

.2Is there a statistically significant correlation between informal communication and performance of secondary workers?

In this study, the researcher relied on the analytical descriptive method.

In order to collect the data from the field, the researcher relied on a number of tools, the most important of which were the 45 forms distributed on two axes distributed to a class sample of 120 workers from Boudiaf Boudiaf Taizout and Hafian Mohammed Al Eid, 2018.

This study resulted in important results, including:

–There is a significant statistical correlation between organizational communication and performance of secondary workers.

-There is a significant statistical correlation between the official communication and the performance of secondary workers.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
أ	ملخص الدراسة بالعربية
ب	ملخص الدراسة بالإنجليزية
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
01	مقدمة
أولاً : الجانب النظري	
04	الفصل الأول : الإطار الاشكالي و المفاهيمي للدراسة
05	تمهيد
06	1. تحديد اشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
08	3. اسباب اختيار موضوع الدراسة
09	4. اهمية الدراسة
09	5. أهداف الدراسة
10	6. تحديد المفاهيم
11	7. الدراسات السابقة
24	خلاصة فصل
25	الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي
26	تمهيد
27	1. الاتصال التنظيمي
28	2. اشكال الاتصال التنظيمي
32	3. اهداف الاتصال التنظيمي
32	4. انماط الاتصال التنظيمي
33	5. طرق واساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
34	6 - دور الاتصال داخل المنظمة
38	خلاصة الفصل

39	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
40	تمهيد
41	1- ماهية الاداء الوظيفي
42	2. عناصر الاداء الوظيفي
42	3. محددات الاداء الوظيفي
44	4. انواع الاداء الوظيفي
45	5. تقييم الاداء الوظيفي
52	خلاصة الفصل
ثانيا : الجانب الميداني	
54	الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	- تمهيد
56	1 - المنهج المستخدم في الدراسة
56	2 - أداة جمع البيانات
57	3 - مجالات الدراسة
59	4 - عينة الدراسة وخصائصها
61	5 - الاساليب الاحصائية المستخدمة
63	خلاصة فصل
64	الفصل الخامس: تحليل و تفسير النتائج
65	- تمهيد
66	1 . عرض نتائج الدراسة الميدانية
68	2 . مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
74	خلاصة فصل
75	خاتمة
76	الاقتراحات والتوصيات
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل	02
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة	03
112	معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي اداء العاملين	04
113	معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي واداء العاملين	05
114	معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي اداء العاملين	06

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
87	يوضح الاتصال الرسمي النازل	03
87	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.	04
87	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الافقي	05
87	يوضح اهداف الاتصال	07
87	يوضح العوامل المؤثرة على الاداء	08

مقدمة

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

وبما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.¹

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني و التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني التي أصبحت الحاجة، ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية، والثقافية ، والدوافع النفسية ، والحضارية والاقتصادية ، من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

ونجد منذ النصف الثاني من القرن العشرين تطورت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الاتصال لمعرفة الاسباب التي تؤدي الى نجاح هذا الاتصال وزيادة فعاليته في بعض المنظمات والاسباب التي تؤدي الى انهياره في البعض الآخر وقد اثبتت

¹ - بوعيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، جامعة عنابة، 2008، ص12.

معظمها العلاقة الوثيقة بين زيادة الانتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى فتدفق المعلومات من الادارة الى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية ، ويقضي على الغموض والتردد وانتشار الشائعات.²

وجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع الاتصال التنظيمي واداء العاملين.

. سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء ..

ولذلك تم اجراء دراسة سيوسو تنظيمية التي جاءت في قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

- **الاطار المفاهيمي:** وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات (إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

الفصل الاول: وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي: تطرقنا فيه الى مفهوم الاتصال و اشكال الاتصال ومهامه وتطرقنا من خلاله إلى هيكله الرسمي واللا رسمي كذلك إلى انماط الاتصال في التنظيم وايضا الى اساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

² - دارين سوابغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة، 2009 ص 10.

وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ، لنصل في الأخير الى تحديد دور الاتصال التنظيمي في المنظمة.

الفصل الثاني : كان عنوانه الاداء : وقد تضمن مفهوم الاداء الوظيفي وعناصره وحددات الاداء بالاضافة الى ذلك انواع الاداء والعوامل المؤثرة في الاداء كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء، أغراضها القائمون عليها، محاور تقييم الأداء، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء، إبراز أهمية مقابلة تقييم الأداء.

فيما يخص **الجانب التطبيقي** فقد شمل كذلك فصلين :

الفصل الثالث : وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة. كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ماجاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1- الإشكالية.

2- فرضيات الدراسة.

3- أسباب إختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار الاشكالي و المفاهيمي المنظور الذي يقرر فيه الباحث معالجة المشكلة المطروحة وهذا بالتطرق إلى أهم المفاهيم التي تصب في الظاهرة من خلال الانتقال من التجريد إلى الملموس ، بمعنى الانتقال من النظرية التي تعود إلى الباحثين إلى مفاهيم عبارة عن خصوصيات ملموسة أكثر ، إلى جانب أن كل دراسة يجب أن تستخدم الدراسات السابقة إن وجدت ، من أجل إثراء الدراسة وكذا ما مدى مطابقة نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية ويتضح هذا في الفصل.

1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافقا الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار. إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما بالك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في

إدارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد المشتغلين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات¹ والمهام على عدة مناصب.

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها ويعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها. فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها ولاشك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال. وهو ما جعل من المؤسسات والمنظمات الجزائرية تستخدم هذا النوع من الاتصال في شتى مجالات عملها وبهذا الاتصال تعمل وتسير المؤسسة الجزائرية.

¹ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دون دار نشر، الجزائر،

ومن هنا كانت إشكالية الدراسة كالتالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين بالمؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلين فرعيين:

1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

- الفرضية الجزئية:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي والأداء العاملين داخل الثانوية.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الغير رسمي وأداء العاملين داخل الثانوية.

3- أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع وهي

كالتالي:

- نيل شهادة الماستر من خلال اكتشاف المؤسسة الجزائرية من حيث أشكال الاتصال.
- محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الأفراد في التنظيم.
- المبرر العلمي: المبني على دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ان الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر و التوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب و الهدف المحدد فحسب، بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين و تشكيل علاقات ببعضهم البعض، كما ترتبط بوجهة نظرهم و اتجاهاتهم، والدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المنظمات الحديثة وخاصة المؤسسات حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم .

وتكمن أهمية الموضوع أيضا في كونه يعطي صورة على واقع الاتصال وعلاقته

بأداء العاملين داخل المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

- لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، و قد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين بالمؤسسة.
 - التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال غير رسمي وأداء العاملين بالمؤسسة.
 - التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.

6- تحديد المفاهيم:**- الاتصال:**

لغة: في اللغة العربية الإيصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ. فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.¹

اصطلاحا:

إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وبإستخدام أداة أو

¹ غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص

أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية. معنى أن الإتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان وذاته، وذلك بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى استخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الإتصال.¹

الاتصال الرسمي: وهو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين ولوائح وقواعد تفرضها المنظمة.

الاتصال الغير رسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.

2- الاتصال المؤسسي:

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم أود الإشارة إلى البعض من العلماء يستخدمون مصطلح الإتصال المؤسسي، والبعض يستخدم الإتصال التنظيمي، إلا أن المصطلح الأكثر استخداما هو الإتصال التنظيمي كما يؤكد محمد ناجي جوهر. إذا الاختلاف يكمن في التسمية فقط. ويفضل العلماء استخدام مصطلح الإتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات، كما يعتقد البعض بأن استخدام المصطلح -الإتصال التنظيمي- هو تعبيراً أكثر للعملية.

¹ أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 16.

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه إتصال داخل المنظمات، والإتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والإتصال التنظيمي يعنى أيضا نشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.¹

3 - الأداء:

تعريفه: عرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوي أو ضغوط نابذة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين قوي الداخلية للفرد والقوى الخارجية.²

البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في التنظيم بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء

¹ محمد ناجي جوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص18.

² محمود عبد الرحمان، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسة الأولى:

دراسة محمد مزيان: بعنوان الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل، اجرها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى وهدفت هاته الدراسة الى لبعض المؤسسات الاقتصادية، في بعض ولايات الشرق الجزائر، ي أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة صنفناها - حسب طبيعتها - إلى معوقات نفسية، تنظيمية، فنية و بيئية. و قد أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة الأفراد عن بنود استمارة الاستبيان أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا، و تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة، وهي تشكل منفا خطيرا لنسف شبكة العلاقات المهنية، و إفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية.

وقد كشفت الدراسة ما يلي:

1- إن التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة، وتعدد مواقع

العمل يؤدي إلى مشاكل في الاتصال التنظيمي، مشكلا معيقا بيئيا له.¹

¹ امر الكبيسي: "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.

2- ينتج عن اختلاف القيم و الأفكار و المرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة إعاقه عمليات الاتصال التنظيمي و تحقيق فجوات اتصالية بين العاملين، قد تصل إلى الجفوة و احتدام الصراع نتيجة تناقض القيم بين الأفراد، داخل التنظيم.

3- يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل "سيئة"، و هو ما يزيد من القيود و العراقيل التي يسببها المحيط، و التي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية.¹

ملخص الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات عديدة و قد صنفها إلى: معوقات نفسية، تنظيمية، فنية، بيئية، و هذه المعوقات تشكل تهديدا و تحديا أمام نجاح أي سياسة اتصالية مهما كانت فعاليتها.

الدراسة الثانية: دراسة دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة سنة 2009 لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

قد انطلقت الدراسة من طرح سؤالين رئيسيين يكونان محددات الاشكالية التي ينبغي ايجاد اجوبة لها في اعقاب الدراسة:

1 | هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة؟

¹ جمال سالمى: مرجع سابق

أ هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

وقد انطلقت الدراسة من فرضية عامة صيغت على النحو الآتي:

أ يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة

المركزية وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين هما:

أ يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة.

أ هناك دلالة احصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركة هؤلاء في

اتخاذ القرارات والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

وبعد العرض والتحليل تم التوصل الى النتائج الآتية:

من خلال اختبار الفرضية الاولى وجدوا أن وسائل الاتصال متوفرة في المؤسسة

ومختلفة بشتى انواعها من صاعد ونازل وافقي، يعني وجود مد وجزر بين الادارة

والعمال، فالمعلومة في دوران دائم والاتصال ساري المفعول وعليه هناك تواصل بين

أعضاء لتنظيم، كما انه يؤثر في مواقف العمال حيث اصبح لديهم وعي بأهمية ما

يقومون به من عمل، وكذلك ادراك كل الامور التي تحيط بهم خاصة أنهم من خلال ما

يسبق يكون لديهم تصور عن اهداف المؤسسة.

أما نتيجة الفرضية الثانية الخاصة بتقبل الادارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم

في اتخاذ القرار فقد ثبت أن الادارة لا تفتح المجال لمرووسيتها لاقتراح الحلول، فنادرا ما

تلجا لهم فهم أغلب الاوقات يتلقون الأوامر وينفذونها دون أي معارضة، فهذه الفرضية لم

تتحقق لان كل ما يرجوه كل عضو داخل التنظيم هو حضوره لعمليات اتخاذ القرار ومعرفة كل الاراء التي عرضت وكيف تم الوصول لاختيار الحلول التي تصبح القرار.

- فهذه الدراسة توصلت الى نتائج هامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بدراستنا وتتكامل معها، كتيبان ان للاتصال دور فعال في مختلف العمليات الإدارية، بالإضافة إلى أنه يوفر للرؤساء كم هائل من المعلومات على أساسها يكون القرار أكثر عقلانية.

7-2- الدراسة الثالثة: التي تناولت الأداء.

- دراسة ياسين محجر (جانفي 2012) بعنوان تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر.

تدور إشكالية الدراسة حول معرفة مدى فعالية عملية الاتصال بين العمال على الأداء ولهذا تقوم تساؤلات هذا الموضوع عن متغيرين.

وتهدف هاته الدراسة لمعرفة مدى تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الاداء على بعض العمال في الجزائر والتعرف على تأثير برنامج الاتصال التنظيمي.

هل هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء؟

هل هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الاداء يعزى للمتغير الاقدمية؟

فرضيات الدراسة تنطلق:

إتبعت الدراسة هاته المنهج التجريبي أما العينة فقام الباحث كذلك بتطبيق دراسة الميدانية والتي استخدم فيها ادوات القياس - المقابلة - شبكة الملاحظة ولقد صمم

استبيان قسمه الى مجالين: دافعية للانجاز - والاتزان الانفعالي بحيث وزعت على كامل وكالة تنظيم وتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة اختيار العينة وعددهم 30 عامل بوكالة.

وتوصلت النتائج على أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء ومدى التأثير القائم بينهما توصل الى النتائج التالية:

- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء وبالتالي تحقق الفرضية العامة.
- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الاداء باختلاف الاقدمية وبالتالي تحقق الفرضية الاولى.¹

¹ ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الاداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال مشاركة، جامعة ورقلة قاصدي مرياح معهد العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 7 جانفي 2007، ص22.

خلاصة الفصل

تم التناول في هذا الفصل تحديد إشكالية الموضوع المدروس والذي اسفرت على صياغة عدد من الفرضيات ، كما تعرفنا على أهم الدوافع التي أدت بنا إلى دراسة هذه الظاهرة كما تطرقنا إلى الأهمية والأهداف المراد تحقيقها من ،هذه الدراسة بالإضافة إلى التعاريف الإجرائية للمتغيرات ، وفي الأخير تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتنا.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.

تمهيد

أولاً- تعريف الاتصال.

ثانياً- أشكال الاتصال.

ثالثاً- أهداف الاتصال التنظيمي.

رابعاً- أنماط وأشكال الاتصالات التنظيمية.

خامساً- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

سادساً- دور الاتصال التنظيمي في المنظمة.

خلاص الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء، داخل نواة المجتمع (الأسرة)، أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات، أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات، التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال، عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات، سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .

أولاً - تعريف الاتصال:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر".¹

الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط انساني حيوي وان الحاجة اليه في ازيااد مستمر.

وأیضا هو الطريقة أو العملية التي تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم.²

1 - مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.³

¹ جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ب ط، ص 601.

² منال طلعت محمود: مدخل الى علم اجتماع الاتصال، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، د ط، 2002، ص 18.

³ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه، و مهمته فيها، و يعمل على ازدهاره، و بالتالي ضمان حياته و فعاليتها في المنشأة، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة.¹

حسب ديلفير وزملاءه الاتصال التنظيمي هو نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية والغير الرسمية لجامعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل الى بناء معاني تؤثر في اعضاء الجماعة سواء بشكل فردي وجماعي.

ثانيا: أشكال الاتصال:

1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.²

¹ احمد بدوي: معجم المصطلحات للاعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص44.

² عمر وصفي عقيلي: الادارة اصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.

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

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.¹

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتتعدد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

أ مهامه:

- ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:²
- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
 - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
 - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

¹ عبد المعطى محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، دط، عمان، 1999، ص221.

² هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية الأزريطة، الاسكندرية، دط، 2000، ص54.

- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نكتشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقق أهدافا.

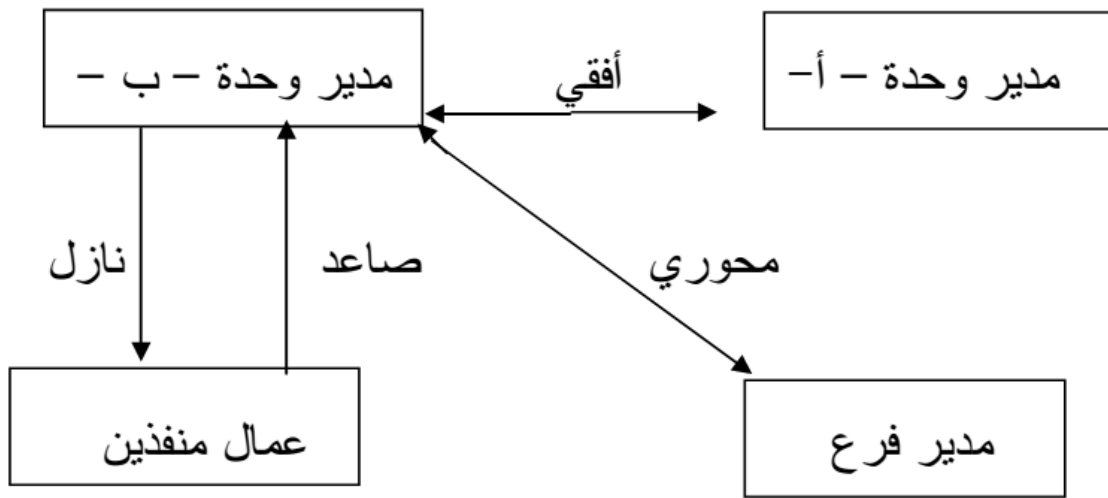
* ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظم.

يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظم.

أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك

في الشكل التالي:



شكل رقم (02): يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.¹

- وسنستعرض بالتفصيل كل شكل على حدى فيما يلي:

1- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة

التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص547.

الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

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

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.¹
ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية.... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

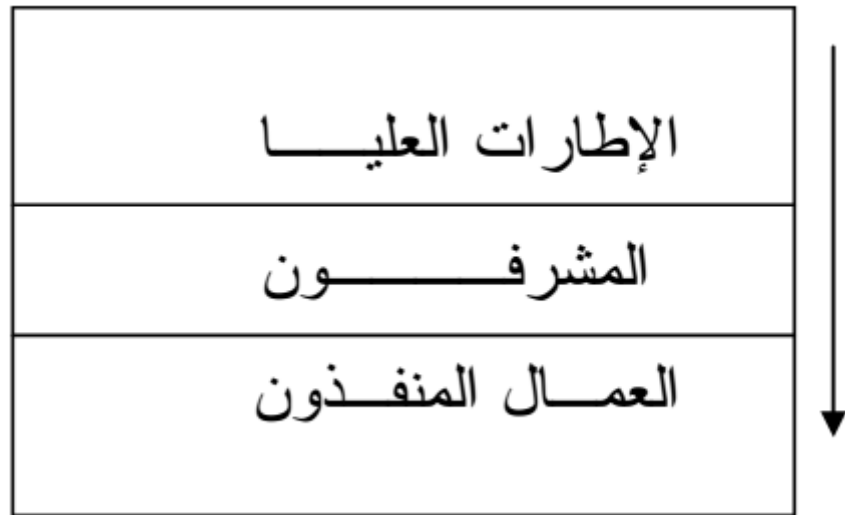
ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

أ - مزايا الاتصال النازل:

للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

¹ محمد يسري ابراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الانساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، د ط، ص183.

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



شكل رقم (03): يوضح الاتصال الرسمي النازل.

¹ عبد المعطى محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.

ب- معوقات الاتصال النازل:

- إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:
- إن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابيه ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
 - أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبه لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.¹
 - نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات عالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
 - مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.
 - التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

¹ عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الاعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43.

2- الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد

هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم.¹

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود

في أربع نقاط والمتمثلة في:²

1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل

التي يعاني منها الفاعل.

3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط

الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في ما يلي:

¹ عبد الله الطويرقي: علم اجتماع الاتصال المعاصر، دراسة في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الاعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43.

² طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ط1، ص289.

أ- مزايا الاتصال الصاعد:

نذكر منها ما يلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة، الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس، بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل، وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

ب- معوقات الاتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة، في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك

¹ عبد المعطى محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.

كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.¹

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

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

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.²

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

¹ خليل محمد الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 1999، ص283.

² محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 187، 188.



شكل رقم(04): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.

ج- الاتصال الأفقي:

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، و هذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.

الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع ستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من

الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة.¹

أ - 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 كافية.

- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.²

ب - معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

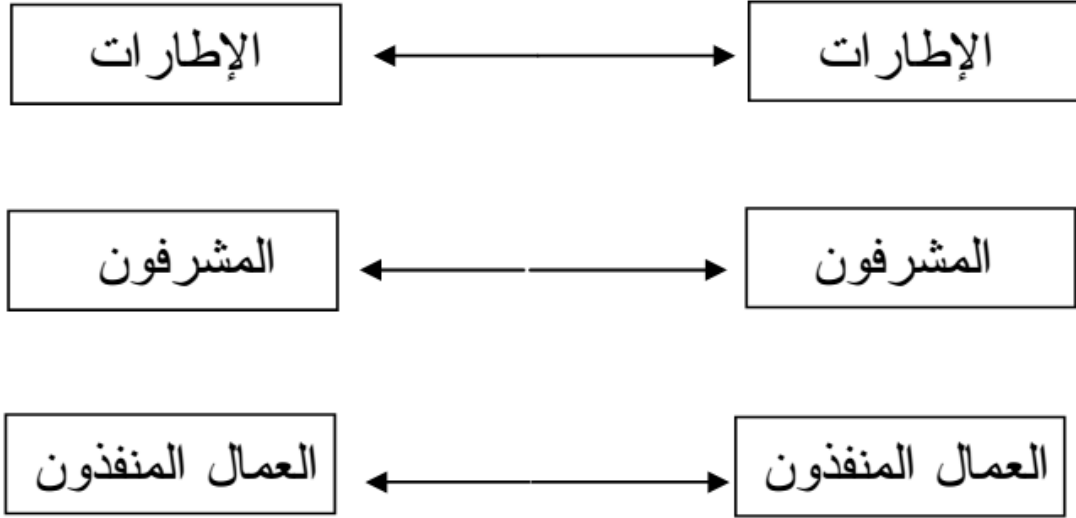
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومراد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.³

¹ لوكيها الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة النشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2006، ص219.

² عبد المعطى محمد عساف: مرجع سابق، ص225.

³ محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص190.



الشكل رقم (05) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

ج-الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة

واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.¹

2- الاتصال الغير رسمي:

إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل و الاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية.²

والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم، فتكون اتصالات داخلية، وقد تتم خارج التنظيم فتسمى اتصالات خارجية. وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كان يريد مثلا مدير

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص244.

² محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969، ص 357.

المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعزا بها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسير الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه، أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم...¹ كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... إلخ

والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر أكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وأيضا تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس.²

ويمكن القول أن أهمية الاتصالات غير الرسمية ترجع إلى الوظائف التي تؤديها في المؤسسة، ذلك أن سعي الأفراد في المقام الأول يتجه نحو إشباع حاجاتهم الشخصية كما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية وهنا تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل

¹ عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، دط، 1997، ص 397.

² مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص 1، 281.

تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك فإن شبكة الاتصال في المؤسسة الصناعية قد تمارس دورا إيجابيا في التنظيم، والتسيير، والتنسيق، فتقدم مساعدات ملموسة للإدارة في نقل وتوصيل المعلومات التي تفشل قنوات الاتصال الرسمية في نقلها.¹

ب- فوائد وسلبات الاتصال غير الرسمي:

إن انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات يوميا في مختلف أقسام الوحدة، وبين وحدات المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتقبل به، ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات إلى أي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم غير الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل، وبالعكس وأفقيا دون حاجز مادي أو معنوي، فإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المتبلورة والمعلومات المشوهة، مما يترك آثار سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فإنه له خصائص ومميزات هامة نذكر منها:²

- أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية.

¹ عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، دط، 1976، ص 4.

² كمال الغالي، الإدارة العامة: مطبعة النوري، دمشق، دط، 1974، ص 296.

- يرى البعض أن وجود الاتصال غير الرسمي يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا، بل أنهم يهتمون بأمرهم اهتماما شخويا، وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية، ويعمل على التعايش معها والصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الاتصالات تتم على الأقل عن غير الطريق الرسمي، وأن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق والنقد استخدامه.

- اتصال غير الرسمي لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الاتصالات تتم على الأقل عن غير الطريق الرسمي، وأن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق والنقد.

وللاستفادة من مزايا وإيجابيات الاتصال غير الرسمي ينبغي على الإدارة الاستعانة بباحثين مختصين والذي ينبغي عليه الباحث الاجتماعي المختص القيام بما يلي:

- تحليل محتوى الاتصال غير الرسمي، والاستفادة من جوانبه الإيجابية، والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات.

- توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة العاملين، ذلك أن الحاجة للمعلومات أصبحت أساسية له للعمال ولغيرهم، وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

- دراسة وإيجاد الحلول المختلف الأسباب التي تعيق عملية الاتصال الرسمي، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد، أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف¹. لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة خاصة إذا كانت لا تعيق أولاً تعطل الاتصال الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

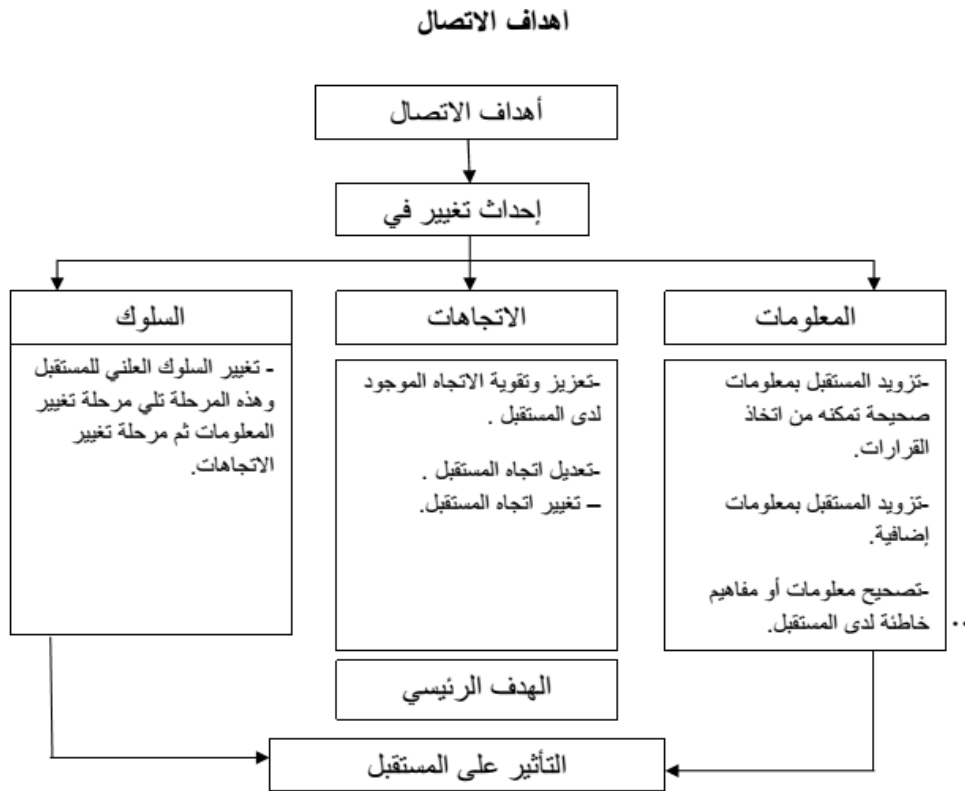
¹ - عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص14.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الافراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الاداء الجيد اما الاهداف الفرعية على مستوى الوظيفي فتمثل في:

- توفير المعلومات لمتخذي القرارات.
- توصيل الآراء والأفكار.
- التوجيه والإرشاد وتنمية القدرات.
- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل الآتي:¹



الشكل (06): يوضح اهداف الاتصال داخل المنظمة

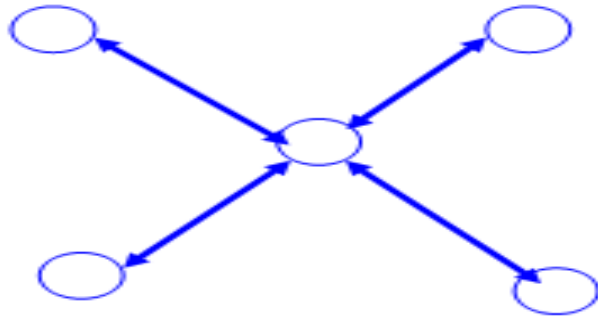
إن عملية الاتصال داخل المؤسسة إلا ولها أهداف محددة تسعى لتحقيقها، فالالاتصال يسعى لإتاحة المعلومات وتوضيحها لأجل تسهيل الأعمال والتنسيق من أجل تسيير النشاطات داخل المؤسسة وضمان الاستقرار والتفاهم والسير الحسن لنشاطاتها.

¹ محمد الصيرفي: الإدارة والعلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، دط، 2007، ص110.

رابعاً: أنماط وأشكال الاتصالات التنظيمية:

1- اتصال على شكل عجلة:

يسمح للرئيس بالاتصال ب4 أطراف داخل المنظمة وبصورة مباشرة دون الاعتماد على وسيط ويكون عادة مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته ويتصف بالدقة والوضوح وسرعة الاستجابة.¹

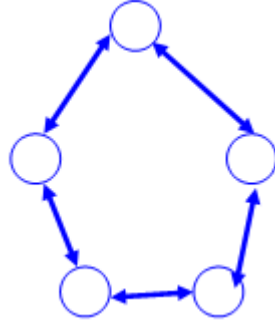


الشكل 07: يوضح الاتصال على شكل عجلة

2- اتصال على شكل دائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد أفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.¹

¹ خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص127.



الشكل 08: يوضح الاتصال على شكل دائرة

3 - اتصال على شكل سلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الاعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي وهذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة، وسرعة اتصال الرئيس بمرؤوسيه مباشرة وهذا عندما يكون عددهم محددا.²



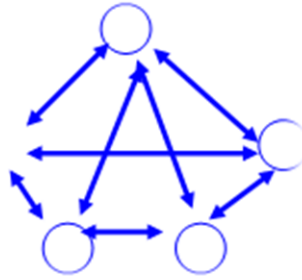
الشكل 09: يوضح الاتصال على شكل سلسلة

4 - اتصال على شكل نجمة:

¹ خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 128.

² خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 128.

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه الى كل الاتجاهات، غير أن الاستخدام هذا النمط يؤدي الى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول الى القرارات سليمة وفعالة أما خيضر فيرى أن هذه الاتصالات تتميز بالديمقراطية وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف.¹



الشكل 10: يوضح الاتصال على شكل نجمة

¹خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 130.

خامسا: طرق وأساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر 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 أساليب هي:

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.¹

وللاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها التقارير والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية، والمجلات، وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الاسكندرية، دط، 1993، ص 398.

أ- الرسائل الوظيفية:

وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية ... إلخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.¹

ب- التقارير:

وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير "أحكاما ظالمة" و "مقترحات جائزة" طبقا لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات و الأحقاد مما يقلل من معنويات العامل.²

ج- المذكرات والاقتراحات:

¹ مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 120.

² عبد الكريم درويش وليلي نكلا: اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط2، 1976، ص488.

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل، وتطوره، أو حل مشكلاته...¹

أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

د-النشرة الداخلية للعاملين:

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عملية على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو:

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.
- تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

هـ-الشكاوي:

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام

¹ محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 72.

لفحصه، وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر (سلبا) على السير العام للمؤسسة...¹

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة. ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك .
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وما لها وجهدها.
- ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب من أهمها:²
- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري .

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: مرجع سابق، ص 490.

² إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 399.

- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير لكلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق معا طبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.

د - النشرة الداخلية للعاملين:

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو:

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطعه على أمورها ليكون على دراية بها.
- تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.¹

2- الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلكي واللاسلكي أو التليفون المرئي، ذلك أن الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. ويتم

¹ محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971، ص 16.

هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو... إلخ.

والإتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب -الشفهي- يتميز عن أسلوب الإتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه.¹

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الإتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

كما أن لهذا الأسلوب أو الإتصال الشفوي طرق عديدة وهي كما يلي:

أ - الاجتماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها

¹¹ - محمود عودة: أساليب الإتصال والتغير الاجتماعي، مرجع سابق، ص 18.

بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة لجميع المجتمعين. وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

ب - الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية -غير رسمي- قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي.¹

وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات وحتى اقتراحات لها أهميتها. ويتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدوا على وجه المتحدث، ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

ج - المقابلات:

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات مطالب الوظيفة

¹ عبد الكريم درويش و ليلي تكلا: مرجع سابق، ص 483.

أو حاجة مهارته أو لقياس الاتجاهات كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة... وما إلى ذلك...¹

ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

3- الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور²، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 399.

² محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971، ص 16

واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلاً، وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوباً معيناً أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

سادساً: دور الاتصال التنظيمي في المنظمة:

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى ومميزاتها من جهة وطبيعة الاتصال من جهة أخرى وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تعترض وجود مشكلات اتصالات سليمة وفعالة، والمؤسسة باعتبارها كائن متحرك يقوم بنشاطات، فإنها تحتاج إلى توفير أداة تسمح لها بالقيام بهذا النشاط، وهذا يجعل للاتصال أهمية ودور مهم من خلال عدة جوانب اتخاذ القرارات، بحيث تلعب المعلومات دوراً محدداً فيه والذي يرتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأعاونها ويتمثل دور الاتصال فيما يلي:

- ممارسة مختلف العمليات الادارية بالمؤسسة انطلاقا من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والمراقبة، وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصالات المرتبطة بالهيكل التنظيمي الذي يوضح مهام ومواقع المسؤولية.

- ايصال مختلف المشاكل التي تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد، وعملية حلها.

- ربط المؤسسة بالمحيط الخارجي، وتوفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات.

- يعمل الاتصال على تحقيق التماسك والرضا في العمل عند العاملين، من خلال موقف

الإدارة من العاملين فيها ونوع الاشراف فيها.

- يعمل على تفعيل الموارد البشرية، والتي تمر عادة غير التحفيز.¹

وعليه يتضح أن الاتصال يلعب دور فعالا في الربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية

لتكون لديها معلومات جادة وجديدة تمكنها من رسم استراتيجيات للتعامل معا كافة

التطورات والمستجدات وهذا إضافة لتقريب العاملين من بعضهم البعض وجعلهم يقدمون

الأفضل في المجالات والمهام التي يشغلونها مما يحقق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

¹- دادى عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004، ص128.

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما قدم وكل ما احيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز اهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لاي تنظيم ، بما كانت اهدافه ، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات او المنظمات من اجل الرقى بها في عالم المؤسسات الناجحة ان يعطو للاتصال التنظيمي اهمية كبيرة ، ضمن اساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لاعمال المنظمة ويحقق اهداف الافراد فيها واهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- ماهية الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 6- تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير وشهد بحوثا مستمرة هذا يرجع لأهميته البالغة إذ أنه، يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، ويسعى أيضا إلى تحقيق الأهداف المسطرة ولا يتم ذلك إلا عن طريق أيدي العاملين و اكفاء القادرين على تحمل مسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليها على اتم وجه.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تعريف الأداء وعناصره و محدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه حيث ذكرنا أيضا تقييم الأداء الوظيفي وطرقه وخطواته بالإضافة إلى دور التكوين بالنسبة للأداء.

1- ماهية الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبز وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

- وقد عرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوي أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين قوي الداخلية للفرد والقوى الخارجية.²

- ويعرفه أيضا نادر أبو احمد شيخة بأنه مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تتطوي عليها وظيفته.³

الأداء يعني ذلك النشاط الذي تم انجازه، أو يعني نتائج جهد معين قام به فرد لانجاز عمل معين، ويعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية، واستغلاله بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

ويعرف الأداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في الأعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل تحقيق أهداف محددة.¹

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، دط، ص 209.

² محمود عبد الرحمان، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة .

³ نادر احمد ابو شيخة، إدارة الأعمال، دار الصفاء، الأردن، 2012، دط، ص 219.

⁴ طاهر محسن منصور العالي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ط1، ص 477.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية

العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة

ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية

للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية

العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل

المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

¹ عقلة محمد المبيضي، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، دط، ص49.

² محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، نفس المرجع السابق، ص50.

3- محددات الأداء الوظيفي:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

1- الجهد المبذول: الذي يمثل درجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله ويقدر ما يقدر

ما يزيد العمل من جهد هـ يقدر ما يعير ويعكس هذا درجة دافعيته للعمل.

2- القدرات أو الخصائص الفردية: هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها

عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول،

حيث أن للعامل الذي يشعر بقدرته على العمل ويخص بخبراته يجعله يبذل جهداً أكبر يدفعه

إلى الأداء المستمر.¹

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي: وهو أن يكون العامل على الاطلاع وعلم كل ما يجري من

حواله وفي عمله، بمعنى أن تتجسد فمخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات والسلوك

والأنشطة التي يتكون فيها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في

المنظمة.²

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، دط، 1983، ص66.

² نفس المرجع، ص67.

4- أنواع الأداء:

إن للأداء ثلاث أنواع أساسية وهي تعبر الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء

الفرد وهي:

1- كمية الجهد :

إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل

خلال فترة زمنية معينة، حيث أن هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد يقوم به مقابل ما

يتقاضاه من أجر.¹

2- نوعية الجهد :

نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في انجاز العمل، بحيث يجب أن يكون هذا

الجهد مطابقا للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض

أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوع وجودة الجهد المبذول

ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقياس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج

للمواصفات، التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء.²

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.

² محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالأداء، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكرة نيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسير معهد

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة المدينة، 2007/2008، ص 54.

3- نمط الانجاز:

لمقصود بنمط الانجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة.

ومزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي

يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.¹

5- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى

يكون غير قادر على التحكم بهذه العوامل، إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها وهذا التقييم

هو الذي اعتمدنا كمعيار لتبيان هذه العوامل:

1- العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم التي يمكن قياسها

وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره

من العمل، مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية

العمل بالنسبة للعمال، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع قيم واتجاهات وطموحات يسعى

العمال لإشباعها.²

¹ محمد نجيب سرار: نفس المرجع، ص55.

² محمد نجيب سرار، مرجع سابق، ص57.

2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

إن هناك عوامل تؤثر على أداء الفرد تسببها المؤسسة بحد ذاتها وأهمها:

1- الظروف المادية: إن الظروف المادية غير المرغوب بها مثل: الضوضاء ودرجات الحرارة

غير العادية والفوضى... الخ، من شأنها التأثير سلباً على أداء الفرد والعكس صحيح أي أن

الظروف المادية الجيدة تؤثر بشكل ايجابي على مردودية العامل وفعالية¹.

2- الاغتراب الوظيفي :

منذ أوائل القرن 19 بدأ الاهتمام بظاهرة الاغتراب الوظيفي أما من ناحية الدراسة

والبحث والتحليل المنظم لهذه الظاهرة، فقد بدأ الاهتمام بها في أوائل العقد الرابع من القرن

العشرين².

إن اغتراب العامل اصطلاح يشير إلى انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه أو

اكتراثه به، بمعنى أن يشعر العامل أن العمل الذي يقوم به معنى ولا قيمة³.

ويمكن إرجاع ظاهرة الاغتراب إلى عدة أسباب:

* عدم إنعدام التكامل في أنساق التنظيم .

* فقدان السيطرة والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات .

* التسلط وجود أنشطة تتلاءم مع قدرات الفرد.

¹ حسين حمادة، العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1988، ط1، ص 15.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللغة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ط1، ص 130.

³ ناصر محمد العذل، إدارة السلوك التنظّم، بيروت، لبنان، 1993، ط1، ص 251.

- أ عدم التوافق بين الوسيلة والهدف.
- ب فقدان الإعتقاد بالقيم الأخلاقية.
- ج الشعور بفقدان الدليل أو الهدف .
- د تكرار الأعمال بشكل روتيني¹.

- إن وجود ظاهرة الاغتراب ليس بالأمر المستتر وإنما هناك مظاهر أو نتائج مترتبة

عنها تظهرها للعيان وهي:

- المراوغة والانسحاب والعزلة .
- المجارة اللاشعورية لما يحدث وكذلك المجارة القهرية.
- لقلق الدائم وفقدان الثقة في النفس والغير .
- قتل التفكير الإبتكاري وعنصر المبادأة.

إن الملاحظ لهذه المظاهر والنتائج يخلص بنتيجة وهي أن ظاهرة الاغتراب تقلص منة فعالية الأداء لدى الأفراد وتقضي على بواعث الابتكار المبادأة لذا على كل مؤسسة أن تتخذ تدابير تكون وقائية وليس علاجية للحيلولة دون تفشي هذه الظاهرة داخل بيئتها الداخلية.

3- النزاع التنظيمي :

النزاع أو الصراع يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة بعض العلاقات الني تسود

¹ عيد السلام أبو قحف، التنافسة وتغر قواعد اللغة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، دط، ص132

تجمع الجماعات في العمل، وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صرع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة، ولا شك في أن الضغوط البيئية تلعب دورا رئيسيا في إيجاد الصراع والنزاع بين الأفراد سواء منها الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية لأنها تقود بدورها إلى الضغط النفسي الذي ينتج عنه عاملين رئيسيين وهما:

- آلية تنسيق العمل بين الجماعات ويقصد بالتنسيق هنا تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

- أنظمة الرقابة التنظيمية و نقصد بالرقابة هي آلية التحكم في أداء الجماعة وتوزيع الموارد، وهنا تتداخل المصالح وتتشابك وتتعارض، فينتج عن هذا كله نزاع داخل الجماعة وبين الجماعات والأقسام¹.

إن النزاع من شأنه تشتيت الصفوف الداخلية للمنظمة وهو ما يضعفها خارجيا أي بضعف قدرتها التنافسية، لأنه شكل من أشكال الهدم التنظيمي، وكما قالت العرب قديما إن أردت أن تهدم بيتا فابدأ من الداخل، لأنه الهدم الجيد يبدأ من الداخل وعليه على المنظمة أن تقضي على كل مسببات النزاع حتى تلك التي ترى أنها ايجابية كتشجيع روح المنافسة بين الأفراد وما شابهه.

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص295.

إن النزاع يضعف من أداء الفرد لأنه لأي إنسان مهما كان أن يعمل بمعزل عن الجماعة لأن الخطأ شيء أكيد فيه والصواب شيء نسبي، والنزاع يقضي على أشكال التعاون الذي هو أساس الفعالية في الأداء.¹

3 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

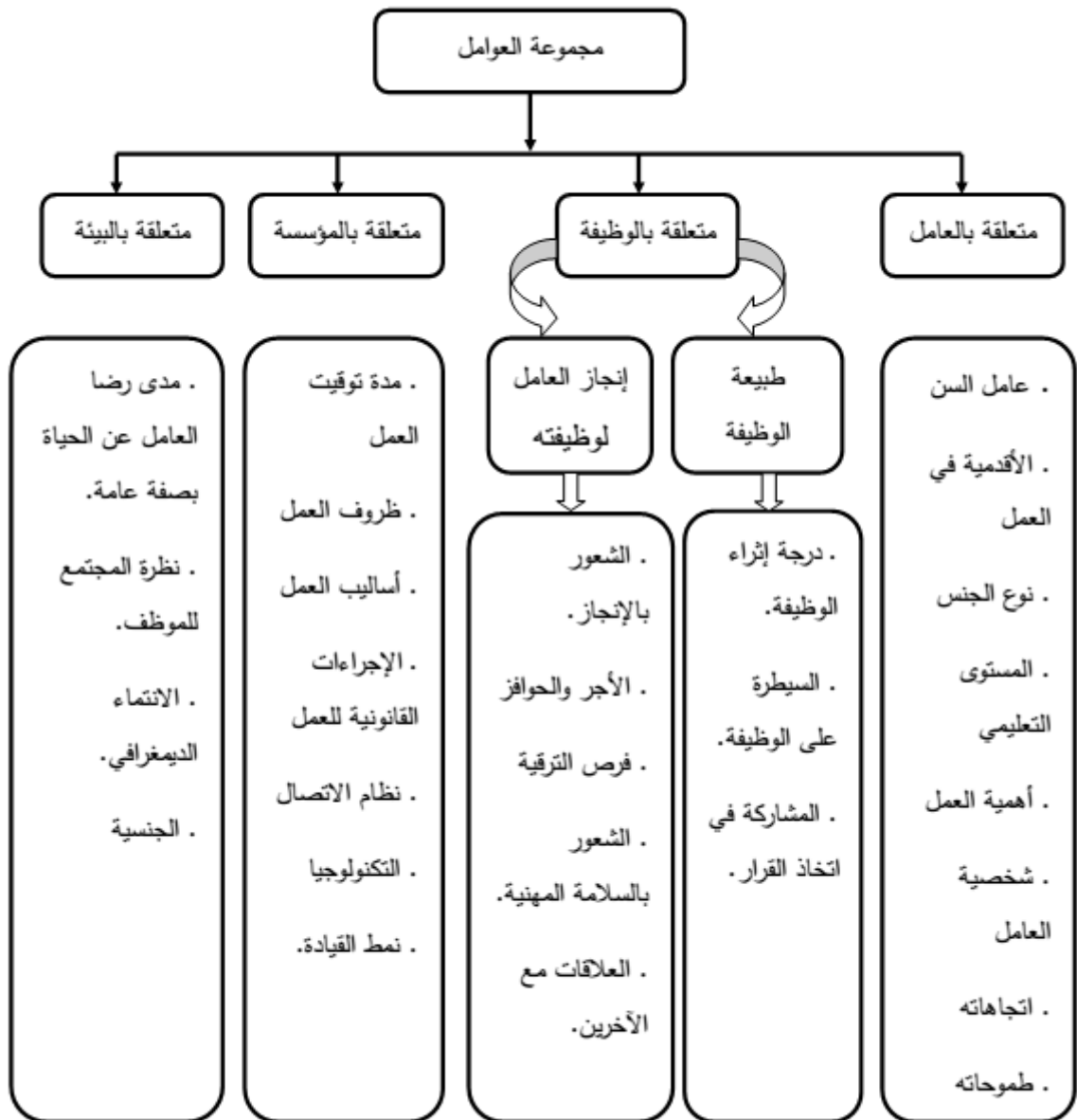
هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوي أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجيب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.²

والشكل الآتي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.

¹ راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص210.

² - نور الدين خاروش، المرجع السابق، ص208.

الشكل (01) يوضح العوامل المؤثرة على الاداء.



الشكل (01) يوضح العوامل المؤثرة على الاداء.

6- ماهية تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور البرامج أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدما.¹

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه.²

و يعرف كذلك: النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

عرفه مصطفى نجيب شاوش بأنه: الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و الفعالية و الانجاز للعنصر البشري الخاضع

للقياس.¹

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة النشر، عمان، الاردن، دس، دط، ص147.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2003، دط، ص123.

³ كامل بريز، المرجع السابق، ص284.

من خلال هذه التعاريف سنحاول تقديم تعريف إجرائي للتقييم:

تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و اتجاهاته و مهاراته و معرفته و انه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العملية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة.

2- طرق تقييم الأداء:

يمكن تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من تطبيق الأنظمة الآتية:

1- الموازنات التقديرية:

تتعلق الموازنات التقديرية للمؤسسة بتفصيلات إنفاق الأموال على العمالة والسلعة الرأسمالية وكيفية الحصول على هذه الأموال، وتعتبر أداة تساهم في وضع خطة المؤسسة والرقابة على إدارتها في آن واحد².

2- نظام محاسبة التكاليف المعيارية:

يقتضي هذا النظام تنظيم حساب تشغيل لكل نشاط أو قسم يشمل من جهة كل التكاليف الفعلية ومن جهة أخرى الإنتاج مقيم بتكاليف معيارية ويتم تقييم الأداء من خلال تحليل الفرق بين التكلفة الفعلية والتكلفة المعيارية التي أصبحت وسيلة شائعة للتعرف على مواطن القوة

¹ مصطفى نجيب شاوس، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النشر، عمان، 2000، ط1، ص87.

¹ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، 2001، ط1، ص274.

والضعف في الأداء، ومن ثم اتخاذ الخطوات الصحيحة عند القيام بالأنشطة والأعمال.

3- نظام الإدارة بالأهداف:

يتم تقييم الأداء عن طريق اعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل التالية:

- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة من الأنشطة، وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها.
- تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة¹.

النسب المالية :

يمكن تصنيف النسب المالية وفق النشاط أو المهمة المراد تقييمها حيث تصنف النسب

إلى خمس مجموعات:

- النسب التي تقيس القدرة على أداء الالتزامات القصيرة الأجل = نسب السيولة.
- النسب التي تقيس درجة المديونية - نسب الرقعة والتغطية.
- النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل - نسب النشاط أو الدوران.
- النسب التي تقيس الربحية والعائد.
- النسب التي تقيس العلاقة بين المنطقة، التكلفة، واحتمالية الاستثمار بالمؤسسة².

² محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، إدارة المالية مدخل قيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، دط، ص91.

² عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بيروت، الجزء الأول، 1997، دط، ص250.

3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين و مسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.¹

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عدداً محدوداً وواضحاً من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً يكون أساساً في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ- وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبول) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص261.

1- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي) الشمولية (والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فاعلية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

2- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص ومتباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

3- التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د د ن، مصر، 2009، ط2، ص517.

أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس.¹

ب - الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير

القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو

توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد

بالنصائح والإرشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال و أنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.

- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم

العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 142-143.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستنديا حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.¹

ج- قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في

قياس الأداء.²

ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء،

باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية

عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة

وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي

¹ مصطفى نجيب شاويس، مرجع سابق، ص 103.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط1، ص 232.

يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.¹

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

* إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

* ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ.²

- **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 272.

² مصطفى نجيب شوايس، مرجع سابق، ص 105.

مزياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف. ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها

على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.¹

- **المروءسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلا، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل. وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.²

د- تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء

¹ مصطفى نجيب شاويس، المرجع السابق، ص105.

² نفس المرجع، ص105.

العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تلمينها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.¹

هـ - مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.²

¹ سهلية محمد عباس، مرجع سابق، ص145.

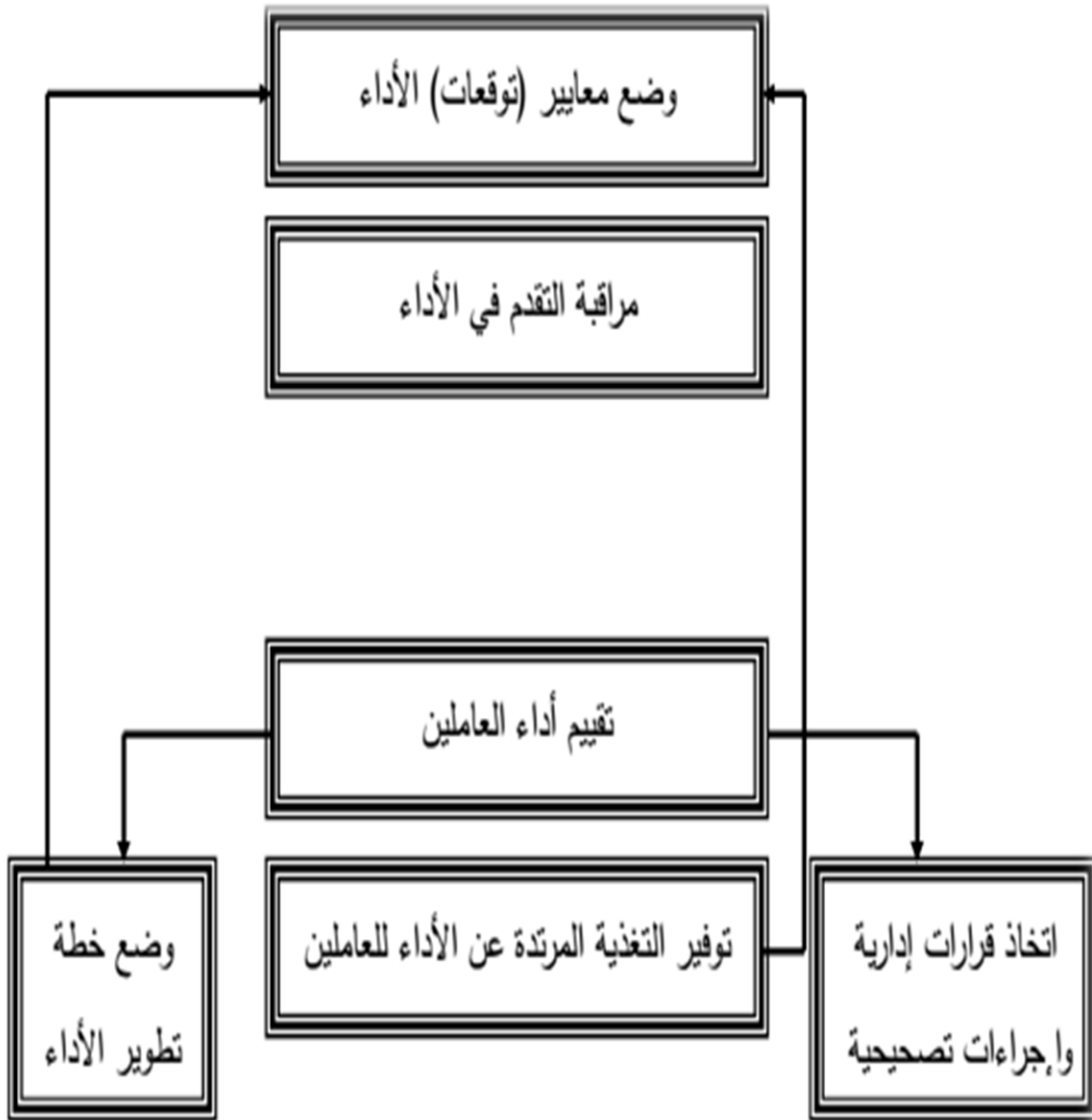
² خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، دط، ص168.

و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة: بعد الانتهاء من التقييم، ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترفيتهم أو تدريبهم.

ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، دط، ص 305-306.



المصدر: عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991، ص 124.

4- دور التكوين في تحسين الأداء:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل¹ .
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في

¹ بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

شتى مجالات العمل .

- تكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة¹.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .

¹ نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ط1، ص115.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الحديث عن الأداء بصفة عامة و عن تقييمه بصفة خاصة، و تبين لنا أن نجاح و تقدم أي مؤسسة أو منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري و زيادة فعاليته و إنتاجه، فان تقييم أداء العامل يساهم في تزويد الإدارة ببيانات القوة و الضعف في قدرات و مهارات الأفراد و يجب الاعتماد على التقييم الموضوعي كأداة لتنظيم العمل و تحديد الحاجات التكوينية، و نقائص الأداء و العلوات المرتبطة بمناصب العمل، التي ترتبط بوظيفة تسيير الموارد البشرية، كما تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين، و تم الاستخلاص بأن هذا الأخير يساعد على رفع المهارات و القدرات حيث يساعد هذا التطور في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، و بالتالي تحقيق الاستقرار و الاستمرارية بالإضافة إلى التميز عن باقي المؤسسات.

الجانب الميداني

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الإمبريقية ومعالجتها. وكما هو معلوم لدينا، فإن المعرفة العلمية تقوم على وجود دعامتين أساسيتين هما البناء النظري والبناء المنهجي، هذا الأخير الذي تقوم عليه مجموعة الاتجاهات العقلية والتجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات الميدانية والنظرية، وعليه، فإن هناك اتساقاً بين هذين البنائين.

وبعد عرض البناء النظري في الفصول السابقة، سنحاول من خلال الفصلين المواليين تجسيد البناء المنهجي ليتكامل البحث. فإذا كانت قيمة البحث تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية، فذلك لن يتحقق إلا من خلال جمع البيانات الدقيقة باعتماد على أنسب الطرق والأدوات المنهجية.

وسنقوم بعرض الإجراءات المتبعة في هذا البحث بدءاً بتحديد العناصر البنائية الواجب دراستها والمتمثلة في المجال المكاني والزمني إلى جانب المجال البشري، ثم التطرق إلى خصائص مجتمع الدراسة بالإضافة إلى منهجية الدراسة ومبرراتها. وفي المرحلة الأخيرة عرض تقنيات جمع البيانات وطرق استخدامها.

الدراسة الاستطلاعية:

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث¹.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

2- أداة جمع البيانات:

يستخدم الباحث مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الظاهرة المدروسة، بغية جمع المعلومات وتحقيق الهدف من البحث، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأداة المناسبة لذلك، وبالنسبة لدراستنا فإننا اعتمدنا على الاستبيان.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات في جمع البيانات خاصة بالبحوث السوسبيولوجية فهو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة، معدة مسبقا بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.

¹ - إحساف محمد الحسف- مناخ البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الاردن، ط1، 2005ص11

وبالنسبة لدراستنا فقد تم بناء الاستمارة عبر مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** تم بناء استمارة أولية تضمنت عبارات والتي أعدت من دون إبعاد وتصحيح بعض الأسئلة، وعرضت على الأستاذة المشرفة التي أبدت رأيها حولها.
- المرحلة الثانية: أضيفت أبعاد في كلى المتغيرين.
- المرحلة الثالثة: ضبط العبارات والأمر بالتوزيع.

وقسمت الاستمارة على النحو الآتي: تضمنت 45 بندا وقسمت على 3 أجزاء وهم:

- * البيانات الشخصية: وتضمن (الجنس، نوع العمل، المؤسسة) 1-2-3
- * المحور الأول: الاتصال التنظيمي والذي تضمن (4-23) بندا قسمت على بعدين الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي.
- * المحور الثاني: أداء العاملين والذي تضمن (24-45) بندا قسمت، إلى 3 أبعاد وهم متطلبات المهنة- علاقات العمل - الابداع في العمل.
- وقد تم الاعتماد على مقياس لتكرت الثلاثي: دائما (3) - أحيانا (2) - أبدا (1).

3- المجال الزمني: أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2018/2017

وزعت على المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الزيارة الاستطلاعية للحصول على المعلومات حول الفئة المستهدفة

من البحث.

حيث تم التزويد بالمعلومات والتعريف بالمؤسسة التي اقيمت فيها الدراسة وكان ذلك بإجراء مقابلات مع العاملين بأمانة المدير بثانوية بوضياف بوضياف (تغزوت)، و ثانوية حفيان محمد العيد(كوينين) والتي دامت من (1- 20) فيفري 2018.

- حيث تم تزويدهم بآليات وخطوات إجراء الاستبيان.

المرحلة الثانية: وهنا طبقت الاستمارة في صيغتها النهائية، وكان (2018/02/28 إلى 2018/03/14) قصد الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتفريغها وتحليلها.

2- المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة بثانوية بوضياف بوضياف (تغزوت)، و ثانوية حفيان محمد العيد(كوينين).

- ثانوية بوضياف بوضياف (تغزوت):

- أنشأت هاته المؤسسة سنة 2000/09/26.

تتكون هاته الثانوية من ثلاث أطباق وتضم 23 قسم وتحتوي على مكتب المدير والأمانة والأرشيف والأمانة والناظر وأمانة الناظر والمقتصد ونائب المقتصد ومستشار التربية ومستشار التوجيه والرقابة العامة والمخزن 1 والمخزن 2 والمخبر والرقابة و 2 مكاتب والمكتبة + مكتبة الحجابة والعيادة.

- يوجد بالثانوية خمس تخصصات وهم رياضيات- وهندسة كهربائية - علوم -
أداب - تسيير.

ويسهر على تنظيمها مجلس الادارة هدفه دراسة واقتراح كل تدبير، وإن شأنه
أن يحسن سير العمل ويشجع على تحقيق الأهداف ويبدى رأيه في كل مسألة.
وتتكون الإدارة من 15 إداري.

كما يسهر على تنظيفها 10 عامل يقوم بنظافتها وصيانتها.

كما تضم الثانوية ايضا 45 أستاذ بمختلف التخصصات.

- ثانوية حفيان محمد العيد(كوينين):

انشات سنة 1998تضم هاته الثانوية 263 ممتدرس حيث تضم 127 ذكور
و135 إناث.

يوجد بهاته الثانوية 33 أستاذ و06 مراقبين وتتكون أيضا من 04 مخابر.

يوجد فيها 18 عامل مهني و03 حراس.

كما تحتوي هذه الثانوية على إدارة تتكون من مكتب للمدير ومكتب الناظر وتليه
المقتصد ثم مكتب للمراقبين ومكتب مستشار التربية ومكتب المشرف .

المجال البشري:

يتمثل مجتمع الدارسة في عمال ثانوية بوضياف بوضياف تغزوت وثانوية

حفيان محمد العيد بكوينين.

4- عينة الدراسة:

للحصول على بيانات تتعلق بالموضوع لابد اختيار عينة من مجتمع البحث وتعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لإجراء الدراسة عليها: فالعينة إذن هي إحدى تقنيات البحث العلمي والسوسيولوجي الأكثر استخداما وتتطلب موضوعيتها مجموعة من الشروط، وأهمها أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث وأن تمنح فرصا متساوية لأفراد العينة. وهي أيضا مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.

وفي ظل تحديد أسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة، أو بعبارة أوضح يقوم بتجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع الذي يدرسه أو من جميع مفردات الظاهرة الداخلة في نطاق موضوع الدراسة.²

² برو محمد: الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، الأمل للطباعة والنشر، المدينة الجديدة تيزي وزو، دط، 2014، ص 178.

ويمثل مجتمع دراستنا جميع العاملين بثنائية بوضياف بوضياف تغزوت، وثنائية حفيان محمد العيد كوينين الذين يبلغ عددهم 130 عامل حيث أن 10 من أفراد العينة انسحبوا وتبقى منهم 120 الذي تم عليهم تطبيق الدراسة.

- خصائصها:

الجدول 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	45.43%
انثي	33	51.56%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة الذكور 45.43% من أفراد العينة من جنس الذكور و 51.56% من جنس الإناث، ويدل ذلك على أن نسبة الإناث العاملين بالثنائية أكبر عدد من الذكور.

جدول 02: يبين أفراد العينة على حسب المؤسسة.

المؤسسة	التكرار	النسبة
ثانوية بوضياف بوضياف تغزوت	41	64.06%
ثانوية حفيان محمد العيد كوينين	23	35.93%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول المتضح أعلاه يبين لنا أن نسبة أفراد العينة لدى ثانوية بوضياف بوضياف تغزوت أكبر وذلك بنسبة 64.06% أما بالنسبة لثانوية حفيان محمد العيد كوينين فنسبة أفراد العينة قليل والذي تقدر نسبتهم بـ 35.93%. بحيث أن أفراد العينة بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت أكبر من أفراد العينة بثانوية حفيان محمد العيد كوينين.

جدول 03: يبين توزيع أفراد العينة على حسب نوع العمل.

نوع العمل	التكرار	النسبة
أساتذة	32	50%

إداريين	21	32.81%
عمال	11	17.18%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن أكبر نسبة تعمل في الثانوية هي الأساتذة وذلك بنسبة 50% ومن ثم تليها نسبة الإداريين والذي تقدر نسبتهم بـ 32.81% ومن بعد ذلك نسبة العمال التي تعبر أدنى نسبة وهي 17.18%.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية فيما يلي:

1- التكرار والنسب المئوية: ويبرر ذلك في تفريغ البيانات الأولية.

* التكرار: وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة، وتلخيصها في جداول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة.

* النسبة المئوية: وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمد عليها لتفسير وعرض نتائج الاستمارة.

2- معامل ارتباط بيرسون: والذي من خلاله حساب قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

خلاصة الفصل:

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة إتباع الإجراءات المنهجية العلمية التي يقتضيها البحث وبحسب الأهداف التي يتوخاها. فهذه الدراسة التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية جعلته يحاول قدر الإمكان اختيار أنجع الطرق والتقنيات المنهجية التي تعينه على تناول موضوع البحث والحصول على المعطيات النظرية والبيانات الميدانية للخروج بنتائج علمية دقيقة. ولذلك حاول التحكم في تلك الطرق والتقنيات بشكل لا يجعلها تحيد عن إطارها العلمي وبعيدا عن ذاتية الباحث وأهوائه، وذلك طبعا في حدود الوسائل والإمكانات المتوفرة، لأن طبيعة الموضوع تفرض أحيانا على الباحث اختيار تقنيات منهجية معينة على حساب.

تمهيد:

في الفصول السابقة تم التطرق الى الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة، اما هذا الفصل سيتم فيه عرض أهم إجراءات الدراسة الميدانية وتعتبر مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الاساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، ففي هذا الفصل سنحاول عرض وتفسير النتائج الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية، معامل بيرسون (ر)، وهذا بعد تبويبها للوصول إلى نتائج الدراسة التي توصلنا إليها معا مناقشتها.

أولاً: عرض نتائج الدراسة.

جدول 01: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو الاتصال التنظيمي.

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0.51946	2.625	التعليمات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة
2	مرتفع	0.5308	2.5625	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الاعلانات
3	مرتفع	0.61399	2.5625	تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك
4	مرتفع	0.69007	2.5	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة

5	مرتفع	0.56322	2.4844	الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم
6	مرتفع	0.53429	2.4844	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك
7	مرتفع	0.64164	2.4688	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لايصال التعليمات إليك
8	مرتفع	0.5308	2.4375	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر
9	مرتفع	0.61399	2.4375	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة
10	مرتفع	0.70833	2.4219	تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة
11	مرتفع	0.83035	2.4063	يتم تدوين الرسائل الادارية في سجل الوارد والصادر
12	مرتفع	0.69508	2.3438	يتم انقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق اوامر
13	متوسط	0.6034	2.2813	هل تتعرض لمشاكل عند استخدامك لوسائل الاتصال
14	متوسط	0.78617	2.2813	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين
15	متوسط	0.64531	2.1094	تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية
16	متوسط	0.75527	1.9687	تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة
17	متوسط	0.6478	1.8438	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف
18	متوسط	0.71755	1.8437	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبدون صفة رسمية
19	متوسط	0.712	1.4688	تتواصل معا رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي
20	متوسط	0.61399	1.4375	هل تجد صعوبة في الاتصال بالادارة
	متوسط	0.647676	2.248455	المجموع العام

- يتضح من خلال الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للاستجابات المبحوثين نحو الاتصال التنظيمي حيث أن المتوسط العام، للاستجابات المبحوثين والذي قدر بـ(2.248455) وانحراف معياري، (0.647676)، وبدرجة إتفاق (متوسط) وعليه تمركز استجابات المبحوثين عند البديل (أحيانا) كما تجدر الإشارة أن متوسط الحسابي نحو الفقرات تراوحت ما بين (2.62) و (1.96) وانحرافات معيارية (0.51) و(0.60).

- كما اتضح أيضا أن استجابات المبحوثين ترتبت على النحو الآتي:

نجد أول بند والذي جاء نصه يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الإعلانات حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.5625) أما الانحراف المعياري (0.5308).

- أما البند الثاني والذي جاء نصه تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر حيث أن المتوسط الحسابي يقدر بـ(2.4375) أما الانحراف المعياري (0.5308).

- البند الثالث والذي جاء نصه هل تتعرض لمشاكل عند استخدامك لوسائل الاتصال حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.2813) اما الانحراف المعياري (0.6034).

-البند الرابع والذي جاء نصه تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لا يصل التعليمات إليك حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ(2.4688) أما الانحراف المعياري(0.64164).

- البند الخامس والذي جاء نصه التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.625) أما الانحراف المعياري (0.51946).
- البند السادس والذي جاء نصه يتم انقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق أوامر حيث ان المتوسط الحسابي قدر بـ (2.3438) أما الانحراف المعياري (0.69508).
- البند السابع والذي جاء نصه الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4844) أما الانحراف المعياري (0.56322).
- البند الثامن والذي جاء نصه يتم تدوين الرسائل الادارية في سجل الوارد والصادر حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4063) أما الانحراف المعياري (0.83035).
- البند التاسع الذي جاء نصه تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4844) أما الانحراف المعياري (0.53429).
- البند العاشر والذي جاء نصه تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.5) أما الانحراف المعياري (0.69007).
- البند الحادي عشر والذي جاء نصه هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (1.4375) أما الانحراف المعياري (0.61399).
- البند الثاني عشر والذي جاء نصه تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.5625)، أما الانحراف المعياري (0.61399).

- البند الثالث عشر والذي جاء نصه تتناقش معاً زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4375)، أما الانحراف المعياري (0.61399).

- الرابع عشر والذي جاء نصه تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (1.9687)، أما الانحراف المعياري (0.75527).

- البند الخامس عشر والذي جاء نصه تتواصل معاً رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (1.4688)، أما الانحراف المعياري (0.712).

- البند السادس عشر والذي جاء نصه يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبدون صفة رسمية حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (1.8437)، أما الانحراف المعياري (0.71755).

- السابع عشر والذي جاء نصه يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (1.8438)، أما الانحراف المعياري (0.6478).

- البند الثامن عشر والذي جاء نصه عمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.1094)، أما الانحراف المعياري (0.64531).

- البند التاسع عشر والذي جاء نصه يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.2813)، أما الانحراف المعياري (0.78617).

- البند العشرون والذي جاء نصه تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة حيث ان المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4219)، أما الانحراف المعياري (70833).

الجدول 02: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو أداء العاملين.

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
22	مرتفع	0.3934	2.8125	أعرف مسؤوليات عملي بالتحديد
23	مرتفع	0.51851	2.7813	يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الافضل
24	مرتفع	0.51152	2.7344	تخطط مسبقا في الأداء الجيد
25	مرتفع	0.58227	2.7031	لديك رغبة في التحدي اثنا عملك
26	مرتفع	0.5924	2.6719	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جدا
27	مرتفع	0.58056	2.6094	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه

28	مرتفع	0.61217	2.5781	ينتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناطة بي
29	مرتفع	0.63757	2.5781	هل الاشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوي الأداء
30	مرتفع	0.61701	2.5156	قدرتي على الانجاز جيدة لأنني أعمل بكل امكانياتي
31	مرتفع	0.66368	2.4375	اتواصل معا زملائي وأعمل معهم بروح الفريق
32	مرتفع	0.68556	2.4219	المحادثة الشفوية معا المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
33	مرتفع	0.65749	2.3906	تتناقش معا زملائك بهدف تحسين العمل
34	متوسط	0.70076	2.2812	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة
35	متوسط	0.80039	2.2031	توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتتسجم مع قدراتي
36	متوسط	0.72358	2.0156	هل تطبق المؤسسة ادوات مراقبة التسيير
37	متوسط	0.59678	1.8438	يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة
38	متوسط	0.67185	1.8438	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم

39	متوسط	0.83986	1.8437	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف
40	متوسط	0.7385	1.7969	توكل لي اعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت
41	متوسط	0.86316	1.7813	هل يوجد برنامج لتقييم اداء العاملين في المؤسسة
42	متوسط	0.60892	1.7031	افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي
43	متوسط	0.71391	1.6719	أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي
	مرتفع	0.650448	2.282673	المجموع العام

- يتضح من خلال الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للاستجابات المبحوثين نحو الاتصال التنظيمي حيث أن المتوسط العام، للاستجابات المبحوثين والذي قدر بـ(2.282673) وبانحراف المعياري (0.650448)، وبدرجة اتفاق (متوسط) وعليه تمركز استجابات المبحوثين عند البديل (أحيانا) كما تجدر الإشارة أن متوسط الحسابي نحو الفقرات تراوحت ما بين (2.81) و (2.28) وبانحرافات معيارية (0.51) و(0.60).

كما اتضح أيضا أن استجابات المبحوثين ترتبت على النحو الآتي:

نجد أول بند والذي جاء نصه البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب(2.2812)، أما الانحراف المعياري(0.70076).

- البند الثاني والذي جاء نصه يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (2.6094)، أما الانحراف المعياري (0.58056)

- البند الثالث والذي جاء نصه يطلب مني انجاز بعض الاعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (1.8438)، أما الانحراف المعياري (0.59678).

- البند الرابع والذي جاء نصه أعرف مسؤوليات عملي بالتحديد حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (2.8125)، أما الانحراف المعياري (0.3934).

- خامس بند والذي جاء نصه أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (1.6719)، أما الانحراف المعياري (0.71391).

- البند السادس والذي جاء نصه العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جدا حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (2.6719)، أما الانحراف المعياري (0.5924).

- البند السابع والذي جاء نصه حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب(1.8438)، أما الانحراف المعياري (0.67185).

- البند الثامن والذي جاء نصه توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت
حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ(1.7969)، أما الانحراف المعياري(0.7385).
- البند التاسع والذي جاء نصه افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي حيث أن
المتوسط الحسابي قدر بـ (1.7031)، أما الانحراف المعياري (0.60892).
- البند العاشر و الذي جاء نصه تتناقش مع زملائك بهدف تحسين العمل حيث أن
المتوسط الحسابي قدر بـ (2.3906)، أما الانحراف المعياري (0.68556).
- البند الحادي عشر المحادثة والذي جاء نصه الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك
على الدقة في أداء عملك حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4219) أما الانحراف
المعياري (0.68556).
- البند الثاني عشر والذي جاء نصه نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف حيث
ان المتوسط الحسابي قدر بـ (1.8437)، أما الانحراف المعياري (0.83986).
- البند الثالث عشر والذي جاء نصه التواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق
حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.4375)، أما الانحراف المعياري (0.66368).
- البند الرابع عشر والذي جاء نصه هل يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين في المؤسسة
حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (1.7813)، أما الانحراف المعياري (0.86316).
- البند الخامس عشر والذي جاء نصه هل تطبق المؤسسة أدوات مراقبة التسيير حيث
أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.0156)، أما الانحراف المعياري (0.72358).

- البند السادس عشر والذي جاء نصه توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.2031)، أما الانحراف المعياري (0.80039).

- البند السابع عشر والذي جاء نصه قدرتي على الانجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكانياتي حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.5156)، أما الانحراف المعياري (0.61701).

- البند الثامن عشر والذي جاء نصه يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناطة بي حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.5781)، أما الانحراف المعياري (0.61217).

- البند التاسع عشر والذي جاء نصه يشجعي التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.7813)، أما الانحراف المعياري (0.51851).

- البند العشرون والذي جاء نصه تخطط مسبقا في الأداء الجيد حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.7344)، أما الانحراف المعياري (0.51152).

- البند الواحد والعشرون والذي جاء نصه لديك رغبة في التحدي أثناء عملك حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.7031). أما الانحراف المعياري (0.58227).

-البند الثاني وعشرون والذي جاء نصه هل الاشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الادارية يرفع مستوى الاداء حيث أن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.5781)، أما الانحراف المعياري (0.63757).

ثانيا : عرض نتائج وفرضيات الدراسة.

1- عرض نتائج الفرضية العامة:

- الفرضية العامة والتي جاء نصها:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى ما يلي حسب ما يوضحه الجدول

الجدول رقم 3: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	64	2.24	0.18	0.24	0.05
اداء العاملين		2.30	0.24		

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين ، حيث أن المتوسط الحسابي للاتصال التنظيمي تقدر بـ(2.24)، وأداء العاملين بـ(2.30)، أما الانحراف المعياري للاتصال التنظيمي بـ(0.18)، أداء العاملين بـ(0.24)، وقيمة ارتباط بيرسون بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين قدر بـ(0.24)، و مستوى الدلالة بينهما عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

2- عرض نتائج الفرضية الاولى:

- والتي جاء نصها : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى ما يلي حسب ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 4: العلاقة بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصال الرسمي	64	2.36	0.20	0.13	0.05
أداء العاملين		2.30	0.24		

- يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين ، حيث أن المتوسط الحسابي للاتصال الرسمي تقدر بـ(2.36)، وأداء العاملين بـ(2.30)، أما الانحراف المعياري للاتصال التنظيمي بـ(0.20)، أداء العاملين بـ(0.24)، وقيمة ارتباط بيرسون بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين قدر بـ(0.13)، و مستوى الدلالة بينهما عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

- عرض نتائج الفرضية الثانية:

- والتي جاء نصها كالآتي: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الغير رسمي وأداء العاملين.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى ما يلي حسب ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 5: العلاقة بين الاتصال الغير الرسمي وأداء العاملين.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصال الغير الرسمي	64	2.10	0.29	0.29	0.05
اداء العاملين		2.30	0.24		

- يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الاتصال الغير الرسمي وأداء العاملين، حيث أن المتوسط الحسابي للاتصال الغير الرسمي تقدر بـ(2.10)، وأداء العاملين بـ(2.30)، أما الانحراف المعياري للاتصال التنظيمي بـ(0.29)، أداء العاملين بـ(0.24)، وقيمة ارتباط بيرسون بين الاتصال الغير الرسمي وأداء العاملين قدر بـ(0.29)، و مستوى الدلالة بينهما عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الغير الرسمي وأداء العاملين، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ثانيا: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الفرضيات:

تكتسى عملية تفسير ومناقشة النتائج اهمية بالغة في البحث السوسولوجي إذ أنها

تبرز مهارة الباحث وبراعته التحليلية.

بعد عرض نتائج الدراسة الحالية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين.

في هذه الخطوة نقوم بتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات والتراث السوسيولوجي المتوفر حول الموضوع محل الدراسة.

1- مناقشة نتائج الفرضية العامة: التي نصها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى الثانوية.

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

تكتسى عملية الاتصال في المجال التنظيمي أهمية بالغة، لأنه من خلاله يتم تمرير وتدفق الرسائل التنظيمية الى العاملين بالتنظيم مما يكفل تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته دراسة بوعطيط جلال الدين * الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*¹

أن الاتصال التنظيمي يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الاجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الاجهزة الفرعية والتنظيم الكلى من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الادارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.

ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به

¹ - بوعطيط جلال الدين: مرجع سابق، ص 142.

كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن القول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر فيه الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الجيد في عملهم.

وينقسم الاتصال الى قسمين:

أ-الاتصال التنظيمي الرسمي: هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو نازلا أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

ب- الاتصال التنظيمي الغير رسمي: هو اتصال دائم الحركة والتجدد والغير عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة.

إن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث طرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.

- عرض نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

والتي جاء نصها: توجد علاقة ذات دالة احصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين.

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة وجود علاقة بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين. حيث تعتبر عملية الاتصال الرسمي عبارة عن وسيلة بين مختلف مستويات المنظمة أي المؤسسة وتكون بطرق رسمية متفق عليها ومحددة من حيث قواعدها والقوانين التي تتماشى عليها بحيث تعتمد في سيرها على عدة قوانين منتظمة لكي تسير بشكل فعال ومن بين هاته الوسائل المعتمد عليها هي الخطابات، المذكرات، التقارير، وغيرها من الوسائل الرسمية، حيث أنها تحتوى على شبكة الاتصالات المختلفة التي يحددها الهيكل التنظيمي وذلك بهدف التحسين والتطوير والربط بين وحدات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة، وأيضاً إيصال المعلومات عن طريق الإعلانات للعاملين بالإضافة إلى تركيزها على الاجتماعات الرسمية.

وتعتمد الاتصالات الرسمية في المؤسسة إلى متطلبات عملية، أي أنه وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم راسياً وأفقياً وعكسياً، ويرى - روجز - أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال ابعاده المختلفة كالمركزية والسلطة وطريقة اتخاذ القرار.

بحيث أنه كلما كانت عملية الاتصال تتماشى بشكل رسمي ووفق قوانين رسمية كلا زادا أداء العاملين بشكل فعال، وهذا ما ذهب إليه صلاح الشنواني في كتابه إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999 في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات

وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجح إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها يمكننا القول بأن للاتصال الرسمي دور هام في تحقيق الأداء الجيد أو المنخفض للعمال.

- عرض الفرضية الفرعية الثانية:

والتي جاء نصها كالآتي: توجد علاقة بين الاتصال الغير رسمي وأداء العاملين. حيث اتضح من خلال الدراسة أنه هناك علاقة بين الاتصال الغير رسمي وأداء العاملين. يعد الاتصال الغير الرسمي من الاتصالات التي تتم خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي للمنظمة، والتي يعبر عنها الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن ثم فهي تعبر في معظمها عن علاقات شخصيه في المنظمات أو المؤسسات وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة، أو يتم بشكل غير رسمي ويطلق عليه هذا الاسم لأنها تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها وهو في معظم الأحيان يحدث إلى جانب الاتصالات الرسمية المتبعة داخل المؤسسات والذي يساعد على حدوثه كون المنظمة تضم عوامل اجتماعية ونفسية، التي ينتج عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل، ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال، عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو

تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة، لذلك فهو يقوم بنقل الموضوعات التي من المؤكد أنها تضم حقائق كاملة أو جزئية، أو أنها تكون محرفة أو هي في الأساس شائعات، وكما أنها ممكن أن تكون اتجاهات شخصية مختلفة الأنواع والمصادر، وهذا النوع يتكون من شبكة اتصال واسعة جدا تضم الكثير من المصادر، وفي بعض الأحيان من الصعب معرفة حدودها في مثل هذا الوضع يتوجب على الإدارة والقائمين عليها معرفة هذا النوع من الاتصال والقائمين عليه بهدف التوجه إليها واستغلالها في عملية نقل المعلومات الصحيحة ولكي يبتعد أو يقلل من آثارها الضارة.

وإذا كان من المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (أعلى إلى الأسفل) وكذلك من (الأسفل إلى الأعلى)، إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية، قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي ولذلك يدعى بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة.²

إن العمليات الاتصالية التواصلية غير الرسمية تجعل المنظمة وسطا سويا سليما تتجلى في مختلف مظاهر الأداء الوظيفي.

إذ يعتبر الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته، والقدرات المستعملة

² لطفى طلعت إبراهيم: مرجع سابق، ص 85.

في أدائه للوظيفة، ومدة إدراكه لدوره الوظيفي، يضاف إلى ذلك إدراك الدور، ونمط الأداء والجهد المبذول، مستوى الدقة والجودة، نوعيته، ودرجة مطابقته لمواصفات معينة.³

ومن خلال نتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة اتضح وجود أداء فعال بين العاملين فيما بينهم والمشرفين إذ تبرز في التعاون والانسجام والاحترام المتبادل مما يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التعرض لمختلف النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها بعد تطبيق الاستبيان.

وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعة، 1986، ص 50.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الغير رسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

خاتمة:

لقد أعطى الباحثون في ميدان علم الاجتماع الاهتمام بدراستهم للعوامل التي ترفع من معنويات العامل و تدفعه إلى الزيادة في الأداء ، فالعامل في مباشرته للعمل يبني علاقات مع زملاءه في نسق اجتماعي مفتوح يؤثر في المجتمع و يتأثر به لذا وجب التركيز على هذا الجانب لكسب ولاء العامل و بالتالي التحسن في الأداء الوظيفي لديه إن الأداء الوظيفي للعامل مرهون بعدة عوامل سواء، كانت داخل المؤسسة أو خارجها، ويعتبر الاتصال التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر عليه. و لقد حاول الباحث جاهدا وعلى مدار فصول بحثه أن يجد إجابة عن التساؤل الذي طرحه في بداية البحث وفي خضم هذه المحاولة جابهته عدة صعاب أهمها أن الموضوع يتناوله أكثر من اختصاص ويلتقي عنده أكثر من علم ، وممكن الصعوبة فيه التوفيق بين الأخذ من تلك الاختصاصات والمحافظة في نفس الوقت على الارتباط بروح تخصصنا وهو تنظيم وعمل. وقد استعان الباحث بالالتزام بالأسس المنهجية والالتزام بالمستويات النظرية للتخصص وجعله موجها لمسار البحث. وعموما فقد كشفت الدراسات عن قيام علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء العاملين لدى عمال الثانوية أن نتائجه تبقى نسبية و انطلاقا من أن وظائف العلم محاولة ضبط الظواهر والتحكم فيها.

التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرارات في المؤسسة على التخفيف من شعور العامل والموارد البشري عموما بضغوط العمل و العمل على رفع من مستوى أدائه.

- إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي، و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين و التي تميل هذه العملية أكثر من غيرهم.
- فتح مجال الحوار والنقاش بين العمال و المسؤولين وكذا كسر الحاجز الذي يصلب العملية الاتصالية.
- زيادة و تطوير قدرات الاساتذة من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات.
- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها واشباعها لانها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.

قائمة المراجع:

- 1- ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دون دار نشر، الجزائر، 2004.
- 2- غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 14.
- 3- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 16.
- 4- محمد ناجي جوهر: الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص18.
- 5- محمود عبد الرحمان، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- امر الكبيسي: "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19
- 7- ياسين محجر: تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الاداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال مشاركة، جامعة ورقلة قاصدي مرياح معهد العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 7 جانفي 2007.
- 8- حكيمي خالد شرف: تقويم اداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تيزي لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين ومعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عدن، ص54.
- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ب ط، ص601.
- 9- منال طلعت محمود: مدخل الى علم اجتماع الإتصال، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، د ط، 2002، ص18.
- 10- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116.
- 11- احمد بدوي: معجم المصطلحات للاعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص44

- 12- عمر وصفي عقيلي: الإدارة اصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.
- 13- عبد المعطى محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.
- 14- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية، 2000، ص54.
- 15- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص547.
- 16- محمد يسري ابراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الانساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، د ط، ص183.
- 17- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الاعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43
- 18- عبد الله الطويرقي: علم اجتماع الاتصال المعاصر، دراسة في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الاعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43.
- 19- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، دط، دس، 289.
- 20- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 1999، ص283.
- 21- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة النشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2006، ص219.
- 22- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص244.
- 23- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969، ص357.
- 24- عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، دط، 1997، ص397.

- 25- عبد الكريم درويش و ليلي تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، دط، 1976، ص 4.
- محمد الصيرفي: الإدارة والعلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، دط، 2007، ص110.
- 26- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص127.
- 27- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الاسكندرية، دط، 1993، ص 398.
- عبد الكريم درويش و ليلي تكلا: اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، دط، 1976، ص488.
- 28- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 72.
- 29- محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971، ص 16
- 30- دادى عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004، ص128.
- 31- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، دط، ص209.
- 32- محمود عبد الرحمان، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 33- نادر احمد ابو شيخة، إدارة الأعمال، دار الصفاء، الأردن، 2012، دط، ص219.
- 34- طاهر محسن منصور العالي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ط1، ص477.
- 35- عقلة محمد المبيضي، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، دط، ص49.
- 36- أحمد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، دط، ص66.

- 37- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.
- 38 محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالأداء، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكرة نيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدينة، 2007/ 2008.
- 39- حسين حمادة، العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1988، ط1، ص 15.
- 40- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ط1، ص 130.
- 41- ناصر محمد العدل، إدارة السلوك التنظّم، بيروت، لبنان، 1993، ط1، ص 251.
- 42- عبد السلام أبو قحف، التنافسة وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ط1، ص 132.
- 43- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، الاردن، دس، ط1، ص 147.
- 44- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2003، ط1، ص 123.
- 45- مصطفى نجيب شاوس، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النشر، عمان، 2000، ط1، ص 87.
- 47- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، 2001، ط1، ص 274.
- 48 - محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، إدارة المالية مدخل قيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ط1، ص 91.
- 49- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بيروت، الجزء الأول، 1997، ط1، ص 250.
- 50- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص 261.

- 51- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د د ن، مصر، 2009، ط2، ص517.
- 52- سام صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، دط، ص ص 305-306
- 53- عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011
- 54- بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.
- 55- برو محمد: الموجه في منهجية العلوم اجتماعية، الأمل للطباعة والنشر، المدينة الجديدة تيزي وزو، دط، 2014، ص 178

استمارة بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء العاملين

- اخي العامل:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لديك في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، علم اجتماع التنظيم والعمل ولذا فان نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الاجابة بكل صدق عن اسئلة الاستمارة كما نؤكد بان اجباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لغراض علمية ، وشكرا لحسن تعاونكم.

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر () انثى ()

2- نوع العمل:

استاذة () اداري () عامل ()

3- المؤسسة:

- ثانوية بوضياف بوضياف تغزوت ()

- ثانوية حفيان محمد العيد كوينين ()

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي

الابعاد	الارقام	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
الاتصال الرسمي	01	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الاعلانات			
	02	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر			
	03	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين			
	04	تعتبر الاجتماعات الرسمية احد وسائل الاتصال الفعالة لايصال التعليمات اليك			
	05	التعليمات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة			
	06	يتم انتقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق اوامر الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم			
	07	يتم تدوين الرسائل الادارية في سجل الوارد والصادر			
	08	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك			
	09	تعتبر تقييم الادارة لادائك عملية مهمة			
	10	هل تجد صعوبة في الاتصال بالادارة			
	11	تستشير زملاءك في قضايا العمل المشترك			
	12	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة			
الاتصال غير الرسمي	13	تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجه مشكلة خاصة			
	14	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي			
	15	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبدون صفة رسمية			
	16	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف			
	17	تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية			
	18	اهتمام الادارة بك زاد من التقدم في عمالك			
	19	تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة			
	20				

المحور الثالث : اداء العاملين

الابعاد	الارقام	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
متطلبات المهنة	22	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على اداء عمالك بكفاءة			
	23	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه			
	24	يطلب مني انجاز بعض الاعمال بطريقة اعتقد انها غير صحيحة			
	25	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد			
	26	احيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي			
	27	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جدا			
	28	حجم العمل الذي اقوم به اكثر من اللازم			
	29	توكل لي اعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت			
	30	افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي			
	31	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين العمل			
علاقات العمل	32	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في اداء عمالك			
	33	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف			
	34	اتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق			
	35	هل يوجد برنامج لتقييم اداء العاملين في المؤسسة			
الابحاح في العمل	36	هل تطبيق المؤسسة ادوات مراقبة التسيير			
	37	توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتتسجم مع قدراتي			
	38	قدرتي على الانجاز جيدة لاني اعلم بكل امكانياتي			

			يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناطة بي	39	
			يشجعني التحفيز المعنوي على الاداء الافضل	40	
			تخطط مسبقا في الاداء الجيد	41	
			لديك رغبة في التحدي اثناء عملك	42	
			هل الاشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الادارية يرفع مستوى الاداء	43	