



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



علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي

- دراسة ميدانية لعينة من عمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي -

مذكرة مكملة تدخل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ الدكتورة:

لامية بوبيدي

إعداد الطالبين:

✓ فاتح فريوه

✓ زكريا معيزه

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. د لامية بوبيدي	أستاذ	مشرفا ومقررا
د. سالم يعقوب	أستاذ محاضر قسم (ب)	مصححا
د. شوقي مرابط	أستاذ محاضر قسم (ب)	مصححا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر وتقدير

قال ﷺ: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل:

﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ يوسف: 76

فلكل مبدع إنجاز، ولكل شكر قصيدة، ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكر وتقدير، فجزيل الشكر نهديك وربّ العرش

يحميك أستاذنا المشرف الدكتور "أ. د. لامية بويدي" على لقبها الإشراف وعلى مجهوداتها المبذولة وعلى ما قدمته لنا من

توجيهات ونصائح قيمة فلها منا أسمى معاني الشكر والتقدير وجزاها الله خير جزاء وأبقاها منبع نور للعلم وطلابه.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لإطاقم قسم العلوم الاجتماعية من أساتذة وعاملين وطلبة وخاصة طلبة السنة الثانية

ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل دفعة 2021.

ونتقدم أيضاً بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد وأفادنا ولو بكلمة، فالشكر والتقدير والاحترام لكم جميعاً.



ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين " الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء

العاملين", وذلك انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي تمت صياغته كالآتي :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي ؟

تنطوي تحته تساؤلات فرعية جاءت على النحو التالي :

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وانجاز المهام أداء العمال على مستوى جامعة الوادي؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي تطوير أداء العاملين داخل جامعة الوادي ؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة علاقات العمل في جامعة الوادي ؟

ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فضلا عن استخدام

الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات من الميدان ,والذي تضمن (40) بندا توزعت على

مجتمع البحث لقد تم تطبيق هذه الاداة على العينة العشوائية ,قوامه(100) مفردة وهم عمال

من جامعة الوادي خلال سنة الجامعية 2021/2020 .

ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه قوية وموجبة دالة احصائية بين الاتصال التنظيمي ودرجة فعالية

أداء العاملين بجامعة الوادي

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة جودة

الإنجاز في جامعة الوادي

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة تطوير

أداء العاملين في جامعة الوادي.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة جودة

علاقات العمل في جامعة الوادي.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This current study aimed to identify the relationship between "organizational communication with the effectiveness of employee performance", based on the main question that was formulated as follows:

Is there a relationship between organizational communication and the effectiveness of the performance of employees of the Valley University?

It contains sub-questions as follows:

-Is there a relationship between organizational communication and the completion of tasks the performance of workers at the level of the University of the Valley?

-Is there a relationship between organizational communication and employee performance development within El Wadi University?

-Is there a relationship between organizational communication and the quality of work relations at El-Wadi University?

In this study, it was based on the descriptive analytical method, as well as the use of the questionnaire in collecting information and data from the field, which included (40) items distributed among the research community. Valley, during the university year 2020/2021.

This study yielded the following results:

-There is a strong and positive correlation with a statistical function between the degree of organizational communication and the degree of effectiveness of the performance of employees at El-Wadi University.

-There is a positive, statistically significant, correlation between organizational communication and the degree of quality of achievement at El-Wadi University.

-There is a positive, statistically significant, correlation between organizational communication and the degree of development of the performance of employees at El-Wadi University.

-There is a positive, statistically significant, correlation between organizational communication and the degree of quality of work relations at El-Wadi University.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: التصور العام للدراسة	
06	تمهيد
07	أولاً: اشكالية الدراسة
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أهداف الدراسة
09	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: دوافع اختيار الموضوع الدراسة
10	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
13	سابعاً: الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
27	تمهيد
31	أولاً : مفهوم الاتصال التنظيمي
32	ثانياً: نشأة الاتصال التنظيمي
34	ثالثاً: أهمية الاتصال التنظيمي
34	رابعاً : أنواع الاتصال التنظيمي

36	خامسا : نماذج الاتصال التنظيمي
39	سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي
41	سابعا : وظائف الاتصال التنظيمي
43	ثامنا : معوقات الاتصال التنظيمي
46	تاسعا: تحسين الاتصالات التنظيمية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث أداء العاملين	
50	تمهيد
51	أولا : مفهوم أداء العاملين
53	ثانيا: أهمية أداء العاملين
54	ثالثا : أبعاد ومؤشرات أداء العاملين
58	رابعا :تقييم اداء العاملين
59	خامسا :مراحل وطرق تقييم أداء العاملين
68	سادسا : أخطاء تقييم الأداء
69	سابعا: طرق تحسين الأداء
73	ثامنا: تأثير الاتصال على أداء العاملين
77	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
80	تمهيد
81	أولا :المنهج المستخدم في الدراسة
82	ثانيا : أداة جمع البيانات
84	ثالثا : مجالات الدراسة
88	رابعا :عينة الدراسة وخصائصها
93	خامسا: الاساليب الاحصائية المستخدمة
94	خلاصة فصل

الفصل الخامس عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

96	تمهيد
97	أولاً : عرض وتحليل نتائج الدراسة
100	ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
105	خلاصة الفصل
107	خاتمة
108	الاقتراحات والتوصيات
110	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	تقييم صفات العاملين	1
65	نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين	2
83	صدق المحتوى	3
84	التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ)	4
88	يبين توزيع أفراد مجتمع البحث	5
89	توزيع ونسبة العينة حسب الجنس	6
90	توزيع ونسبة العينة حسب السن	7
91	توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	8
92	توزيع ونسبة العينة حسب الأقدمية بالعمل	9
97	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء العاملين	10
98	قيمة معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة الإنجاز	11
99	قيمة معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و تطوير أداء العاملين	12
99	قيمة معامل الارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة علاقات العمل	13

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
62	يبين خطوات تقييم الأداء	1
66	منحنى التوزيع المعتدل للظواهر	2
89	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر , أنثي)	3
90	توزيع ونسبة العينة حسب السن	4
91	توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	5
92	توزيع ونسبة العينة حسب الأقدمية بالعمل	6

مقدمة

مقدمة

الإنسان كائن اتصالي بطبعه, ولا تقوم للمجتمعات الإنسانية قائمة دون نظام للاتصال الذي يعتبره بعض العلماء شرطاً أساسياً من شروط بقاء الكائن البشري, وتاريخ البشرية منذ القدم إلى عصر التكنولوجيا كان يتماشى مع تطور وسائل الاتصال التي تربط الجماعات وتحافظ على العلاقات الإنسانية بين الأفراد, كما وأصبح لا يقتصر عن المجتمعات فقط بل دخل عالم المؤسسات وبات يشكل ضرورة حتمية لأي منظمة مهما كان نوع الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها.

ولقد تفرع عن علم الاتصال عدة علوم أهمها علم الاتصالات المهيمن على حياتنا المعاصرة، وعلم الاتصال والتواصل الاجتماعي الذي نشأ من خلال تراكم الحاجة للتواصل، وكذلك علم الاتصال التنظيمي.

ويعد هذا الأخير العنصر الأساسي لنشأة أية مؤسسة حكومية أو غير حكومية وأصبحت دراسة الاتصال التنظيمي حاجة ملحة تتعلق بنمط التطور الاجتماعي والأدائي لأي مؤسسة, وهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، ويتحسس كل صغيرة وكبيرة وما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع لحياة التنظيم، فالمعلومة في عصرنا الحالي أصبحت تمثل الوقود اللازم لدفع عجلة المنظمات والمؤسسات نحو الأفضل.

وتكمن أهمية الاتصالات التنظيمية في علاقتها الفعالة بأداء العاملين في المنظمات سواء كانت خدماتية، إنتاجية أو اقتصادية، لأن فهم محتوى الرسالة يتوقف على عدة ظروف منها الموقف والغرض من الاتصال, إذ يعد أمراً ضرورياً لأنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويساعد على خلق التعاون في العمل ويوجه العاملين ويحفزهم على أداء العمل بكل فعالية وكفاءة للرفع من مستوى تطوير وجود أداء العاملين.

لذلك تم تناول موضوع هذه الدراسة "علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين" لدى العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي- للتعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين من وجهة نظر العمال. وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى جانبين أساسيين هما: جانب نظري وجانب ميداني.

الجانب النظري للدراسة تضمن ثلاثة فصول نوردها كما يلي:

الفصل الاول: المعنون " بالتصور العام للدراسة " والذي تضمن تحديدا لإشكالية البحث التي تفرعت عنها تساؤلات فرعية وتليها فرضيات الدراسة، ثم عرجنا إلى دوافع اختيار موضوع الدراسة وكذلك عملنا على ابراز أهداف الدراسة والوقوف على أهميتها، مروراً بتحديد مفاهيم الدراسة ومن ثم ختمناها بعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: وقد كان عنوانه "الاتصال التنظيمي" وقد تناولنا فيه مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته وكذلك الوقوف على أهمية الاتصال التنظيمي ومن ثم تطرقنا إلى أنواعه الرسمية وغير الرسمية، كذلك حاولنا الوقوف على بعض نماذج ووسائل الاتصال التنظيمي وعرجنا الى وظائف الاتصال التنظيمي وكذلك قمنا بتحديد معوقات الاتصال التنظيمي لنختتمها في الاخير بتحسين الاتصالات التنظيمية.

الفصل الثالث: وكان تحت عنوان "أداء العاملين" وقد تضمن مفهوم أداء العاملين ، ومحدداته وكذلك أهمية أداء العاملين ،وقد تناولنا أيضا مؤشرات وأبعاد أداء العاملين ومن ثم تقييم أداء العاملين ،وكذلك طرق التقييم وطرق تحسين الاداء مع التعرّيج الى أخطاء تقييم الاداء وفي الاخير تطرقنا الى تأثير الاتصال على أداء العاملين.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد شمل فصلين :

الفصل الرابع: وكان تحت عنوان " الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية "وقد تضمن ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وكذلك التطرق الى أداة جمع البيانات وهي الاستمارة ،وكذلك الوقوف على مجالات الدراسة (الزمانية والمكانية) ،وتضمنت أيضا عينة الدراسة مع ذكر الاساليب الاحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: والذي كان تحت عنوان "تحليل وتفسير النتائج " وقد تضمن عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال الدراسة الميدانية ,وأیضا تطرقنا الى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، كذلك تطرقنا الى التوصيات والاقتراحات ,وفي الاخير خاتمة نهائية للدراسة والتي تركز على أهم ما جاء في نتائج الدراسة الميدانية.

الجانب النظري

الفصل الاول التصور العام للدراسة

تمهيد

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : دوافع اختيار الموضوع الدراسة

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التصور العام للدراسة هو المنظور الذي يوجه الباحث الى المشكلة المطروحة مما يستدعي بنا التطرق الى حلول لهذه المشكلة من خلال تبيان لبعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع, وهو ما يجعلنا نطرح تساؤلا رئيسيا وتتفرع منه تساؤلات فرعية وفرضيات البحث. ومن ثم تحديد الدوافع التي أدت الى اختيار الموضوع, وأهداف الدراسة الذاتية والموضوعية, وأهمية الدراسة, مع ذكر الدراسات السابقة .

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال من أبرز المواضيع التي تطرق لها الباحثون في عصرنا هذا، إذ يعتبر من أهم المكونات الأساسية في الاتصالات الإنسانية والكونية لأن الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس، هذا لأنه ضرورة اجتماعية حتمية داخل الجماعات.

ولقد تطور الاتصال وأصبح أكثر تعمقا وتعقيدا وذلك مع التطور التكنولوجي السائد المصاحب لرقى المجتمعات وتحضرها في ظل التوهج المعرفي الذي يشهده عالمنا، فتخطى الاتصال من كونه حتمية اجتماعية للتعاون ليمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة على وجه الخصوص. يتنوع الاتصال بتنوع المؤسسات والتنظيمات التي وجد بها منها: الاتصال الذاتي والجماهيري والتنظيمي.

وهذا الأخير يعرف على أنه وسيلة ضرورية وهامة لتوجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة¹، فالاتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة بحيث يساعد على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء العاملين.

فالأداء الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان فكريا أو عضليا قام به العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة بواسطة استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وأكثر فاعلية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، وهذا يجعله يقدم أفضل الخدمات مما يؤدي الى رقي المؤسسة أو الجامعة على وجه الخصوص والرفع من مكانتها على باقي الجامعات .

وعليه فان معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي هي لب دراستنا التي نقف فيها على تأثير الاتصالات التنظيمية على أداء العاملين وتحديدًا عمال جامعة الشهيد حمه لخضر، من خلال معرفة دور الاتصال التنظيمي في ايجاد حلول لمشكلات أداء العاملين و التنبؤ بمعوقات الاتصال التي تؤثر على أدائهم، مما يضمن للمؤسسة بقاءها وتميزها وتطورها.

¹ بشار حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 15.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي :

• هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي ؟

تتطوي تحته تساؤلات فرعية جاءت على النحو التالي :

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة الإنجاز على مستوى جامعة الوادي؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وتطوير أداء العمال على مستوى المؤسسة الجامعية بالوادي ؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة علاقات العمل في جامعة الوادي ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

تعتبر الفروض إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة يضعها الباحث للكشف عن العوامل المسببة للظاهرة المدروسة، وفي هذه الدراسة قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي

الفرضيات الجزئية :

1. هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وجودة الإنجاز في جامعة الوادي
2. هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وتطوير الأداء العمال على مستوى المؤسسة الجامعية بالوادي.
3. هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وجودة علاقات العمل في جامعة الوادي.

ثالثا : أهداف الدراسة :

1. أهداف شخصية ذاتية:

- اكتساب خبرة علمية وعملية من الدراسات السابقة وكذا الاطلاع على البحوث العلمية التي كتبت في هذا المجال.
- العمل على الارتقاء بمستوانا في فهم الواقع الاجتماعي والقدرة على تفسيره.
- نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2. أهداف علمية:

- فهم العلاقات التشابكية بين مصادر الاتصال التنظيمي دخل بيئة العمل وأداء العاملين.
 - معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي بفاعلية الأداء لدى العاملين في المؤسسة الجامعية بالوادي
 - معرفة علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة الإنجاز في جامعة الوادي
 - معرفة علاقة بين الاتصال التنظيمي وتطوير الأداء العمال على مستوى المؤسسة الجامعية بالوادي.
 - معرفة علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة علاقات العمل في جامعة الوادي.
 - ابراز محددات الأداء والوقوف على تحديد مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة.
 - الوقوف على عملية تحسين الأداء داخل المنظمة وكذا التطرق الى الأخطاء التي تحدث أثناء عملية تقييم الأداء.
- رابعاً: أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في توضيح دور الاتصالات التنظيمية وكذا تسليط الضوء على العملية الاتصال داخل المنظمة و تأثيرها على فعالية أداء العاملين , وتنبثق دراستنا من كون ان المؤسسة الجامعية لها اتصال مباشر بالطالب وهذا ما يجب على عمالها تقديم افضل خدمة في ظل الظروف الصعبة للعمل , وعلى العامل ان يكون ملما للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به الامر الذي يجعله يقوم بعمله بأفضل أداء وأحسن صورة ممكن .

- أهميته في ان الاتصال داخل المنظمة أصبحت من المواضيع ذات أهمية كبيرة لما نراه من اهتمام الباحثين
- كما ويعتبر الاتصال التنظيمي من ابرز العناصر المساهمة في زيادة فعالية أداء العاملين.
- كما وتكمن أهمية الكبيرة لهذا الموضوع لما يطرحه من حلول لجميع المشاكل التي بسبب عملية الاتصال بين العاملين والإدارة او العكس .

خامسا :دوافع اختيار موضوع الدراسة :

- ان موضوع الاتصال التنظيمي من احدث المواضيع في عصرنا ولهذا اخترناه لدرستنا , وذلك في محاولة لإيجاد العلاقة بينه وبين فعالية الأداء للعاملين داخل المؤسسات كعنصر أساسي في نمو و ورقي وتطور المؤسسات و ازدهارها من خلال فاعلية أداء العاملين بها ,وهناك عدة اسباب أدت بنا لاختيار هذه الدراسة و تتمثل في ما يلي :
 - نظرا لحدائة الموضوع وندرة الدراسات التي تناولته.
 - السعي في معرفة نمط الاتصال التنظيمي الغالب في مؤسساتنا وعلاقته بفاعلية أداء عمالها.
 - دراسة موضوع الاتصال هي رغبتنا واهتمامنا الذاتي اعتباره عملية أساسية في بناء علاقات الجيد وطيبة بين العاملين.
 - وكذلك الوقوف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المنظمة .
 - ومن اهم الأسباب التي أدت بنا لاختياره موضوع محل دراسة هو انه اصبح يلقي رواجاً واهتماماً كبير من طرف الدارسين و الباحثين ويكمن دوره في تسهيل حياة الفرد العامل داخل المؤسسات والجماعات.
 - قابلية النزول بالدراسة وتطبيقها على ارض الميدان واختبار فرضياتها
- سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

1.الاتصال :

- لغة: فالاتصال هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين, أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد. فالاتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة².
- اصطلاحا: الذي تبناه الخبير والاكاديمي المصري د. محمد عبد الحميد وهو من احدث التعاريف الحديثة عن الاتصال وهو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات

² مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،

بيروت ، الطبعة الأولى، سنة 1990، ص19

والآراء والأفكار في رموز دالة بين الافراد او الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات مختلفة لتحديد اهداف معينة³

2. المنظمة والتنظيم:

لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation وتكتب عادة في أمريكا Organization ، أما المصطلح العربي فهو "نظم،

ينظم، تنظيمًا" ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة، ويقصد بها ترتيب

الأمر ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

اصطلاحاً: لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه، ولا يتسع المقام هنا للتعرض لهذه التعاريف العديدة، إلا أنه نستطيع صياغة تعريفاً إجرائياً للمنظمة كما يلي:

"المنظمة هي عبارة عن مؤسسة، تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم."⁴

3. المؤسسة :

اشتق هذا المصطلح من كلمة اللاتينية institutio : أي التأسيس و المنهجية والتثقيف .⁵ وباعتبار المؤسسة كنظام ، فهذا بغض النظر اليها كوحدة متكاملة ، قائمة على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف مكوناتها واجزائها ، اما باعتبارها كمنظومه فهذا يعني

³ بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن-عمان ، نبلاء ناشرون و موزعون الأردن -عمان ، 2015 ، صص 26/27

⁴ نورالدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2006/2005 ، صص 10

⁵ ترجمة انسام محمد الاسعد: معجم مصطلحات علم الاجتماع ،دار مكتبة الهلال بيروت ، الطبعة الأولى ، 2011

انتقالها من النطاق الاقتصادي الى غيره من المجالات كالإدارة , التربية , الاعلام , الصحة و الخدمات ⁶.

4. الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة , وينحدر من السلطات , ويشارك في تسيير الافراد, بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة , وتستعمل في هذه الاتصالات العديدة من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات ⁷.

5. تعريف الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" الى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء , وادى الشيء قام به, وادى الشهادة ادلى بها , وادى اليه الشيء اوصله اليه. وهكذا يتضح بان المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء او القيام به .

اما المعنى الاصطلاحي للأداء , فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة , ومن ابرزها : تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بانه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض اداؤه من العامل الكفاء المدرب" ⁸.

6. الأداء العاملين:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء , لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام , ويقصد بأداء الفرد للعمل: هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله , ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء , وتكون نتيجة التقييم إيجابية اذا كانت نتائج العمل المؤدي متوافقة مع معايير الأداء المحددة, وتكون نتيجة التقييم سلبية اذا كانت مخرجات العمل المؤدي خارج حدود هذه المعايير, ومن

⁶ حاج احمد كريمة: العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية , مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير في علوم الاعلام والاتصال , تحت اشراف د. بشير محمد, جامعة وهران , 2010/2009 , ص ص 99/98

⁷ بشار حرزي : مرجع سابق , ص 14

⁸ فايز عبد الرحمان الفروخ : مرجع سابق , ص ص 43/42

المعايير التي يمكن ان يقاس اداة الفرد عليها كما يذكر (عاشور, 1990) كمية ونوعية الجهد المبذول , ونمط الأداء⁹.

7- **فاعلية الاداء الوظيفي:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة¹⁰

8- **التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي:** هو عملية تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد داخل وخارج المنظمة بهدف تحقيق طموحات التي تسعى إليها المنظمة

9- **التعريف الاجرائي لفاعلية لأداء العاملين:** هو درجة إتمام العاملين بالأعمال والمسؤوليات والمهام المكلفين بها ،بقصد تحقيق أهداف المنظمة ،ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشر الكفاءة والفعالية. والذي تحدد في هذه الدراسة بالأبعاد الآتية:

- **جودة الانجاز:** بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.
- **تطوير:** بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل أداء العاملين في بيئة العمل لتعرف على مدى فعاليته وكفاءته
- **جودة العلاقات:** وتتمثل في مدى تعاون زملاء العمل في انجاز المهام، وكذلك تحافظ على روح المبادرة لدى العاملين.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- عرض الدراسات السابقة:

1-1- عرض الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول: الاتصال التنظيمي

- **الدراسة الأولى:** اجراها جمال الدين عاشوري وكانت بعنوان: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية سنة 2015¹¹ .

⁹فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي, دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ,الأردن , 2010,ص42

¹⁰ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة, الجزء الثاني ,دار المعرفة الجامعية للطباعة ,الاسكندرية , ط3، 2001، ص 25.

- وتهدف هذه الدراسة لمعرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وكان التساؤل الرئيسي كما يلي: هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟
- وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:
- ماهي أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي السائدة بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟
 - ماهي الإجراءات المتبعة لتطبيق نظام السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟
 - هل يؤثر الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ولجمع المعلومات والبيانات اعتمدت عن المقابلة والاستبيان وطبقت العينة القصدية (العرضية) على 70 عاملا تنفيذيا , وذلك مؤسسة محل الدراسة سنة 2014.
- وخلصت لعدة نتائج نذكر منها:
- أهمية الاتصال التنظيمي في التعريف بنظم السلامة الصناعية المنتهجة في المؤسسات من حيث قواعدها وبرامجها, فإن ذلك يتحقق عن طريق الهيئات الداخلية والخارجية القائمة عليها.
 - جاءت الفرضية الأولى لتكشف عن ابعاد الاتصال التنظيمي في واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية, حيث كان الاتصال النازل القائم على تنظيم العمل اكثر حضورا ,ليليه الاتصال الصاعد الذي تمرر من خلاله التقارير الوظيفية, والاستعلامات والتوضيحات الخاصة بأمور التنظيم.
 - يزداد ارتفاع نسبة التقيد بالسلامة الصناعية بتفعيل الاتصال التنظيمي بين مختلف الوحدات التنظيمية ,وخاصة بين مشرفي السلامة الصناعية والعمال التنفيذيين بتطبيق قوانين السلامة بشكل كبير لتعرضهما لمتكرر لظروف العمل المتسبب بحوادث العمل.

¹¹جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د. الطاهر سعود، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015.

***الدراسة الثانية:** أجرتها جميلة كتفي وكانت بعنوان: "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية سنة 2015¹² .

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية وكان التساؤل العام على النحو التالي: هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين بالجامعة الجزائرية؟

وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي :

- هل توجد علاقة بين مهارة التحدث لدى عينة البحث؟
- هل توجد علاقة بين مهارة الاستماع لدى عينة البحث؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الذكاء الاجتماعي ومهارة القراءة لدى عينة البحث؟
- هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الكتابة لدى عينة البحث؟
- هل توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التفكير؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي, ولجمع المعلومات والبيانات اعتمدت على الاستبيان, وطبقت العينة العشوائية البسيطة على 84 أستاذا موزعين على أقسام الكليات بمجموع 28 قسما بجامعة المسيلة سنة 2013.

وخلصت الى عدة نتائج نذكر منها:

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة الأقسام ونوابهم.
- توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التحدث .
- لا توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاستماع لدى عينة البحث.
- توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارة القراءة لدى عينة البحث.

***الدراسة الثالثة :** بوعطيط جلال الدين " وكانت بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي سنة 2009¹³ .

¹² جميلة كتفي: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية, مذكرة نهاية الدراسة لنيل

شهادة الماجستير, تحت اشراف د. نور الدين تاوريبيت, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2015

¹³ جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي, دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير, تحت اشراف د.

رواق حمودي, جامعة قسنطينة, 2009.

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي, كما انطلقت من الإشكاليات التالية :
- هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة البحث؟
 - هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
 - هل للمتغيرات المستوى التعليمي السن الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, ولجمع البيانات تمت اختيار الاستبيان للحصول على البيانات, وطبقت على عينة عشوائية قوامها 210 من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة 2009 .
- وخلصت الى عدة نتائج نذكر منها :
- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر بالعمال أو عن طريق الاجتماعات والاعلانات .
 - وجود الاتصال الصاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشر, ويتبين من خلال كل هذا أن في المؤسسة البحث نمط الاتصال متبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبق الطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي تحافظ على المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - كذلك وجود علاقة موجبة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي ,هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء.
- *الدراسة الرابعة: أجراها رغبة عبد الكريم حمدونة وكانت بعنوان " واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الاداري سنة 2014¹⁴ .

¹⁴رغبة عبد الكريم حمدونة: واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع

الإداري, استكمالاً للحصول على درجة الماجستير, تحت اشراف د. زياد علي الجرجاوي, جامعة الازهر غزة, 2014

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الامم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين وعلاقته بالإبداع الاداري لديهم, وانطلقت من التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما هو واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة؟

ونبتق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تقدير مديري المدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل)

- ما درجة تقدير مديري المدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الابداع الاداري لديهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الابداع الاداري لديهم تعزى بمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل)

- هل توجد علاقة ارتباطية دلالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الابداع الاداري لديهم؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, ولجمع المعلومات والبيانات استخدمت الاستبيان, من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل, واستهدفت جميع مديري الأنزوا بمحافظات غزة للعام الدراسي 2014/2013, والبالغ عددهم 245 مدير أو مديرة.

وخلصت الى عدة نتائج نذكر منها:

- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي

لديهم كانت كبيرة حيث جاء الاتصال النازل في المرتبة الاولى وبذات الدرجة جاء الاتصال الصاعد .

- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لتوافر مهارات الابداع الاداري لديهم كانت كبيرة جدا.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم .

1-2- الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني: فاعلية أداء العاملين

***الدراسة الاولى:** أجراها زكريا سلامة وكانت بعنوان: " أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة سنة 2014¹⁵ .

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين وانطلقت من السؤال الرئيسي وهو: ما هو أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة في كل من جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال؟

ويندرج عن تساؤل رئيسي التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ما هو أثر أبعاد التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة في كل من جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الاعمال؟

- هل يوجد اختلافات جوهرية معنوية بين أبعاد التوتر الوظيفي للعاملين في كل من

جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الاعمال؟

- هل يوجد اختلافات جوهرية معنوية بين بعد الثقافات المتعددة للإدارة في كل من

جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال؟

- هل توجد اختلافات جوهرية معنوية بين مستوى أداء العاملين في كل من جامعة

دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال؟

كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات والبيانات استخدم الاستبيان، وطبقت العينة العشوائية وتمّ تحديد حجم العينة ب 220 عامل على إدارة جامعة دمشق والمعهد العالي للإدارة سنة 2014.

ولقد خلصت إلى عدة نتائج نذكر منها:

¹⁵زكريا سلامة: **أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة لإدارة**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه

في إدارة الاعمال، تحت اشراف د. تيسير زاهر، جامعة دمشق، 2014

- لا يوجد دلالة معنوية إحصائية لأثر أبعاد التوتر الوظيفي في أداء العاملين لجامعة دمشق

- يوجد دلالة معنوية لأثر التوتر الوظيفي في أداء العامل .

- يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التوتر الوظيفي بين العاملين

- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى أداء العمل لدى العاملين.

- التوتر الوظيفي في المعهد العالي توتر إيجابي بين ما هو سلبي لدى جامعة دمشق.

*الدراسة الثانية: أجراها هويدي فضل الله علي وكانت بعنوان " إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين (بالتطبيق على هيئة سكك الحديدية السودان) سنة 2019¹⁶.

ولقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، وانطلقت من تساؤل رئيسي وهو : ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بهيئة السكك الحديد السودان؟

وتفرعت منه أسئلة فرعية كالتالي:

- ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بهيئة سكك الحديد السودان؟

- ما هو أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين بهيئة سكك الحديد السودان؟

- أثر الحوافز على أداء العاملين بهيئة سكك الحديد السودان؟

- ما هو أثر التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين بهيئة سكك الحديد السودان؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات والمعلومات اعتمدت على الملاحظة كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة والاستبيان، واستخدم أسلوب الحصر الشامل على 700 موظف بهيئة سكك الحديد السودان وكان حجم العينة 150 موظف، سنة 2019.

وخلصت إلى عدة نتائج نذكر منها:

- أن عدم الاهتمام الكبير بإدارة التغيير بالهيئة كان له أثر سلبي على أداء العاملين.

- إن عدم إدراك العاملين لأهمية التغيير كان له أثر سلبي على الهيئة.

¹⁶هويدي فضل الله علي: إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال , تحت

إشراف د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي، جامعة النيلين بالسودان، 2019

- اعتقاد العاملين بأن الوضع الحالي أفضل كان له الأثر السلبي في إحداث التغيير.
- التطوير التنظيمي يساعد على القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
- عدم الاعتقاد بأن التغيير يؤدي إلى الإخلال بالعلاقات الاجتماعية للعاملين كان له أثر إيجابي على الهيئة.

***الدراسة الثالثة:** أجراها عمار بن عيشي وكانت بعنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب) دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة) سنة 2006¹⁷.

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟

وللإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تقييم الأداء وماهي أهدافه؟
 - ما هي الطرق المتبعة في التقييم ؟
 - ما هو التدريب وماهي دوافعه؟
 - كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء؟
- ولقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات والمعلومات استخدم الاستبيان، وطبق العينة العشوائية الطبقية على 236 مفرد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة سنة 2006.

وخلصت إلى عدة نتائج نذكر منها:

- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم .
- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .
- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة بكمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية.

¹⁷عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, تحت اشراف د. عبد الناصر موسى, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2006/2005

***الدراسة الرابعة:** دراسات أو تجارب هاوثورن 1927¹⁸: بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرناليتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل .

وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو و روثلبرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة .

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد)، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية .

لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى، باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل .

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

¹⁸جاري ديسلر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر الرياض، 1992، ص 42.

مدى استفادة من هذه الدراسة كان من حيث الالمام أكثر بمفهوم الأداء الوظيفي من خلال التطرق عناصره ومحدداته ومؤثراته وتراث النظري المفسر له وكذلك إعطاء تصور نظري لهذا المفهوم.

2. التعقيب عن الدراسات السابقة:

انقسمت الدراسات السابقة الى قسمين القسم الأول تناول المتغير الأول والمتمثل في الاتصال التنظيمي والقسم الثاني تناول أداء العاملين ،بحيث يحتوي القسم الأول على أربعة دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث ،وقد لوحظ أن هذه الدراسات تناولت محور الاتصال التنظيمي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث و مثال ذلك دراسة كل من جمال الدين عاشوري (2014)،دراسة كتفي جميلة(2013)، دراسة بوعطي جلال الدين(2009)، رغبة عبد الكريم حمدونة (2014).

نلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة العوامل الداخلية التنظيمية إلا أن مجتمع البحث يتغير من دراسة إلى أخرى.

ولقد لاحظ الباحث إن دراسة كتفي جميلة طبقت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة جمال عاشوري طبقت المنهج الوصفي ،ودراسة بوعطي جلال الدين ودراسة رغبة عبد الكريم حمدونة طبقت المنهج الوصفي التحليلي.

أما عن أدوات البحثية المستخدمة في هذه الدراسات اعتمدت كلها عن الاستبيان للحصول على البيانات وهناك من أضافت المقابلة إلى جانب الاستبيان.

وخلصت هذه الدراسات إلى العديد من النتائج واختلفت هذه الأخيرة بحسب الموضوع والمكان محل الدراسة وتمثلت في:

- دراسة "جمال الدين عاشوري" حيث توصلت إلى أنه يزداد ارتفاع نسبة التقيد بالسلامة الصناعية بتفعيل الاتصال التنظيمي بين مختلف الوحدات التنظيمية
- دراسة "كتفي جميلة" خلصت إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاتصال التنظيمي لدى الأسانذة الأقسام ونوابهم.

- دراسة "بوعطيط جلال الدين " توصلت إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.
- دراسة "رغدة عبد الكريم حمدونة" خلصت الى درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم كانت كبيرة حيث جاء الاتصال النازل في المرتبة الاولى وبذات الدرجة جاء الاتصال الصاعد .
- أما عن القسم الثاني تناول أربعة دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث, وقد لوحظ أن هذه الدراسات تناولت موضوع أداء العاملين كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث وتمثلت في, دراسة زكريا سلامة (2014), دراسة هويدي فضل الله (2019), دراسة عمار بن عيشي (2006), وتجارب الهاوثورن (1927).
- ونلاحظ أن كل أن هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية للمؤسسات إلا أن مجتمع البحث يتغير من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الدراسة.
- ولقد لاحظ الباحث أن كل من دراسة زكريا سلامة ودراسة هويدي فضل الله ودراسة عمار بن عيشي استخدمت كلها المنهج الوصفي التحليلي, بينما استعملت تجارب الهاوثورن سلسلة من التجارب.
- أما عن أدوات المستخدمة فكل الدراسات استخدمت الاستبيان للحصول على النتائج وهنا كمن اضافت إلى جانب الاستبيان المقابلة والملاحظة, بينما تجارب الهاوثورن طبقت الملاحظة.
- وخلصت هذه الدراسات الى العديد من النتائج واختلفت هذه الأخيرة بحسب الموضوع والمكان محل الدراسة وتمثلت في:
- دراسة(زكريا سلامة) توصلت الى أنه لا يوجد دلالة معنوية إحصائية لأثر أبعاد التوتر الوظيفي في أداء العاملين لجامعة دمشق.
- دراسة (دراسة هويدي فضل الله) خلصت الى أن عدم الاهتمام الكبير بإدارة التغيير بالهيئة كان له أثر سلبي على أداء العاملين.
- دراسة (دراسة عمار بن عيشي) خلصت الى أنه ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم.

- تجارب الهاوثورن لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بان المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين، وهو ما يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى، باعتبارهم حصيلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل .

3. مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

أهمية الموضوع: تتمثل في الجمع بين متغيرين هما الاتصال التنظيمي و فاعلية أداء العاملين

مكانتها من حيث الهدف: معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين

المنهج المعتمد: المنهج الوصفي التحليلي

الأداة: الاستبيان

العينة: عمال من جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.-.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى تحديد إشكالية الموضوع المدروس والذي نتج عن صياغته عدد من الفرضيات، كما تعرفنا على أهم الدوافع التي أدت بنا الى دراسة هذه الظاهرة وأيضاً تطرقنا الى الاهداف و الاهمية المراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة الى بعض التعاريف لمتغيرات الدراسة، وفي الاخير تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتها ومن ثم ختمناها بتعقيب عليها.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً : مفهوم الاتصال التنظيمي

ثانياً : نشأة الاتصال التنظيمي

ثالثاً : أهمية الاتصال التنظيمي

رابعاً : أنواع الاتصال التنظيمي

خامساً : نماذج الاتصال التنظيمي

سادساً : وسائل الاتصال التنظيمي

سابعاً : وظائف الاتصال التنظيمي

ثامناً : معوقات الاتصال التنظيمي

تاسعاً : تحسين الاتصالات التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المنظمات مهما كان نوع عملها, تسعى لتأمين نظام الاتصال الذي يعتبر أحد أبرز العناصر الأساسية في عملية التفاعل بين العاملين, والأداة التي عن طريقها تتمكن المؤسسة من الربط بين وحداتها ومختلف أقسامها وفروعها, بشكل الذي يؤدي الى تسهيل وتنسيق أعمالها وجعل الإدارة متحركة فيها بطريقة أفضل وبالتالي تحقيق أهدافها .

ولقد تم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته بالإضافة الى الأهمية وأنواع الاتصال التنظيمي وبعدها تناولنا نماذج ووسائل الاتصال التنظيمي مع العروج الى الوظائف و المعوقات الاتصال التنظيمي لنختتمها بتحسين الاتصالات التنظيمية.

اولا : مفهوم الاتصال التنظيمي

1- تعريف الاتصال :

يرجع اصل كلمة الاتصال communication الى المملكة اللاتينية common أي "مشارك" او "عام" وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة او التفاهم حول شيء او فكرة او إحساس او اتجاه او سلوك او فعل ما ¹.

والاتصال عملية تفاعلية بين شخصين او اكثر , اذ يبادر المرسل sender بعملية إرسال tranmission الرسالة message الى المستلم او المرسل اليه receiver, فردا او جماعة , ولا يقتصر محتوى الرسالة على الحقائق بل يتعداها الى الاحاسيس و الاتجاهات بشأن تلك الحقائق ².

يعرف الاتصال فنيا على " انه عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها, اثاره استجابة نوعية لدى المستقبل نوعي" ³

ولقد عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه: نقل المعاني, وتبادلها بأسلوب يفهمه اطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم .

ويرى اخرون أن الاتصال يعني " مجموعة الافعال و التعبيرات والاشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الابلاغ و الإيحاء و الاملاء للعواطف و الافكار , ونقل المعاني المشتركة لأغراض الاقناع المبني على الحقائق و الادلة و الشواهد".

¹ حسن عماد مكاوي و ليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة, الطبعة الأولى, 1998, ص23

² د خليل محمد حسن الشماخ : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال, دار المسيرة للنشر وتوزيع وطباعة, عمان-الأردن, الطبعة الخامسة, 2007, ص267

³ مصطفى حجازي: مرجع سابق, ص18

كما عرف العلق الاتصال بأنه: " احد ركائز التوجيه, حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات و الاوامر و القرارات من فرد أو مجموعة الى أفراد أو مجاميع , بغرض الإبلاغ , التأثير , أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً".¹

2- تعريف التنظيم :

يعرف ماكس فيبر التنظيم بالجماعة المتضامنة Corporate Group التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد الشوط العضوية . كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به افراد معينين في الوظائف رئاسية و قيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الاداري.²

يعرف أميتاي إتريني التنظيم بأنه " وحده اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".

ويعرف تالكوت بارسونز التنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة".

تعريف ميتشيل ريد للتنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة".³

3- تعريف الاتصال التنظيمي :

يعرف Redding و Sanbon الاتصال التنظيمي بأنه ارسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة اعمال كبيرة ومعقدة .

ويعتبر katz و kahn الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في المنظمة الاعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني .

¹ بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان الاردن, الطبعة العربية,

2010, ص14

² إعتقاد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي, مكتبة الأنجلو المصرية, الطبعة الاولى, 1994, ص31

³ طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم, دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع , القاهرة, 2007, ص23

والاتصال التنظيمي بالنسبة Thayer هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال الداخلي لمنظمة الاعمال بطريقة او اخرى , وفي هذا يشير الى وجود ثلاث انظمة اتصالية في منظمة الاعمال وكما يلي :

- نظام الاتصال التشغيلي :

ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام او بالعمليات التي تقوم بها منظمة الاعمال .

- نظام ايصال الاوامر ويشمل الاوامر و التعليمات و القواعد .

- نظام الإدامة والتطوير .¹

فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها, وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط و التماسك, ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف . كما ان الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري².

إعطاء واستقبال التوجيهات و المعلومات , أو اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة و الاتصال داخل أي مؤسسة ويتخذ صور وأشكال متباينة .³

كما يشير بارناد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الاطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الاشخاص " .

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية :

- نشاط إداري, اجتماعي ونفسي داخل المنظمة, يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم و تحقيق أهداف المنظمة .
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام و الوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.¹

¹ محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي, دار الكتاب الجامعي العين, الطبعة الثانية, 2014, صص 19/18

² فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة, مخبر علم اجتماع الاتصال , الجزائر, قسنطينة, 2003, صص 83/ 84

³ زرواتي عبد العزيز: تنمية الموارد البشرية في التنظيم, مركز الكتاب الأكاديمي , عمان-الأردن , الطبعة الاولى,

4- التعريف الاجرائي:

هو مجموعة الاتصالات التي تحدث داخل المنظمة أو المؤسسة، وتكون عبر اتصال الادارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة، ووسيلة لإعطاء واستقبال التوجيهات والمعلومات وتبادل الاتجاهات و الافكار والرغبات بين أعضاء التنظيم لتحقيق الهدف الذي تسعى اليه المنظمة وذلك عبر نوعيه الاتصال الرسمي و الغير رسمي .

ثانيا: نشأة الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال المحرك الأساس للظواهر المختلفة التي تسود عالمنا المعاصر فلا عولمة اقتصادية ولا سياسية ولا ثقافية ولا اجتماعية من دونه . ولا مبتغى مادي أو معنوي : دنيوي أو أخروي بتجاهله.

إن له بعدا حاسما في الحياة الاجتماعية عموما والحياة التنظيمية خصوصا . فلقد أصبح له دور مهم في تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات : شركات ومؤسسات. بدأ التفكير في تنظيم الاتصال من أجل الترويج للبضائع وبيعها، ولذلك شكل الاشهار المظهر البدائي والاساس لاتصال المؤسسات.

ويمكن تحديد فترة تطور هذا النوع من الاتصال التجاري - على العموم-بين القرن التاسع عشر وسبعينات القرن العشرين فيما يخص الدول المتطورة طبعا، حيث بدأت تظهر مديريات الاتصال في المؤسسات بالإضافة إلى الاتصال التجاري، يوجد اتصال المؤسسة الأعم لاهتمامه بالهيكل الصناعية أم الخدمية ، العامة أم الخاصة إلى جانب اهتمامه بمنتجاتها.

إن المنظمات سواء أكانت شركات أم مؤسسات أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين الصورة العمومية أو للتباهي بها أم المنافسين أو مجرد تسويق للبضائع بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي. ولقد رافق هذا الإدراك اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث والتكوين المرتبطين به، وخاصة لرفع تحدي

¹ بشار حرزي : مرجع سابق ، ص15

التطورات الجديدة المتعلقة عموماً بتوظيف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال أو باقتحام أراضيات عمل جديدة استلزمته مسؤولياتها المتعدية مثل الاتصال البيئي أو التضامني.¹

ثالثاً: أهمية الاتصال التنظيمي

1. تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: أن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق الإجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.
2. توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع و تبويب وتصنيف وتحليل، وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.²
3. التنفيذ الكفء للعمل: أن تسير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
4. تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع مالم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
5. تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الاخص في حالة توافر توثيق المعلومات، وتوفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير المعلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

¹ فضيل دليو: مرجع سابق، ص 5

² زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، طبعة الأولى، سنة 2008، ص 73

6. البعد التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الاسلوب المناسب للاتصال, حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الاسلوب المناسب, في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج و الأشكال الملائمة للمنظمة.
7. تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الداري و التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
8. الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين و المديرين بالمخطط الموضوعه, وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ و المخطط, وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية و الإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها¹.
- وايضا الاتصال التنظيمي يحقق مزايا عديدة للأفراد داخل التنظيم يكمن توضيحها فيما يلي:
- تساعد على ادراك الفرد داخل المنظمة للاستراتيجيات وطبيعة الأعمال التي يقوم بها.
 - النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعملون فيها الافراد داخل المنظمة وتحديد المشاكل التي يعاني منها الافراد وامكانية اقتراح حلول المناسبة لعلاجها لتوفير المناخ المناسب .
 - ان عملية الاتصال تساعد على تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة.
 - تعتبر عملية الاتصالات همزة الوصل بين المدير ومحور العمليات أو مركز الاداء.
 - تؤثر عملية الاتصالات بصورة مباشرة على اتجاهات المدير و معنوياته.
 - تظهر أهمية عملية الاتصالات في أنها تحدد لكل فرد دوره في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى².

¹ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي, الاكاديميون للنشر و توزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص213

² عادل محمد زيد : السلوك التنظيمي, جامعة القاهرة، 2017، ص232

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والادارية ,منها:

1- الاتصالات الرسمية :

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها, وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية وهي :

1-1 الاتصالات الهابطة: وهي الاتصالات من أعلى الى الأسفل, أي من الادارة العليا الى الدنيا, حيث تناسب التوجيهات و السياسات والقرارات والمعلومات من الرؤساء الى المرؤوسين .

2-1 الاتصالات الصاعدة: أي الاتصالات من أسفل لأعلى, أي من الادارة الدنيا للعليا, أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الادارة العليا, وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة, عن الاتصالات الهابطة و الصادرة عنها كلما أدى ذلك الى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها .

3-1 الاتصالات الافقية: يتم هذا النوع بين العاملين في الادارات والاقسام الاخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل, وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية, للمنظمة, إن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الاقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2- الاتصالات غير الرسمية

أو الاتصالات المحورية ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم, بأنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي¹.

¹ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية, دار اسامة للنشر وتوزيع, الاردن, الطبعة الاولى, 2009, ص162

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال, وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات¹.

3- الاتصالات من المنظمة الى العاملين

تقوم المنظمة أو من يمثلها من المديرين بإعطاء توجيهات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ. وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل.

4- اتصالات من العاملين الى المنظمة

ويقوم العاملين او من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في انجاز, ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل لأعلى.

5- اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها

تقوم المنظمة بالعديد من الاجراءات و المهام , وتستخدم العديد من الاساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والادارة والعلاقات داخل المنظمة. وتسعى المنظمة بجانب ذلك الى رفع ولاء العاملين وانتمائهم لها².

خامسا: نماذج الاتصال التنظيمي

1- النموذج التقليدي:

يعد هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة، ويمكن تطبيقه في مجال الاعلام والترويج لأنه نموذج اقناعي. فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المرسل) عن طريق الاجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح

¹ زيد منير عبودي: مرجع سابق, ص43

² زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسير، عمان، الطبعة الثانية، 2019، ص من 241\239

المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري.

مما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج يجد تطبيقاته أيضا في مجال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأيضا في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين. فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها:

- مستلم الرسالة.
- الاهداف.
- شدة وكثافة التشويش.
- ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها .
- اختلاف الإدراكات بين المستلم والمرسل.
- اخفاق عنصري التشفير وفك التشفير .
- ضعف أو التعقيد في شبكة الاتصال.
- ضعف التخطيط لعملية الاتصال الذاتي.
- ضعف شخصية المرسل أو المستلم أو كلاهما.
- ضعف الوسيلة¹.

2- نموذج الاتصال الرمزي:

يبني هذا النموذج على أساس أن الفرد يستجيب للأفكار والنعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز. والواقع أن الاتصال الالكتروني يعتمد لدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الالكترونية ووسائل الاتصال الالكترونية التمكينية للتأثير على المستلم أو صاحب قرار الشراء. يتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر او مكونات أساسية هي:

¹ بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2009، ص26

- أطراف الاتصال.
- العمليات الاتصالية.
- العوامل المؤثرة في الاتصال¹.
- 3- النموذج الموقفي في الاتصال:

يتصف هذا النموذج بالمرونة، ويؤسس على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين النظم التي تحكم الموقف، والشروط والظروف المحددة التي تعمل المنظمات في إطارها، ولهذا نجد أن هذا النظام قائم على أساس ديناميكية بسبب تغير نظم الارتباط، ويرتبط ذلك مع الظروف البيئية الديناميكية أصلاً والنظم السائدة فيها. ويمكن تطبيق هذا النموذج في مجال الإعلام بعد الأخذ بنظر الاعتبار عدة متغيرات ومحددات أساسية للاتصال الإعلامي الإقناعي والإبلاغي، وعلى النحو التالي:

- تأثير الظروف البيئية على عملية الاتصال.
- وجود نظم فوقية في المجتمع تمثل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الاعلان.
- وجود عدة بدائل في الاتصال وعدة وسائل ترويجية.
- وجود تباين في أذواق وتفضيلات المستهدفين بالاتصال الإقناعي أو الإبلاغي².

4- نموذج الاتصال الإقناعي :

فإن الاتصال الإقناعي بحلته الجديدة يعيد ترتيب مكونات الاتصال وعناصره بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات طبيعة الوظيفة الاتصالية الإقناعية ويؤدي الى تحقيق الهدف من العملية الاتصال الإقناعي، ويخضع لمنطق التخطيط من حيث الضرورة البدء بدراسة المتغيرات المختلفة للموقف الاتصالي، ثم تحديد الاهداف، ومن بعدها تحديد المزيج

¹ نفس مرجع سابق، ص31

² بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق، ص34

الاتصالي بدءا بالجمهور, فالوسائل, فالرسالة, فالمصدر, ثم دراسة النتائج و المخرجات المتحققة من خلال العملية الاتصالية, ومقارنتها بالأهداف الموضوعية, بعدها يتم تصحيح وترشيد المدخلات الاتصالية الجديدة لزيادة كفاءة الاتصال كعملية متواصلة.¹ وهناك عدت نماذج للعملية الاتصالية نذكر منها:

5- نموذج "شانون": من النماذج الاولى نجد: shanon (1949) قد قدم نموذجا للاتصال وبنى نظرية حول المعلومات. ونموذجه يتكون من العناصر: مرسل والمستقبل, قناة ورمز والرسالة, وهو خطي بسيط.

6- نموذج "فينر": في نفس الفترة قام بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية, وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة لأولى.²

7- نموذج "شرام": يوضح لكل من طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسل والمستقبل, ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد وظروف المحيطة, وتختلف الاطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات.³

سادسا: وسائل وطرق الاتصال التنظيمي

1- وسائل الاتصال التنظيمي

هناك وسيلتان اساسيتا للاتصال التنظيمي هما:

¹ بشير علاق: نظريات الاتصال مدخل متكامل, مرجع سابق, ص33

² ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية, دراسة نظرية وتطبيقية, الجزائر, 2004, ص17

³ نفس المرجع السابق, ص19

1-1 الاتصال الشخصي:

يعتبر الاتصال الشخصي اكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل controversial والتي يعقل مناقشتها أولا ثم يثبت, وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة.

1-2 الاتصال الكتابي:

هو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة, الصغيرة منها والكبيرة, يأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات و الخطابات المتبادلة, والوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى.

ويتوقف نجاح الاتصال الى حد كبير على كل من المرسل و المستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال, فلا بد للمرسل من ان يكون شخصا ماهرا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الاخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل¹.

2- طرق الاتصالات:

ورد في مواضيع الاتصالات الادارية عدة طرق للاتصالات الادارية في المنظمات منها:

1-2 الاتصال الشفهي (اللفظي):

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على معنى مفيد و تتكون منها فكرة أو موضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين, ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات و المقابلات والبرامج التدريبية, ويشمل ايضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهواتف في المنظمات.

¹ زيد منير عبودي: مرجع سابق , ص44

2-2 الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيا إذ يتسم بدقة التعبيرية و الوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بدقة المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن.

2-3 الاتصالات الالكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز من وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح distortion إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية، ونرى غالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين و المديرين والعملاء، ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب الدول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية.

2-4 الاتصالات غير اللفظية:

هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الاشارات، تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدا فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر، إن ابتسامة أحد المديرين لموظفيه ورتبه على ظهره لأنه أدى عملا جيدا تعد نوعا من الاتصال غير اللفظي كما قال جرينبرج و بارون.¹

¹ شعبان فرج: مرجع سابق , ص من 167/ 169

سابعا: وظائف الاتصال التنظيمي

يقوم الاتصال بعدة وظائف هامة منها:

1. توفير المعرفة:

المعرفة قد تكون في الصورة تعليمات في كيفية القيام بمهمة ما, كتشغيل جهاز أو حفظ وثائق, أو قد يكون في صورة قرار تم اتخاذه, أو إجراء حيال شكوى عميل مثلا, المهم أن يكون الفرد قادرا على الحصول على معلومة اللازمة في الزمان والمكان المناسبين.

2. تحفيز الاخرين:

لا يستطيع الرئيس حفز مرؤوسيه دون أن يكون قادرا على التواصل معهم, سواء من خلال الاتصال اللفظي أو غير اللفظي كما سيأتي تفصيله, فهو بحاجة الى الاتصال معهم من أجل تحديد الاهداف التنظيمية المراد تحقيقها, وتحديد المسؤوليات, وشحذ هممهم, ورفع روحهم المعنوية, وإعطائهم معلومات مرتجعة عن كيفية أدائهم, سواء تم ذلك من خلال الاتصال المباشر معهم أو من خلال أداة اتصال أخرى كالنشرة الداخلية. والتواصل هنا لا يعني فقط إعطاء تعليمات أو حقائق لشحذ الهمم, بل القدرة على الاستماع للأفراد بصورة تظهر الاهتمام و التقدير.

3. تنسيق أداء الأفراد والسيطرة على سلوكياتهم:

ويعني ذلك ضرورة أن يكون سلوك الافراد وأدائهم وفق معايير مقبولة من قبل المنظمة وجماعة العمل, فالفرد الذي يستهزئ بأداء زملائه في العمل لابد من مخاطبته بوجوب الكف عن ذلك. كما يحتاج رئيس الفريق مثلا من أن يضمن أن سرعة أداء أفراده في مستوى مماثل لتفادي اختناق المعاملات عند فرد ما, والاتصال هنا يساعد على تفادي السلوكيات الضارة للأفراد, وفي السيطرة على أدائهم.

4. التعبير عن المشاعر والانفعالات:

ويحتاج الافراد للتعبير عن عواطفهم وانفعالاتهم تجاه ما يجري حولهم داخل التنظيم وخارجه, فأحيانا يحتاج الفرد للتعبير عن سعادته لصدور قرار ما, او حزنه لعدم تقدير رئيسه له, أو غضبه لتجاهله وعدم استشارته في موضوع يخصه, وقد يكون ذلك في الجلسات العامة مع الزملاء, أو في جلسات خاصة مع الرئيس, الافراد يشعرون بالارتياح عندما يدركون بأن المنظمة تهتم برضاؤهم الوظيفي, وان هناك من هو مستعد لسماع مشاكلهم ومعاناتهم. ويلعب الاتصال دورا هاما في ضمان أن يعبر الفرد عن مشاعره وانفعالاته بصورة مقبولة, وأن الآخرين يفهمون مشاعر الطرف الاخر وهمومه¹.

1. وظيفة التبليغ:

من مهامها (توصيل أو الحصول على معلومات), وهذه الوظيفة تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تقارير
- تنفيذ واجبات
- شرح خطوات العمل في فترة معينة

3. وظيفة الإقناع (العرض):

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة, إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. كل إداري يحتاج الى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم, فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد, والموظف يحتاج الى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

¹ عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع, الكويت, الطبعة الاولى, 2005, ص

4. وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير و قواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب¹.

ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته, ومن أبرز العوامل التي تؤثر عليها منها:

1. **معوقات في المرسل:** تنحصر الاخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في الشكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه, ومن هذه العوامل: الخبرة, التعليم, والفهم, والادراك, والشخصية, والعمليات الوجدانية والعقلية, أما أهم الاخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها الى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية .
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر فسي شكل المعلومات التي يرسلها, واختلاف إدراك وفهم الآخرين².

2. **معوقات في الرسالة:** تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء الى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والافكار. وإن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة, وترميز المعلومات, وتحويلها الى كلمات, وأرقام وأشكال, وحركات, وجمل وغيرها.

¹ شعبان فرج: مرجع سابق, ص من 144/146

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, الاسكندرية, الطبعة السابعة, 2002, ص 359

- يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو يفهم معنى المعلومات التي لديه.
 - يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة و المعبرة.
 - يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة و المصطلحات يفهمها المرسل إليه.
- 3. معوقات في وسيلة الاتصال:** إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الاحيان فشل الاتصال, وعليه أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة, وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.
- يخطئ المرسل عندما يختار الوسيلة الاتصال التي لا تناسب مع الموضوع محل الاتصال.
 - يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
 - يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تناسب مع الافراد القائمين بالاتصال.
- 4. معوقات في المستقبل:** يقع المرسل اليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل. وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبقت الاشارة إليها. وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الاتصال في المرسل أو المستقبل.
- 5. معوقات في بيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم, والمحيطه بعملية الاتصال. وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. وسنعرض فيما يلي لعناصرها بيئة الاتصال, والأخطاء الخاصة بها.

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
 - أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
 - أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال¹.
- 6. معوقات تنظيمية :** ويرجع أساسا الى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و الصلاحيات و مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة, مما يجعل القيادات الادارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- 7. معوقات بيئية:** ونقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها, ومنها درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية ووجود الضوضاء (الاصوات, المسافة البعيدة).
- 8. معوقات نفسية اجتماعية :** مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة, لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال².

¹ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسير، عمان، الطبعة الثانية، 2019، صص 232/233

² شعبان فرج: مرجع سابق , ص من 178/179

تاسعا : تحسين الاتصالات التنظيمية :

يطرح النموذج المتكامل للاتصال بعض الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق تأثير عدد المعوقات للاتصال ,حيث يمكن تحسين مستوى الاتصال بطريقتين شاملتين .أولا: يمكن للمدير أن ينمي مهاراته في استخدام الرموز "اي عملية الترميز" ويعني ذلك الاهتمام بقدر الامكان بعملية اختيار الرموز وتحديد القرينة أو المحيط الذي تثبت من خلاله الرسالة .ثانيا : يتعين على المرسل أن يأخذ مستمعيه في الحسبان عند ترميز الرسالة لذلك يجب أن يضع المدير نفسه في المكان المتلقي ويحاول أن يحيط مسبقا بالعوامل الشخصية و الموقفية التي ستؤثر على تفسير الرموز أو فك رموز الرسالة وقد جاء في تعليق حول الاتصال : عليهم أي المديرين ألا يسعوا جاهدين لإفهام غيرهم ما يعنون فقط بل عليهم أن يعرفوا ايضا ماذا يعنون .

وهناك عدد من الرسائل التي تستخدم عادة بواسطة المديرين لتحقيق تلك الغايات وهي :

1. **المتابعة والتغذية المرتدة :** تتطلب عملية التغذية المرتدة الملائمة في ايجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من كيفية التي يتم بها تأويل الرسالة بالفعل ,فيما تجعل التغذية المرتدة من الاتصال عملية ذات اتجاهين ,ففي الموقف التي تتم فيه المقابلة مباشرة بين المرسل و المتلقي يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه ,و العلاقات الاخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالة وغالبا ما يكون من الضروري في هذه الحالة أن يلمس المرسل استفسارات من المتلقي , اما في حالة الاتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب من المرسل صيغة معنية ووقتا محددًا
2. **للإجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة.**
3. **قنوات الاتصال المتوازنة والتكرار :** من المبادئ الاساسية لتتقية قنوات الاتصال متوازنة تدعم بعضها بعضا كأن ينبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة.
- بهذه الطريقة يتأكد المرسل من الحصول على انتباه المتلقي "عن طريق المعلومات شفاهه ومباشرة وجها لوجه" ومن وجود شيء مكتوب "المذكرة" يمكن الرجوع اليه في حالة نسيان التفاصيل .

4. التوقيت : ذكرنا من قبل أن التفاعل الناس مع الرسائل تنقيحها يرتبط بتوقيتها ,فقد يهمل أحد المديرين مذكرة ما أو طلبا ,يسبب وجود مشكلات أخرى أكثر إلحاحا في نفس الوقت ويمكن لإدارة أن تتخذ إجراءات لضمان عدم إضاعة التوقيت لسلامة استقبال المعلومات المرسلة.

• قد يكون للإدارة الرغبة في توحيد نمط توقيت رسائل معينة :فإذا تم مثلا "يوم الثلاثاء الثاني من كل شهر موعد التوزيع تقدير معين فإن هناك ضمان لاهتمام الناس به لأنهم يتوقعون استلامه في الوقت"

• تقوم كثير من المنظمات بتحديد الفترات انحسار أو توقف تلك الفترات التي تخلو من ضغط العمل لإرسال أي معلومات أو أفكار أو تعليمات للموظفين مما يكف الانتباه الكامل لملتقى هذه المعلومات.

5. الاهتمام باللغة : يحدد في الكثير من الاحيان ألا يعير الشخص اهتمام كبير لاختيار الأسلوب والمستوى المناسب من اللغة عندما يكتب الشخص أحر مثلا: عادة ما يحاول الطالب فهم ما يعنيه الاستاذ بتدوين المعلومات موجزة عن الحاضر ,وبالمقابل تسبب اللغة التي يستخدمها المسؤولون الحكوميون من الاحياء خطأ¹.

¹ سليم كفان :دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,تحت اشراف د. لوكيا الهاشمي ,جامعة الإخوة منتوري قسنطينة , 2004/2005 , ص ص 66 /65

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن الاتصال هو القلب النابض للمؤسسة الذي يدعمها بكافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها لكي تقوم بوظائفها على أتم وجه وذلك بتسهيل الربط بين العمال والادارة, كما أن وضوح المعلومة يجعلها تفهم ببساطة لدى العاملين وتكون ردت فعلهم تجاهها موجبة, كما أن توفر الوسائل والآليات بشتى أنواعها يسهل هذه العملية ويضمن عدم تشويه المعلومات وتحريفها لأن حدوث أي سوء فهم في عملية الاتصال تتجم عنه عواقب وخيمة على المؤسسة ككل.

لذلك على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير بعمليات الاتصال داخلها وتكريسها وتطويرها وتحسينها بشكل الذي يضمن سهولة وصول المعلومات بين كافة الفروع التنظيمية داخل المنظمة .

الفصل الثالث: فعالية أداء العاملين

تمهيد

أولا : مفهوم فاعلية أداء العاملين

ثانيا: أهمية فاعلية أداء العاملين

ثالثا : أبعاد ومؤشرات فاعلية أداء العاملين

رابعا : تقييم الأداء

خامسا: مراحل وطرق تقييم أداء العاملين

سادسا: أخطاء تقييم أداء العاملين

سابعا : طرق تحسين الأداء

ثامنا: تأثير الاتصال على أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه ، بالمخرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، و لا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات و إمكانيات و مهارات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم و تحسين مستوى أداءهم و هذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل بسط النقائص و نقاط الضعف و تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها و تداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

أولاً: مفهوم فاعلية أداء العاملين

1/ مفهوم الفعالية:

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية -مثل غيره من المفاهيم الإدارية - إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرف بارنرد الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها "بمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها"¹

"النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها"²

2/ مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وسير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم

المعنى اللغوي :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أي يقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به³

1 خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود:نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2007 ، ص32

2 خوين رضوي: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد 75 ، 2009، ص 9.

³ أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى: .معجم مصطلحات القوة العامة ، مؤسسة الشباب الجامعة ، الإسكندرية ، طبعة الاولى ، 1984. ص 166.

المعنى الإجرائي :

تعدد التعارف في مفهوم الأداء نذكر منها:
 أداء الفرد يعر عن " : ذلك مستوى الذي حققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من أشكال"¹.
 و يعرف كذلك بأنه " :الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"².
 ومن خلال هذه التعاريف يمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم الأداء وهو أنه :أداء العنصر البشري هو قيام العامل بمختلف الأعمال و المهام و الواجبات المكونة لوظيفته و الواجب عليه إتمامها تبعا لمواصفات و مقاييس كمية و نوعية محددة مسبقا و اعتمادا على عدة عوامل تساهم في هذا الإنجاز مثل الجهد المبذول من طرف العامل، قدراته، إدراكه لدوره في المنظمة...وكل هذا من شأنه المحافظة على استمرارية و بقاء المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل، ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة لتحقيق تطورها .و تتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في:
 • التأكد من أن جميع العاملين بالمؤسسة يعاملون معاملة عادلة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماته¹ .

¹ مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1981 ، ص 244

² محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص 219

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء المتميز، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى².
- معرفة مستوى أداء العاملين بحيث تمهد الطريق فيما يخص وضع الخطوات وضع الخطوات المتعلقة بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.
- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى و الذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة فالمعلومات المتوفرة من خلال أن عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العاملين في المؤسسة، كما أنه يمثل في حد ذاته تقويما للأداء الكلي للمؤسسة إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف فمن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص مجالات الاختيار والتدريب والإشراف³.

ثالثا : أبعاد ومؤشرات أداء العاملين

أ/أبعاد أداء العاملين

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي كالتالي:

1- كمية الجهد: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، طبعة الاولى ،2006،ص 103

² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص 103

³ محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية،الدار الثقافية للنشر،القاهرة،مصر، طبعة التاسعة،2007،ص 229

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.

2- نوعية الجهد: نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة

و من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

• الخبرة السابقة: من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

• الاتصال بالعملاء والزبائن: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة تقييم العملاء و الزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مسح لأرائهم وغالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات للتأكد من أن العينة صادقة علمياً¹.

3- نمط الأداء: والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة، ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص

وهذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث نجد أن هناك عمال يبذلون جهوداً فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم، وبالتالي يكون أداؤهم غير مستحسن من الآخرين، وغير مقبول وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل، فالعمل لا يكون موجهاً في الطريق الصحيح¹.

ب/ مؤشرات أداء العاملين

يمكن حصر مؤشرات أداء الوظيفي للعاملين في:

1- **التغيب عن العمل:** إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله. يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

$$\text{معدل التغيب الكلي} = (\text{عدد الأيام} \times 100) / \text{عدد الأيام الكلي}$$

وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيائية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.
- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاعتزاز.
- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال أسلوب الإشراف والعلاقات الرسمية

¹ أحمد صقر: مرجع سابق، ص51

المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله وإذا كان سيئاً يؤدي إلى التغيب¹.

- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل .
- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء .
- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2- دوران العمل : وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشراً تنظيمياً قابلاً للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفاً وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب. ويمكن القول بأن دوران العمل هو " عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً متعددة، فاننتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا، أيضاً ترك العامل لعمله نهائياً ليصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها² ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:

- إن الدراسة التي قام بها " إلتون مايو " كشفت عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة إلى صعوبة الظروف الفيزيائية البيئية، وصعوبة تكوين العلاقات الغير رسمية. كما قام أيضاً بإجراء دراسة أخرى لمعرفة أسباب

¹ محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الأردن، 1999، ص 196

² محمد الدقس: مرجع سابق، ص 180

ارتفاع معدل دوران العمل وتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة .

- توصل " جون جاك روس " عام 1591 إلى أن ثبوت القوى العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الارتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسربهم من القوى العاملة دليلاً على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل¹.

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3- الشكاوى : هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4- حوادث العمل : لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

5- الإضرابات : هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة

¹ محمد الدقس: مرجع سابق، ص 184

تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...

6- **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة وهاته الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7- **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقده للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال¹.

رابعا: تقييم أداء العاملين

فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم و هذه العملية. فيسمى أحيانا تقدير الكفاءة أو قياس فعالية الأداء* و هناك من يسمي تقييم أداء العاملين بتقويم الأداء أو قياس الكفاءة، ولكن امصطلح الشائع في اللغة العربية هو تقييم الأداء أو تقييم أداء العاملين، هذا سنعتمد في دراستنا هذه على هذا المصطلح ويعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تنفذ العملية فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/ أو جهوده و /أو سلوكه"². و يعرف كذلك بأنه " :عملية قياس و تقييم فعالية الأداء، و يستخدم إبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كالأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير و إجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و تصميم الوظائف".

¹ محمد الدقس: مرجع سابق، ص 185

² سعاد نايف الرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2001، ص 378

استنادا ما سبق يمكننا إعطاء التعريف التالي:

تقييم أداء العاملين في المنظمة هو احد أهم أنشطة و عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ،فهي عملية تنظيمية شاملة ،منظمة ،دورية ،مستمرة ،و هادفة تهدف أساسا إلى تحديد أداء العامل و سلوكه و مقارنته بالأداء المستهدف منه كما ونوعا ،و هذا من اجل الكشف عن نقاط القوة و الضعف التي من شأها التأثير على مدى النجاح في تحقيق الأهداف والنتائج المستقبلية والتي تعكس مدى فعالية المنظمة.¹

خامسا :مراحل وطرق تقييم أداء العاملين

1-مراحل تقييم أداء العاملين

سنتناول في هذه الفقرة مراحل تقييم الأداء العاملين و نناقش أبرز الطرق المستخدمة في عملية التقييم

تعد عملية تقييم الأداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري .لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء أهدافه المنشودة ،وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء لا بد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء ، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

1-خطوات وضع نظام تقييم أداء العاملين : و يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل

بمجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البرية

¹ عبد المجيد أونيس: مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية ،الاردن ،2013، ص 130،131.

1-1-1- تحديد المقاييس : و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

1-2-2- اختيار طريقة التقييم : هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث¹.

1-3-3- تحديد دوريات التقييم : يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها . و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث ان لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا . و بوجه عام حكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تنتج إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

1-4-4- تحديد المقيم : المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق . و قد وُجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

1-5-5- تدريب المقيم : إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد و أسس هذه العملية و تطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة و تخطيطها لتبصر المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، و تزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح ، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

¹ عبد المجيد أونيس: مرجع سابق ،ص293

1-6-6-علنية نتائج التقييم : يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

1-7- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أداءه ، و تحديد مضمون هذه المقابلة ، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه¹.

1-8-التظلم من نتائج التقييم : و تناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يُفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ لقد وُجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، أن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق ، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ، ذلك أهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

1-9-تصميم استمارة التقييم : استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين ، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي جري تقييمه ووظيفته ، والإدارة التي يعمل فيها ، ومقاييس التقييم ، وهناك حقا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء و السلوك و نقاط القوة ، ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم . وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الاستخدام.

2-خطوات التقييم التنفيذية : يقوم هذه الخطوات المقيم و تشتمل على ما يلي:

-دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل ممتاز.

-ملاحظة أداء العاملين و إنجازهم و قياس ذلك

¹ عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص294

مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية ، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.

أخذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية ، مكافأة) ... يمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم



الشكل رقم (1) يبين خطوات تقييم الأداء¹

2- طرق تقييم الأداء:

كانت الطرق أو الأسلوب المتبعة في تقييم الأداء في الماضي يعتمد على درجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الأوقات التي تتوفر في العمل أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائص قدرته على أداء العمل والمواظبة وانتظام التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح يركز على النتائج اداء العاملين بحد ذاتهم فيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء

¹ عبد المجيد أونيس: مرجع سابق ،ص ص 296/295

2-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء

2-1-1-2- طريقة الصفات: وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الصفات المراد قياسها للعاملين مثل الصفات المتعلقة بكيفية التعامل مع الآخرين والطلاقة في التحدث، وأسلوب الإصغاء والتخاطب، والروح الرياضية، وضبط الذات، والحركة الديناميكية، واللباقة و الاتيكيت، وغيرها. بحيث يتم اعطاء درجات ونقاط كل صفة من الصفات التي خضعت للقياس والنموذج التالي يوضح ذلك

جدول رقم (1) تقييم صفات العاملين

التقدير						الفقرات	
راسب	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	الصفات	الرقم
-49	-50	-60	-70	-80	-90		
0	59	69	79	89	100		
						المحادثة	01
						الإصغاء والتخاطب	02
						الروح الرياضية	03
						ضبط الذات	04
						الحركة والديناميكية	05
						اللباقة والاتيكيت	06
						كيفية التعامل مع الآخرين	07
						المجموع	

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة هو امكانية تحيز المقيم، وتأثره بالصفات التي تتسجم مع رغبته وشخصيته، ونقص العدالة كون كل وظيفة تختلف عن الأخرى من حيث متطلباتها للصفات¹.

¹ عاطف لطفي الخصاصونة وآخرون : إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن ،2017،ص 250

2-1-2- طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة): تتم هذه الطريقة في مقارنة كل عامل بعامل آخر، و يختار الرئيس العامل الأفضل فيهما، ويمكن تحديد الترتيب العام للعمال من خلال عدد المرات التي يتكرر فيها اسم كل عامل في المقارنة الزوجية .وهذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب العام، من أهم ما يميزها الدقة والموضوعية، ومن أهم عيوبها أن نجاحها يتوقف على قلة عدد العاملين أي أنها لا يمكن أن تستخدم في المنظمات الكبيرة¹.

2-1-3- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم العامل يتم بشكل عام و قد يكون هناك تحيز².

2-1-4 طريقة الميزان والدرجات:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم نموذج معين يوضح فيه عدد من الصفات والخصائص السلوكية والفنية التي تتعلق بأداء العامل، ويقوم المشرف المباشر بوضع علامة أمام الدرجة التي يستحقها العامل المراد تقييمه، بحيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة أو قيمة، بينما يمثل الرقم 5 أعلى قيمة للصفة الواحدة ، و ذلك كما في النموذج الافتراضي التالي:

¹ محمد ماهر الصواف: تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 91 ، 1881 ، ص12

² سعد بحيري وآخرون: اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 91 ، 1991، ص14.

جدول رقم (2) نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين

م	التقدير	التقدير				
		5	4	3	2	1
	العنصر	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
1	الأداء العام الوظيفي *مهارة في التنفيذ *القدرة على التطوير			✓		
2	الصفات الشخصية *الاهتمام بالمظهر *العلاقة مع الرؤساء		✓			
	المجموع	✓				
		5	4	3	2	1
		3	4			
		4				
		5				
		16				

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثر الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء و المرؤوسين¹.

2-2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

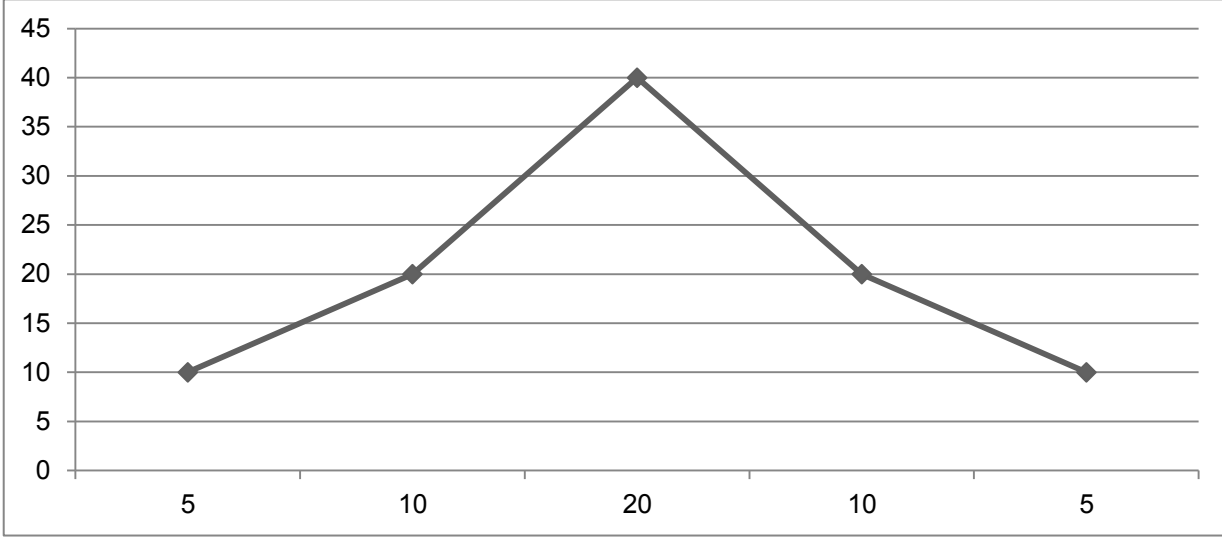
2-2-1- طريقة التوزيع الإيجابي

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية العاملين يكونون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات

القاهرة، طبعة الاولى، 2014، ص124

الكفاءة المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة .يعيب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين¹.



شكل رقم (2) منحنى التوزيع المعتدل للظواهر

2-2-2- طريقة الاختيار الاجباري:

تعتبر هذه الطريقة بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الاجباري، وتعتمد على إيجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء وسلوك الموظف، وتحتوي كل مجموعة على اربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، وجملتان من الصفات الغير مرغوبة، حيث يقوم كل مشرف على اختيار جملة تنطبق على الموظف، فمن أهم مميزاتها أنها تحقق الموضوعية عند تقييم كفاءة الأداء، وتحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي، وكذلك بإجبار المقيّم على دراسة أداء الموظف، ما يعاب في هذه الطريقة تحتاج لصياغة عبارات دقيقة وواضحة².

¹ محمد ماهر الصواف :مرجع سابق، ص14

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص 135

2-2-3- طريقة الأحداث الجوهرية:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل من عدمها، ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه. من أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذ هذه الطريقة¹.

2-2-4- طريقة الإدارة بالأهداف :

وهو أسلوب التقييم الذي يعتمد على قيام الإدارة بتحديد أهدافها بدقة ووضوح وتعميمها على كافة المستويات الإدارية في المنظمة مع ضرورة مراعاة توفر كل الموارد والعناصر اللازمة لتحقيق الأهداف ومتابعة تقييم تحقيق أهدافها بشكل مستمر من قبل الأفراد . ويعود أسلوب الإدارة بالأهداف إلى صاحبه بيتر دركر الذي ركز على أهمية هذا الأسلوب نظرا لاحتوائه على المرتكزات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة بدقة ووضوح
- تشاركية العمل ووضع الأهداف ما بين الرئيس والمرؤوس
- تجديد فترة زمنية معينة للوصول إلى هدف
- تحديد وتخصيص الموارد المستخدمة
- تحديد المعيار للأداء للتأكد من قياسه
- التقييم وذلك بهدف التأكد من مستويات السير في تنفيذ الأهداف
- تحقيق الأهداف ,وهي المرحلة التي يتم فيها استلام النتائج والإعلان عنها

¹ سعد بحيري وآخرون :مرجع سابق، ص 77

إذن نستنتج من هذه المرتكزات بأن الإدارة بالأهداف تساهم في تفعيل دور كل عضو في التنظيم للمساهمة في تحقيق الأهداف وغرس قيم المسؤولية الذاتية، وتعزز مبدأ الثقة والاحترام بين الرئيس والمرؤوسين، وتحفيز العمل الفردي وتوجههم نحو واجباتهم والمهام المنوطة بهم¹.

سادسا : أخطاء تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها مايلي:

- 1 - الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.
- 2 - خطأ التأثير بالهالة: ويحدث هذا الخطأ وعندما يسمح المقيم، لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العامل لذلك الأداء فإذا كان الموظف المقيم في تقديره العام لذلك الأداء فإن ذلك الموظف لا يجيد كتابة التقارير، بشكل متفوق، وهو متفوق من كل النواحي معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يقيم موظفا وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.
- 3 - خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزا².

¹ عاطف لطفي الخصاونة وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن، 2017 ، ص ص

² حنفى محمد سليمان :السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979 ، ص128

4 - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصيات معينة، كالقربة والصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

5 - خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء الضعيف درجات متوسطة وهكذا.

6 - خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين¹
سابعاً: طرق تحسين الأداء

إن الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة خاصة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الإقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات ثلاثة مداخل "HAYNES" العليا، وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط ويحدد "هايز لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وتحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسن في أداء الموظف وهي:

¹ نفس مرجع سابق ، ص 129

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه ايجابي عن • الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه بامتياز، إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف¹.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل مما يعطي منفعة للموظف.

ويعطى هذا الأسلوب بالإضافة إلى منفعة الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في

¹ العجلة، توفيق عطية توفيق: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة) غزة، 2009، ص ص 69/70.

الصعوبة والتعقيد تقريبا ، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية ، وأن تكون معدلات الأداء واقعية¹.

المدخل الثالث : تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل بين الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

وفي هذا الجانب يشير عزت عبد المنعم إلى مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم ، وتنمية القيادات الإدارية ، ويورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي:

مرحلة الإعداد : ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته ، وأساليبه بما يمكنهم من إستعبابه وفهمه والافتتاح بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ، ورفع مستوى الأداء فيها.

مرحلة الفحص والتنقيب: تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة، والبحث والتعرف على اهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الايجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي :

- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة
- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المطلوبة.

¹ العجلة، توفيق عطية توفيق: مرجع سابق ،ص ص71/70

مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء: في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة¹.

مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء: يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية بما يؤهلهم بالإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المراد تطويره دون التركيز على جانب دون آخر.

مرحلة المراجعة والمتابعة: إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها، وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس تلك المراجعة ونتائجها يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي².

ثامنا : تأثير الاتصال على أداء العاملين

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها، فالاتصال الذي يسهم في توجيه العاملين إنجاز الأعمال المنوطة بهم ،ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي:

- تُسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه و فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافا في المناخ التنظيمي

¹ سلمان زيد منير :إدارة اختيار الموظفين، دار الراجحة للنشر والتوزيع ،عمان، طبعة الاولى، 2008 ، ص 47، .

² نفس مرجع سابق ، ص 48 .

، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم ، وهي بذلك تُؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين ما يرتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين و عدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة التقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي خلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويُقلل من إنتاجهم الإبداعي ،بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليته ، وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين ، وهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ،والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسحاب الذي حقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات¹.

- إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين أنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور ، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره و آراءه لا قيمة لها.
- إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم لإبداع و الابتكار و المسالمة في اتخاذ القرارات ، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة إذ أنه الموقع المادي لأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و أنماط العلاقات غير الرسمية

¹ عبد المجيد أونيس: مرجع سابق ، ص 323

من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم وأدائهم في جمل العمليات الهادفة .

• إن الاتصال الفعال يؤدي إلى حسن أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر ، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين ، ما يشجع عن التعاون والتنسيق ، و قد أثبت بعض الدراسات أن الاتصال الفعال له علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء ، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء و إنتاجية العمل ، تحديد معايير و مؤشرات الأداء و كذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.

• تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات ، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، و حمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات ، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة لاتصالات، و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات¹ .

• يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد و العمال على تحريك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في :شرح خطط المنظمة للعاملين ، نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد ، قيادة و توجيه الأفراد و التنسيق بن جهودهم وتحفيزهم للعمل ،هيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل و رفع الروح المعنوية ، تحقيق التفاهم بين العاملين و الإدارة العليا.

• يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية ، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل

¹ عبد المجيد أونيس: مرجع سابق ،ص ص 325/324

كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار ، و كذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفر المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستتيرة . إن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب ، ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث ، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد و الجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة ، و بدون الاتصالات لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم و لا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة ، بل ربا لا توجد المنظمات أصلا . و بلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بن أنشطتها¹.

¹ عبد المجيد أونيس: نفس مرجع سابق ، ص 326

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل فإنه يبرز لنا دور وأهمية العامل داخل المنظمة وماهي العوامل المؤدية لرفع من مستوى فاعلية أداء العاملين داخله المؤسسة ,على اعتبار أن أداء العاملين يمثل الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحفاظ على استمراريته ونشاطها ,ومدى أهمية عملية التقييم أداء التي تعمل على تطوير وتشجيع كفاءات من العاملين وكذلك إدراك مكامن الضعف وعمل على تحسينها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا : المنهج المستخدم في الدراسة

ثانيا: أداة جمع البيانات

ثالثا : مجالات الدراسة

رابعا: عينة الدراسة وخصائصها

خامسا: الاساليب الاحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تعرضي للجانب النظري لدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية أداء العاملين والذي اعتمدته كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية ،سأحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي ،والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية ،وذلك بعد صياغة الفرضيات(في الفصل الأول)، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك تحديد وضبط عينة البحث ،كذلك توضيح مجالات الدراسة ،وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة ،وقد اعتمدت في جمعي لهذه البيانات على أداة منهجية وهي الاستمارة ،وفي الأخير تطرقنا إلى الأساليب الاحصائية.

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

تتعدد وتتنوع المناهج في البحوث والاجتماعية والإنسانية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق نتائج بطريقة دقيقة وعلمية، وهذا ما يفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب للدراسة.

فالمنهج هو مجموعة من القواعد و الاجراءات المقررة من قبل المختصين في منهجية البحوث التي يتتبعها الباحث للوصول أو الكشف عن الحقيقة، أو التي تقود الى التوصل الى نتائج بحثية سليمة⁸⁶.

يعرفه محمد بدوي بأنه: مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول الى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى النتيجة معلومة.

ومن جهة أخرى عرفه الدكتور عامر مصباح المنهج العلمي بأنه : مجموعة من الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشة أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة.⁸⁷

لذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر أساليب استعمالا وهو لا يقتصر عند حد وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات عنها , بل يتضمن تصنيفها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها والتعبير عنها بالشكل الذي يؤدي الى فهم العلاقة

⁸⁶ محمود داود الربيعي: أسس البحث العلمي, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان-الاردن, الطبعة الاولى, 2018, ص22

⁸⁷ بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية, المركز الديمقراطي العربي, برلين, 2019,

بين الظاهرة مع غيرها من الظواهر بغية الخروج بمجموعة من الاستنتاجات و الاقتراحات لفهم الظاهرة ووقوعها , والوصول الى تعميمها.⁸⁸

ثانيا : أداة جمع البيانات

يستخدم الباحث مجموعة من الاساليب و التقنيات لاكتشاف وفهم الظاهرة المدروسة ولجمع المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف الدراسة ,تفرض علينا نوع الأداة المناسبة لذلك ,وبالنسبة لدراستنا فإننا اعتمدنا على الاستبيان.

يعد الاستبيان وسيلة فنية تستخدم لجمع المعطيات أو الحقائق أو البيانات من عدد معين من الافراد ,بصدد مسألة من المسائل أو موضوع من الموضوعات بقصد التعرف على واقعها وأفكار هؤلاء الافراد عنها أو آرائهم ليتسنى للباحث تفسيرها ويقصد بالاستبانة تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية والميدانية حول مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي⁸⁹ وهي تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الاسئلة والعبارات المكتوبة مزودة بإجابات أو الآراء المحتملة ,أو بفراغ الإجابة عنها ويطلب من المجيب عليها -مثلا- الاشارة الى ما يراه مهما ,أو ما ينطبق عليه منها ,أو ما يعتقد أنه هو الاجابة الصحيحة.

وهي أداة تتضمن مجموعة من الاسئلة والجمل الخبرية تتطلب الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.⁹⁰

وبالنسبة لدراستنا فقد تم بناء استمارة عبر عدة مراحل وهي :

- **المرحلة الاولى :** تم بناء استمارة تضمنت 43 عبارة ,عرضت على الأستاذة المشرفة أبدت رأيها حولها.

⁸⁸ عبد الغفور ابراهيم أحمد :مدخل الى طرق البحث العلمي ,دار زهران للنشر والتوزيع ,الأردن ,الطبعة الاولى ,2013, ص52

⁸⁹ نزار عبد المجيد البرواري :البحث العلمي مفاهيم ,أساليب ,تطبيقات ,الوارق للنشر والتوزيع ,الاردن ,الطبعة الاولى ,2010, ص395

⁹⁰ ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج :مناهج وطرق البحث العلمي ,دار الصفاء للنشر والتوزيع ,الاردن ,الطبعة الثانية ,2014, ص97

- المرحلة الثانية: نزعت بعض عبارات، وضيفت عبارات جديدة لتتضمن 40 عبارة.
- المرحلة الثالثة: ضبط العبارات والامر بتوزيع.
- وقسمت الاستمارة على النحو التالي :
- البيانات الشخصية: وتضمنت (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)
- المحور الاول: تضمن عبارات متغير الاتصال التنظيمي
- المحور الثاني: تضمن عبارات متغير فاعلية أداء العاملين.
- 1 - الصدق والثبات:
- 1 - 1 الصدق : صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):
- قمنا بحساب صدق المحتوى للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r لكل محور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :
- جدول رقم (3) يوضح صدق المحتوى

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	30	0.721	دالة إحصائية عند 0.01
أداء العاملين		0.707	دالة إحصائية عند 0.01

- من خلال الجدول رقم (03) نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاور تتراوح بين 0.707 و 0.721 وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.
- 1 - 2 الثبات : التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ):

- قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS₂₂)، فتحصلنا علي النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (4) يوضح التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
الاتصال التنظيمي	20	0.697	دالة إحصائية
أداء العاملين	16	0.724	دالة إحصائية
الدرجة الكلية	36	0.751	دالة إحصائية

- من خلال الجدول رقم (04) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الأول الاتصال التنظيمي تساوي 0.697، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الأول، ودرجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الثاني أداء العاملين تساوي 0.724، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الثاني، وما يؤكد ذلك درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.751 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

ثالثا: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

تقع جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي على بعد 50 كلم من مدينة الوادي وعلى طول طريق

الوطني رقم 11

1-1التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

معلومات عامة عن المؤسسة:

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تترجع

المؤسسة على مساحة قدرها : 270560 م² مقسمة إلى قسمين:

القسم الأول : بمساحة : 142964 م² مكون من مديرية الجامعة والمكتبة المركزية وثلاثة كليات و معهد العلوم الإسلامية وقاعة محاضرات كبرى وأخرى صغرى.

-القسم الثاني : بمساحة : 127596 م² مكون من أربعة كليات و مطبعة الجامعة.

1-2- نبذة تاريخية عن جامعة الوادي:

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2015

-المرحلة الأولى 1995-1998:

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

*إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998

*تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 1999/2000

-المرحلة الثانية 1998-2001:

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة ب " بن عكنون" استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1999/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 و التابعين لجامعة "محمد خيضر " ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

-المرحلة الثالثة 2001-2012:

أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277 / 01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة (05) معاهد:

1-معهد العلوم القانونية والإدارية

2-معهد الآداب واللغات

3-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4-معهد العلوم والتكنولوجيا

5-معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

-المرحلة الرابعة 2012-2014:

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 243 - 12 المؤرخ في 04 جوان 2012 الموافق ل 14 رجب 1433 هـ و تضم:

1-كلية العلوم و التكنولوجيا

2-كلية علوم الطبيعة و الحياة

3-كلية الآداب و اللغات

4-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

5-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

6-كلية الحقوق و العلوم السياسية

-المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم:

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 هـ الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية حيث لم تنزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2021/2020 تعداد

من الطلبة يفوق ال 25000 مع ما يزيد عن 768 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد للعلوم الإسلامية:

1-كلية التكنولوجيا

2-كلية العلوم الدقيقة

3-كلية علوم الطبيعة و الحياة

4-كلية الآداب و اللغات

5-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

6-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

7-كلية الحقوق و العلوم السياسية

2- المجال الزمني:

لقد دامت هذه الدراسة الميدانية من جمع البيانات والمعلومات ابتداءً من 19 أبريل 2021 إلى غاية 25 ماي 2021 مقسمة إلى فترات زمنية.

-**الفترة الأولى:** حيث تم خلالها الاتصال بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين لطلب الموافقة على إجراء دراسة ميدانية. وقد تمت الموافقة على طلبنا وحدد يوم 19 أبريل 2021 كبداية للتربص.

-**الفترة الثانية** عبارة عن زيارة استكشافية لمعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد المديرية المصالح التي تحتوي عليها، كما تم جمع البيانات للعدد الإجمالي الموظفين والعمال، وامتدت من 20 أبريل 2021 إلى غاية 28 أبريل 2021

-**الفترة الثالثة:** وامتدت من 28 أبريل 2021 إلى غاية 25 ماي 2021، حيث تم فيها التطبيق الفعلي للاستبيان، بعد إتمام بنائها وتصميمها واختبارها، مستخدما في ذلك أدوات البحث العلمي

4-المجال البشري: ويتمثل في عدد العاملين الدائمين بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، خلال فترة انجاز الدراسة. حيث قدر عددهم الاجمالي ب(426) عاملا. والجدول الموالي يوضح توزيع العاملين بحسب الرتب المهنية.

جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الرتب او الفئات المهنية

الفئات	العدد الاجمالي	النسبة المئوية
إطار	210	49.29%
تطبيق	126	29.57%
متحكم	60	14.08%
منفذ	30	7.06%
المجموع	426	100%

من خلال الجدول رقم (05) لاحظنا أن أغلبية أفراد المجتمع الكلي للدراسة في الجامعة يتكون من إطارات 210 ونقدر نسبتهم 49.29% يعود ذلك لطبيعة العمل الذي يؤديه، وتليه فئة عمال التطبيق ب 126 الذي تقدر نسبتهم ب 29.57%، وبعدها فئة متحكم 60 الذين تقدر نسبتهم 14.08%، أما أدنى فئة فكانت للمنفذين الذين كان عددهم 30 ونسبتهم 7.06%.

رابعا :عينة الدراسة وخصائصها

للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالموضوع محل الدراسة لابد من اختيار عينة وهي "نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة"⁹¹.

⁹¹ محمد جاسم العبيدي: طرق البحث العلمي، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2010، ص144

⁹¹ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص85

وعينة الدراسة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة المجتمع تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي⁹²، ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار العينة العرضية والمقصود بها " العينة التي في متناول اليد وتعتمد على اختيار الباحث لعينة التي يسهل الحصول عليها فإذا أراد الباحث التعرف على أسباب تفضيل أفراد المجتمع لممارسة نوع نشاط محدد قد يجد من الأيسر اختيار العينة من تلاميذ المدارس المحيطة بالمنطقة التي يقطف بها أو القريبة من مقر عمله ذلك لأنه يستطيع أن يجمع البيانات منها بسهولة " ⁹³

خصائص عينة الدراسة:

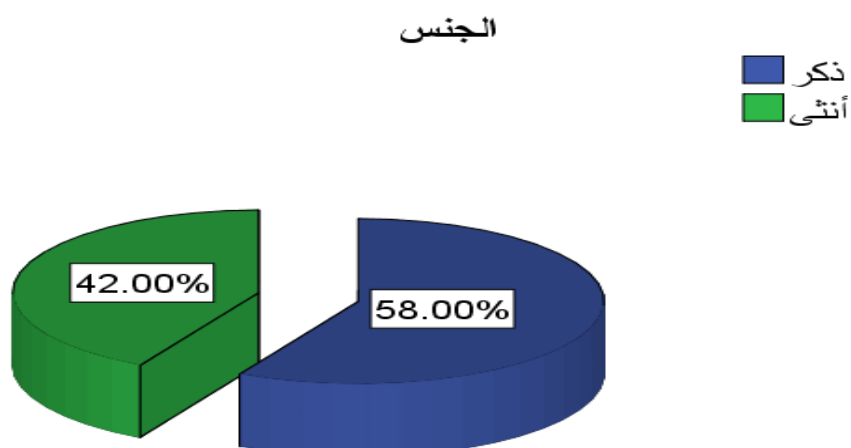
1- الجنس :

جدول رقم (06) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
58 %	58	ذكر
42 %	42	أنثى
100 %	100	المجموع

⁹² جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص85

⁹³ فاطمة عوض و ميرفت عمى خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، ط1 ،



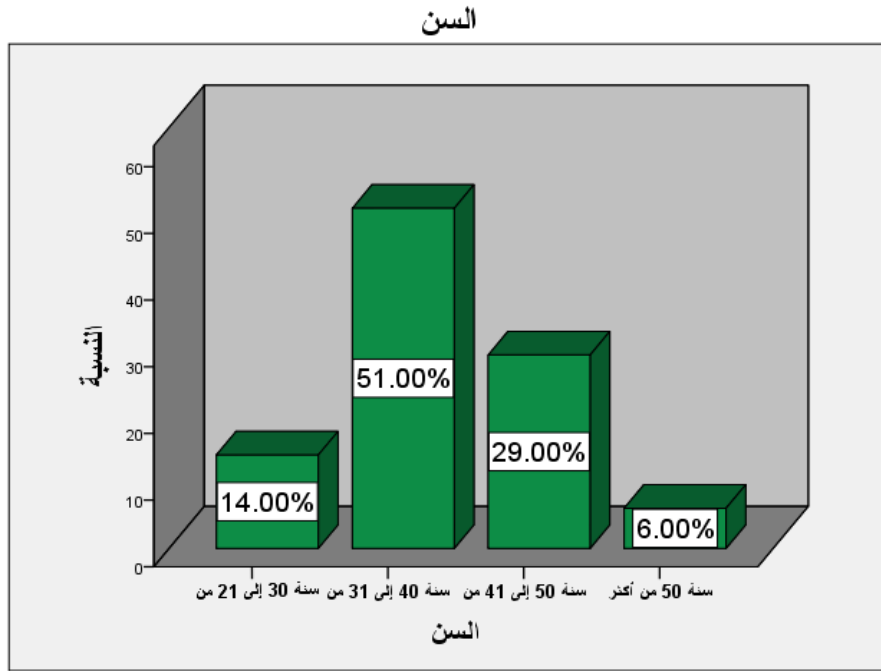
التمثيل البياني رقم (3) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) و التمثيل البياني رقم (03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين الجنسين ، حيث نجد عدد الموظفين الذكور 58 موظف بنسبة 58%، وعدد الموظفين الإناث 42 موظفات بنسبة 42%.

2- السن:

جدول رقم (07) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن

النسبة المئوية %	العدد	فئات السن
14 %	14	من 21 إلى 30 سنة
51 %	51	من 31 إلى 40 سنة
29 %	29	من 41 إلى 50 سنة
6 %	6	أكثر من 50 سنة
100 %	100	المجموع



التمثيل البياني رقم (4) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) و التمثيل البياني رقم (04): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد في متغير السن، حيث نجد عدد الذين أعمارهم من 21 إلى 30 سنة 14 بنسبة 14%، وعدد الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة 51 بنسبة 51%، وعدد الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة 29 بنسبة 29% وعدد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة 6 بنسبة 6%.

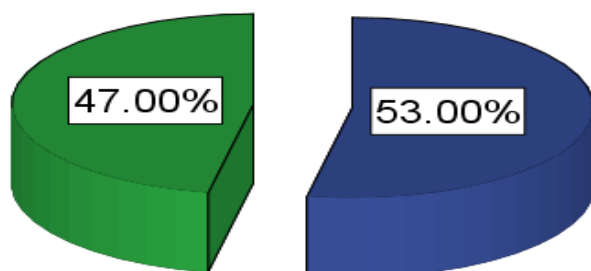
3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (08) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
53 %	53	ثانوي
47 %	47	جامعي
100 %	100	المجموع

المستوى_التعليمي

ثانوي
جامعي



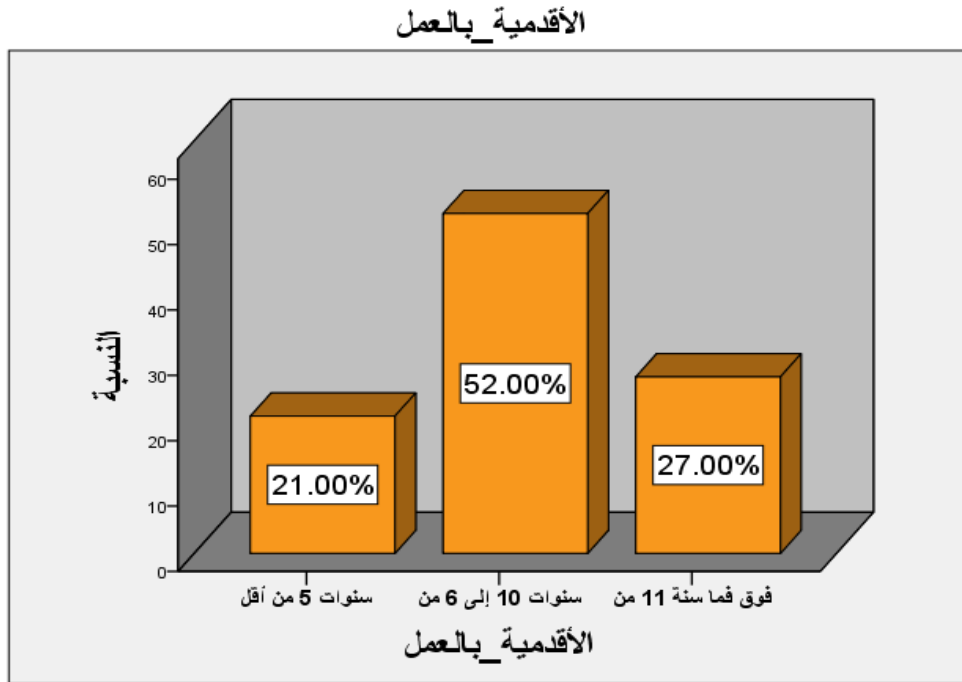
التمثيل البياني رقم (5) توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) و التمثيل البياني رقم (05) : نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا مختلفة من حيث المستوى التعليمي، حيث نجد عدد الموظفين الذي لديهم مستوى ثانوي 53 بنسبة 53%، في حين أن عدد الموظفين الذي لديهم مستوى جامعي 47 بنسبة 47%.

4-الأقدمية بالعمل:

جدول رقم (09) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الأقدمية بالعمل

النسبة المئوية %	العدد	الأقدمية بالعمل
21 %	21	أقل من 5 سنوات
52 %	52	من 6 إلى 10 سنوات
27 %	27	من 11 سنة فما فوق
100 %	100	المجموع



التمثيل البياني رقم (6) توزيع ونسبة العينة حسب الأقدمية بالعمل

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) و التمثيل البياني رقم (06) : نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا مختلفة من حيث الأقدمية بالعمل ، حيث نجد عدد الموظفين الذي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 21 بنسبة 21 %، في حين أن عدد الموظفين الذي لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات 52 بنسبة 52 %، في حين أن عدد الموظفين الذي لديهم خبرة من 11 سنة فما فوق 27 بنسبة 27 %.

خامسا : الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية فيما يلي :

1. التكرار والنسب المؤوية : ويبرز ذلك في تفرغ البيانات الاولية
- التكرار :وهو تعداد كال الاجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة ,وتلخيصها في جداول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة.
- النسبة المؤوية : وهي الوسيلة الاحصائية التي اعتمد عليها لتفسير وعرض نتائج

الاستمارة

2. معامل ارتباط بيرسون: والذي تم من خلاله حساب قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات الدراسة.

ولتسهيل العملية الحسابية تمت الاستعانة ببرنامج spss الذي هو برنامج حاسوب باللغة الإنجليزية spss ومعناها الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية⁹⁴.

⁹⁴ سعد زغلول بشي: دليلك إلى البرنامج الاحصائي spss، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، بغداد، 2003، ص 08

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى نوع المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وهذا للائتمه موضوع بحثنا، كما عرجنا الى مجالات الدراسة التي تناولنا فيها المجال الزماني والمكاني والبشري، بالإضافة الى تحديد اداة دراسة جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، مع ذكر نوع العينة المناسبة لمجتمع الدراسة، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً : عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد تم في هذا الفصل تناول أهم الاجراءات الدراسة الميدانية وتعتبر مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، وفي هذا الفصل سنحاول عرض وتفسير النتائج الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على عمليات احصائية، معامل ارتباط بيرسون وهذا بعد تبويبها للوصول إلى نتائج الدراسة مع مناقشتها .

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

3 - 1 الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و فاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة أداء العاملين، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء العاملين

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط r	عدد أفراد العينة	المتغيرات
0.01	0.000	0.635	100	الاتصال التنظيمي
				أداء العاملين

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة أداء العاملين، يساوي 0.635، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة أداء العاملين، بناءا على ذلك نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و فاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة فاعلية أداء العاملين.

2- الفرضيات الفرعية:

أ - الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة الإنجاز في جامعة الوادي.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة جودة الإنجاز، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة الإنجاز

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط r	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائيا عند 0.01	0.000	0.662	100	الاتصال التنظيمي
				جودة الإنجاز

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة جودة الإنجاز، يساوي 0.662، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة جودة الإنجاز، بناءا علي ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة الإنجاز في جامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة جودة الإنجاز.

ب - الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و تطوير أداء العمال على مستوى المؤسسة الجامعية بالوادي.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة تطوير أداء العاملين، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) قيمة معامل بيرسون ودلالاته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و تطوير أداء العاملين

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الاتصال التنظيمي	100	0.599	0.000	دال إحصائيا عند 0.01
تطوير أداء العاملين				

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة تطوير أداء العاملين، يساوي 0.599، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة تطوير أداء العاملين، بناءا علي ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: **هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و تطوير أداء العمال على مستوى جامعة الوادي**، أي أنه كلما زاد الإيصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة تطوير أداء العاملين.

ج - الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: **هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة علاقات العمل في جامعة الوادي**.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة جودة علاقات العمل، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) قيمة معامل بيرسون ودلالاته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة علاقات العمل

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الاتصال التنظيمي	100	0.751	0.000	دال إحصائيا عند 0.01
جودة علاقات العمل				

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة جودة علاقات العمل، يساوي 0.751، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة جودة علاقات العمل، بناءا علي ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: **هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة علاقات العمل في جامعة الوادي**، أي أنه كلما زاد الإيصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة جودة علاقات العمل.

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

تكتسي عملية تفسير ومناقشة النتائج أهمية بالغة للبحث السوسولوجي إذ أنها تبرز مهارة الباحث وبراعته التحليلية

بعد عرض النتائج الدراسة الحالية المعنونه ب " علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين " في هذه الخطوة نقوم بتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات والتراث السوسولوجي حول موضوع محل الدراسة

1/ مناقشة الفرضية العامة : التي نصها "هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي "

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطيه قوية وموجبة دالة احصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة فعالية أداء العاملين بجامعة الوادي

تكتسي عملية الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المنظمة ،لأن من خلاله يتم تمرير وتدفق الرسائل التنظيمية إلى العاملين في التنظيم مما يكفل لها تحقيق أهدافه .

إن الاتصال التنظيمي يمثل همزة الوصل بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين التنظيم الكلي من جهة أخرى ،فهو الجزء الأساسي في كافة الخطوات الأساسية من التنظيم والتوجيه والرقابة والتخطيط ،فلا يمكن للتنظيم أن يتحقق إلا من خلال

نظام فعال للمعلومات ويمكن من خلاله معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة من إمكانياتها ومشاكلها.

ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية أداء العاملين لأنه العمود الفقري لكل منظمة، إذ يعتبر الاتصال التنظيمي الجيد الذي يدعم فيه جودة الإنجاز وتطوير والعلاقات بين الإدارة و العاملين كفيل بأن يساعد المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال فعالية أداء العاملين .

ان أداء العاملين هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الانجاز العامل لعمله ورفع من مستوى أدائه وبالتالي فهو يشير إلى مختلف الأعمال والمهام والواجبات المكونة لوظيفته.

يمكن اعتبار أداء العاملين مقياسا لمدى فاعلية العمال في المنظمة سواء كان الأداء مرتفعا أو منخفضا ،وما ينجر عنه من نتائج ،ومن ناحية يبقى أداء العاملين قد مر بمراحل مثلها مثل التنظيم والقيادة وغيرها.

ويرتبط نجاح العملية الاتصالية بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق فعالية أداء العاملين ،فطبيعة العمل داخل المنظمة ونوع الاتصالات والتفاعلات التي تتم بين العاملين والإدارة تلعب دورا كبيرا في تحقيق مستوى أعلى من فاعلية أداء العامل داخل التنظيم ،فكلما كانت العملية الاتصالية سهلة وبدون عراقيل ويسر التفاعل ساعد ذلك على الزيادة في أداء عملهم ،وبذلك العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي الذي ينظم العمل وبين فاعلية أداء العاملين لعملهم ،وهذا ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أنه هناك علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي و فاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة فاعلية أداء العاملين.

الفرضية الأولى: والتي نصها "هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة الإنجاز في جامعة الوادي"

ولقد اتضح من خلال هذه الدراسة إذ توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة جودة الإنجاز في جامعة الوادي .

يتم الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات الادارية في المؤسسة بطرق رسمية وغير الرسمية المتفق عليها في نظمها وقواعدها وقوانينها ،إذ يعتمد على التقارير الخطابات والرسائل الرسمية وغير رسمية المعتمدة من طرف المؤسسة ،حيث تحتوي على شبكة الاتصالات المختلفة التي تحددها وفق الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الادارية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة ،وايصال التعليمات عن طريق الاعلانات للعاملين ،بالإضافة إلى سعيه الى الرفع من جودة الانجاز الذي يعد أحد الاهداف الاساسية التي تسعى مؤسسة الى تحقيقها .

وتستند الاتصالات التنظيمية إلى متطلبات العملية الوظيفية للمؤسسة ،أي أن جودة هيكل للاتصال باختلاف أنواعه يصبح أمرا ضروري لتنفيذ الخطط ،وتجسيد الاهداف المؤسساتية وبأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط مختلفة بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا ،والاتصال يسمح بتدفق الرسائل التنظيمية بين مختلف العاملين مما يجعل بيئة العمل سليمة تتجلى فيها جودة الإنجاز .

وهذا الأخير ليست حصيلة عامل واحد بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالفرد ذاته أو منها ما يرتبط ببيئة العمل ،وكذلك العملية الاتصالية التي تعتمد عليها المنظمة في كيفية ايصال المعلومات والبيانات وتطبيقها بشكل الذي يضمن كفاءة المؤسسة. ومن خلال ذلك نجد أن جودة الإنجاز تكمن في المجهودات المبذولة من طرف العاملين بالإضافة إلى المبادرات والقيام بالأعمال الموكلة في وقتها وأيضا تجنب الأخطاء التي ترفع من جودة الإنجاز ،ويحدث هذا كله حينما تكون عملية الاتصال سليمة.

واستخلاصا من كل هذا أنه هناك علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي و جودة الإنجاز في جامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة جودة الإنجاز. **الفرضية الثانية :** والتي نصها " هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وتطوير أداء العمال في جامعة الوادي"

ولقد اتضح من خلال هذه الدراسة إذ توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة تطوير أداء العاملين في جامعة الوادي . ويعتبر الاتصال التنظيمي أحد الدعائم الأساسية للإدارة الفعالة إذ يساعد الجامعة أن على تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات وكذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة، والأهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة كل منظمة وأفكارها وملامح ثقافتها العامة، وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف الجامعة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام الجامعة بدور الاتصال الادارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي وضرورته في الجامعة للحفاظ على سير العام للجامعة، وكذلك عمل على تطوير أداء العاملين داخلها.

ويعد تطوير أداء العاملين من أهم المرتكزات التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها وذلك من خلال برمجة دورات تكوينية لفائدة العمال للرفع من مستوى مهاراتهم، وقدرتهم على التخطيط والإبداع، حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في تطوير أداء ويظهر ذلك من خلال تجاوز العاملين للمعيقات والمشكلات التي تواجههم، وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي و تطوير أداء العمال على مستوى جامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة تطوير أداء العاملين.

الفرضية الثالثة : والتي نصها " هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة علاقات العمل في جامعة الوادي"

ولقد اتضح من خلال هذه الدراسة إذ توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة جودة علاقات العمل في جامعة الوادي.

ويعد الاتصال التنظيمي الذي يقوم على علاقات شخصية والاجتماعية بين العاملين داخل الجامعة بمثابة القلب النابض لكل منظمة. حيث يمكن القول أن تطبيق والممارسة الفعلية للاتصال التنظيمي تمثل أمر واقعي وله دور داخل أي منظمة ،فهو ينشئ تلقائيا اضافة إلى ذلك أنه يصعب مواجهته والسيطرة عليه وأن وجوده ليس من قبل الصدفة وإنما حاجة الأفراد اليه لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم تساعد على تكوين جماعات العمل ،وهذا ما يظهر من خلال العلاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة علاقات العمل داخل الجامعة.

وتعد جودة علاقات العمل من أهم مرتكزات التي تعتمد عليها الجامعة في دفع العامل في بذل جهد أكبر فضلا عن اتقان العمل ،من خلال التعاون مع زملاء العمل وروح المبادرة لدى العاملين التي ترفع من جودة العمل وكذلك تزيد من اعتماد المشرف عليهم ،إذ تصبح الادارة شريكا في تفعيل أداة العامل ،ومن هذا كله نستنتج أن الاتصالات داخل الجامعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية لها دور كبير من الرفع من جودة علاقات العمل داخل المؤسسة.

وهذا ما يؤدي بناء الى القول أنه هناك علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي و جودة علاقات العمل في جامعة الوادي ،أي أنه كلما زاد الإيصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة جودة علاقات العمل.

خلاصة الفصل

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

ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

* توجد علاقة ارتباطيه قوية وموجبة دالة احصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة فعالية أداء العاملين بجامعة الوادي

* توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة جودة الإنجاز في جامعة الوادي

* توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة تطوير أداء العاملين في جامعة الوادي

* توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائية درجة بين الاتصال التنظيمي ودرجة جودة علاقات العمل في جامعة الوادي .

الخاتمة

الخاتمة

لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين ,حيث تكتسي الاتصالات التنظيمية أهمية بالغة في حياة المؤسسة وفي زيادة نشاطها والرفع من حيويتها ونتاجها خاصة إذا كانت الاتصالات جد فعالة في المؤسسة.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين ,فالالاتصال داخل المنظمة يلعب دورا كبيرا في تحقيق مستوى أعلى من فاعلية أداء العامل داخل التنظيم وهذا ما أكدته نتائج هذه الدراسة , " إذ توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة أداء العاملين".

كذلك لا تقتصر الاتصالات التنظيمية في المنظمة على وصول المعلومات للعامل فقط ,بل تؤدي الى ارتفاع فعالية أداء العاملين أيضا , وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا حول تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين ,ويهدف عملنا أساسا في الرفع من جودة الانجاز ومساهمته في تطوير أداء العمال والعمل على تحسين جودة علاقات العمل داخل المنظمة ,وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية من خلال ما يلي :

- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة فاعلية أداء العاملين.

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وجودة الإنجاز في جامعة الوادي، أي أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة جودة الإنجاز.

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وتطوير أداء العمال على مستوى جامعة الوادي ،أي أنه كلما زاد الإيصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة تطوير أداء العاملين.

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و جودة علاقات العمل في جامعة الوادي ،أي أنه كلما زاد الإيصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة جودة علاقات العمل.

وبعد ما توصلنا الى هذه نتائج على مستوى جامعة الوادي وجدنا أنهم يعترفون بأهمية الاتصال التنظيمي ودوره في رفع مستوى أدائهم وخبراتهم وتنمية معلوماتهم مما يسهل عملية التواصل فيما بينهم مما ينعكس على زيادة فاعلية الجامعة.

الاقتراحات والتوصيات :

بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هذه ,والذي تناولنا فيه موضوعا هاما من الوضيع العصر في مجال الادارة وهو علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين لدى عمال الجامعة وتبين من خلال ذلك ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

- العمل على زيادة في تطوير قدرات العمال في مجال الاتصالات من خلال القيام بدورات التكوينية والتدريبية.
 - أن تهتم الادارة بجميع أساليب العمليات الاتصالية داخل التنظيم دون الاعتماد على اسلوب واحد قد يعيق عملها.
 - اعطاء حرية ومجال أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالاتهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل وذلك عبر قوانين تنظم هذه الحريات.
 - أن تحاول الادارة معرفة أدوات فاعلية أداء العاملين والعمل على توفيرها لأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - أما أهم المقترحات على الدارسين والباحثين في مواضيع الاتصال التنظيمي وكذا فاعلية أداء العاملين الانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة المقدمة، وهذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة ,والتي تتعلق بمجال الاتصال التنظيمي وفاعلية أداء العاملين.
- بالإضافة الى التطرق لمواضيع مثل :

- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
- علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع الاداري
- ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية أداء العاملين
- أثر العلاقات الغير رسمية على فاعلية أداء

- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين
- أثر ممارسات التعسفية على أداء العاملين
- أثر الاتصال التنظيمي في الحفاظ على استقرار المهني
- أثر التدريب على فعالية أداء العاملين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا-الكتب

1. ابراهيم بن عبد العزيز الدعياج: **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2014.
2. أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى: **معجم مصطلحات القوة العامة**، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة الاولى، 1984.
3. أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة، بيروت، 1983.
4. أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة السابعة، 2002 .
5. إعتقاد محمد علام: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الاولى، 1994.
6. بسام عبد الرحمان المشاقبة: **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن- عمان، نبلاء ناشرون و موزعون الأردن -عمان، 2015 .
7. بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. بشير العلاق: **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة العربية، 2010.
9. بشير علاق: **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2009.
10. بوحوش عمار: **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019.
11. ترجمة انسام محمد الاسعد: **معجم مصطلحات علم الاجتماع**، دار مكتبة الهلال بيروت، الطبعة الأولى، 2011 .
12. جاري ديسلر: **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر الرياض، 1992.

قائمة المراجع

13. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
14. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
15. حسن عماد مكاي و ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
16. حنفى محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
17. خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر وتوزيع وطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الخامسة، 2007.
18. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3، 2007 .
19. خوين رضوي: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
20. زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسير، عمان، الطبعة الثانية، 2019.
21. زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسير، عمان، الطبعة الثانية، 2019.
22. زرواتي عبد العزيز :تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى، 2019.
23. زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الاردن، طبعة الأولى، سنة 2008 .
24. سعاد نايف الرنوطي :إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، ط 3، 2001 .
25. سعد بحيري وآخرون :اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 91، 1991 .
26. سعد زغول بشي :دليلك إلى البرنامج الاحصائي spss ،المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية ،بغداد، 2003 .

قائمة المراجع

27. سلمان زيد منير :إدارة اختيار الموظفين، دار اليازة للنشر والتوزيع ،عمان، طبعة الاولى، 2008 .
28. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار اسامة للنشر وتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
29. طلعت إبراهيم لطفى :علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ،القاهرة، 2007.
30. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، طبعة الاولى ، 2006.
31. عادل محمد زيد : السلوك التنظيمى، جامعة القاهرة، 2017.
32. عاطف لطفى الخصاونة وآخرون : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن، 2017 .
33. عاطف لطفى الخصاونة وآخرون : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن، 2017.
34. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الثانى ،دار المعرفة الجامعية للطباعة ،الاسكندرية ،ط3 ، 2001 .
35. عبد الغفور ابراهيم أحمد :مدخل الى طرق البحث العلمى، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن ، الطبعة الاولى ، 2013 ،
36. عبد المجيد أونيس: مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمى وأداء العاملين، دار اليازورى العلمية ،الاردن ، 2013 .
37. عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الاولى، 2005.
38. فاطمة عوض و ميرقت عمى خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمى، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، ط1 ، 2002 .
39. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمى واثره فى تحسين الأداء الوظيفى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2010.

قائمة المراجع

40. فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال , الجزائر، قسنطينة، 2003.
41. محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الأردن، 1999 .
42. محمد جاسم العبيدي: طرق البحث العلمي, دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع ,الأردن , الطبعة الاولى , 2010 ,
43. محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر ،طبعة التاسعة، 2007 .
44. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
45. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ،الشركة العربية للتسويق والتوريدات ،القاهرة ،طبعة الاولى , 2014 .
46. محمد ماهر الصواف :تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض ،العدد 91 ، 1881 .
47. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي العين، الطبعة الثانية، 2014.
48. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر و توزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2015.
49. محمود داود الربيعي :أسس البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2018 .
50. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، الطبعة الأولى، سنة 1990 .
51. مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1981 .
52. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004 .

قائمة المراجع

53. نزار عبد المجيد البرواري: البحث العلمي مفاهيم، أساليب، تطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010،
المذكرات
1. جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د. رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2009.
 2. جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د. الطاهر سعود، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015.
 3. جميلة كتفي: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د. نور الدين تاورييت، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
 4. حاج احمد كريمة: العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تحت اشراف د. بشير محمد، جامعة وهران، 2010/2009 .
 5. رعدة عبد الكريم حمدونة: واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري، استكمالا للحصول على درجة الماجستير، تحت اشراف د. زياد علي الجرجاوي، جامعة الازهر غزة، 2014
 6. زكريا سلامة: أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة لإدارة رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، تحت اشراف د. تيسير زاهر، جامعة دمشق، 2014.
 7. سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د. لوكيا الهاشمي، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005/2004.
 8. العجلة، توفيق عطية توفيق: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة، قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة) غزة، 2009 .

قائمة المراجع

9. عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, تحت اشراف د. عبد الناصر موسي, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2006/2005.
10. نورالدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي, أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم, جامعة محمود منتوري قسنطينة, 2006/2005 .
11. هويد فض الله علي: إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين, بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال, تحت إشراف د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي, جامعة النيلين بالسودان, 2019

الملاحق

ملاحق رقم (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماع



استمارة استبيان حول

علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين بجامعة الوادي

دراسة ميدانية لعينة من عمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د. بوبيدي لامية

اعداد الطلبة :

-فريوه فاتح

-معيظه زكريا

أخي العامل :

في إطار انجاز مذكرة ماستر الموسومة "علاقة الاتصال التنظيمي بفاعلية أداء العاملين" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد استقاء بياناتها ولذلك نرجو منكم التعاون معنا من خلال وضع (x) في المناسب حسب الاختيار

ملاحظة : البيانات التي ستدلون بها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

لكم منا فائق التقدير والاحترام والشكر والامتنان

البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن:

من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي : ثانوي جامعي

4. الأقدمية بالعمل:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

السنة الجامعية : 2021/2020

المحور الأول : الاتصال التنظيمي

أبدا	أحيانا	دائما	العبارة
			5-تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
			6-يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين
			7-تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك
			8-يتم إيصال التعليمات الموكلة اليكم عن طريق الأوامر
			9-التعليمات المقدمة اليكم عن طريق الادارة تفهم بسهولة
			10-تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			11-المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
			12- تتصل الادارة بك عن طريق التعليمات الكتابية
			13- يتم الرد على الرسائل الادارية عن طريق مراسلات ادارية
			14-يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الاعلانات
			15-يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف
			16-تتساور مع زملائك حول القرارات الصادرة من الادارة
			17-تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر
			18-تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة
			19-تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمك
			20-تقوم الاشاعة على ربط العلاقة بينك وبين الادارة
			21-لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
			22-الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم
			23-كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عمك من خلال اتصالاتك بالإدارة
			24- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستك

المحور الثاني : أداء العاملين

أبدا	أحيانا	دائما	العبرة
			25- ابذل مجهوداتي لإنجاز المهام المطلوبة مني في العمل
			26- أبادر في انجاز الواجبات المطلوبة مني في العمل
			27- أتجنب الاخطاء في انجاز عملي
			28- تقوم الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير
			29- أتقن انجاز الاعمال الموكلة ليا في العمل
			30- أبادر باقتراح الحلول للمشكلات التي تعترضني لإنجاز المهام
			31- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك
			32- تستفيد من خبراتك لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك
			33- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك
			34- أعمل على تحديث خبراتي ومهاراتي المهنية من خلال الاستفادة من الدورات التكوينية
			35- أعمل على تجاوز المعوقات الوظيفية بكل أريحية
			36- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة
			37- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة
			38- أتعاون مع زملاء العمل لإنجاز المهام
			39- تعد الادارة شريكا فعالا في تفعيل أداتي المهنية
			40- تسود روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة في انجازهم للمهام

ملاحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

		الدرجة الكلية	الاتصال التنظيمي	أداء العاملين
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	1	.721**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	.721**	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
أداء العاملين	Pearson Correlation	.707**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

	N of Items
Cronbach's Alpha	.697
	20

Reliability Statistics

	N of Items
Cronbach's Alpha	.724
	16

Reliability Statistics

	N of Items
Cronbach's Alpha	.751
	36

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	58	58.0	58.0	58.0
أنثى	42	42.0	42.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	53	53.0	53.0	53.0
جامعي	47	47.0	47.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 إلى 21 من	14	14.0	14.0	14.0
سنة 40 إلى 31 من	51	51.0	51.0	65.0
سنة 50 إلى 41 من	29	29.0	29.0	94.0
سنة 50 من أكثر	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

بالعمل الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	21	21.0	21.0	21.0
سنوات 10 إلى 6 من	52	52.0	52.0	73.0
فوق فما سنة 11 من	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Correlations

	الاتصال التنظيمي	أداء العاملين
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
أداء العاملين	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال التنظيمي	تطوير أداء العمال
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	1	.624**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
تطوير أداء العمال	Pearson Correlation	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال التنظيمي	جودة الإنجاز
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	1	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
جودة الإنجاز	Pearson Correlation	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال التنظيمي	جودة علاقات العمل
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	1	.624**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
جودة علاقات العمل	Pearson Correlation	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).