

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الاجتماعية وعلوم إنسانية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية بالقطب الجامعي - تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بليلط عبد الله

إعداد الطالبين

طير الليل صليحة

عبد الليو ابتسام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب
رئيساً	
مشرفاً ومقرراً	
ممتحناً	

الموسم الجامعي

2022-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الاجتماعية وعلوم إنسانية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية بالقطب الجامعي - تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: : تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بليط عبد الله

إعداد الطالبين

طير الليل صليحة

عبد الليوه ابتسام

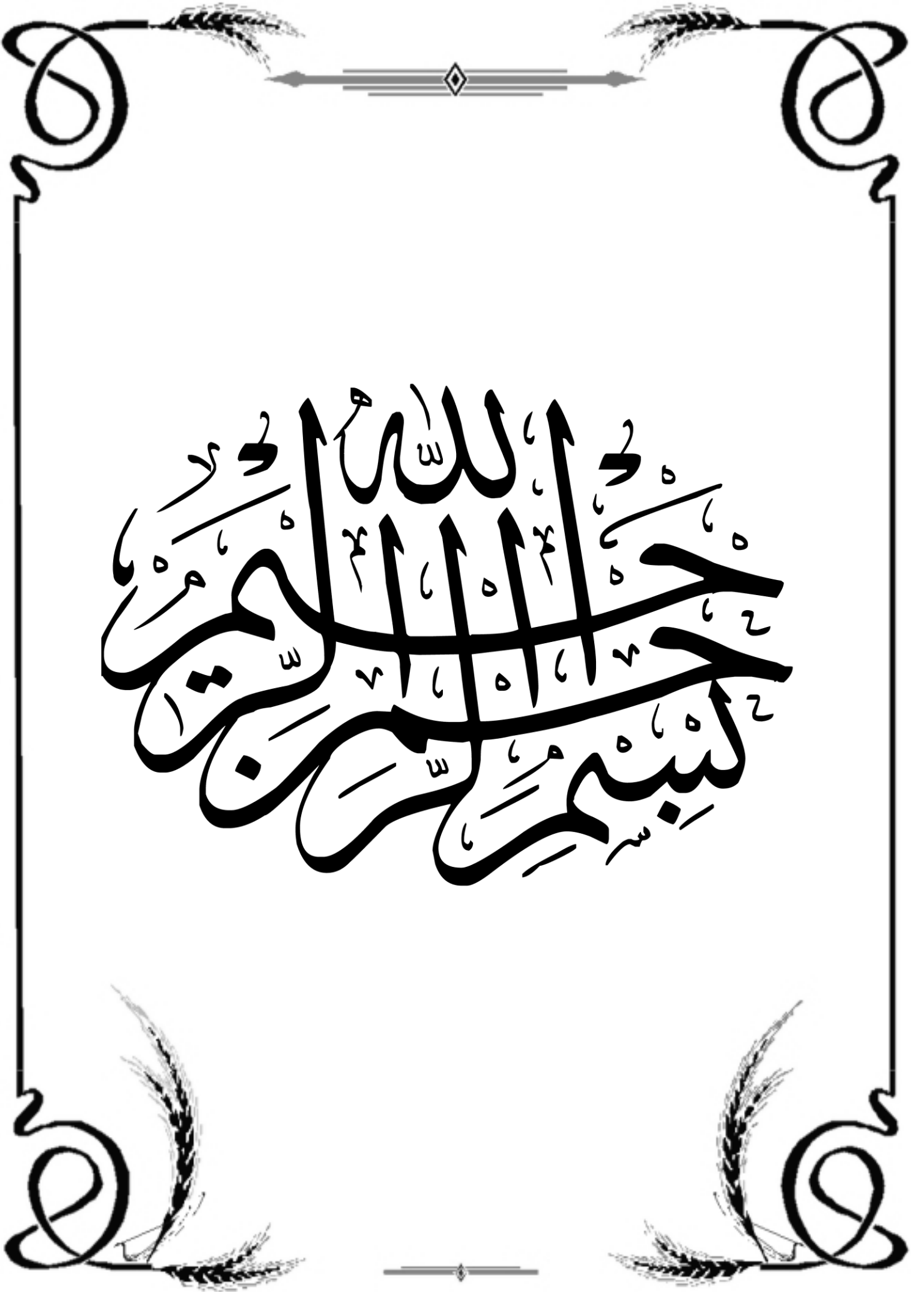
أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب
رئيساً	
مشرفاً ومقرراً	بليط عبد الله
ممتحناً	

الموسم الجامعي

2022-2021

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ



شكر و تقدير

الحمد لله على إحسانه، والشكر له على توفيقه و امتنانه، و الصلاة و السلام على نبيه محمد صلى الله عليه و سلم و صحبه و آله و بعد:

نتوجه بعمق شكرنا و خالص تقديرنا إلى أستاذنا الفاضل الدكتور " بليط عبد الله " على قبوله الإشراف على إنجاز هذه المذكرة، و بذله في ذلك من الوقت و الجهد الكبيرين.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر إلى طاقم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة جيجل - قطب تاسوست- عامة و الموظفين خاصة .

كما نشكر أيضا كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ- ب- ج	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة.	
19	تمهيد:
20	أولاً: إشكالية الدراسة.
23	ثانياً: فرضيات الدراسة.
23	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.
24	رابعاً: أهداف الدراسة.
24	خامساً: أهمية الدراسة.
25	سادساً: مفاهيم الدراسة.
37	سابعاً: الدراسات السابقة .
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة.	
50	تمهيد:
51	أولاً: النظريات الكلاسيكية
51	1/ حركة الإدارة العلمية.
53	2/ نظرية التكوين الإداري.
56	ثانياً: النظريات السلوكية.
56	1/ مدرسة العلاقات الإنسانية.
58	2/ نظرية X و Y ماك غريغور

60	ثالثا: النظريات الحديثة.
60	1/ نظرية صنع القرار.
62	2/ النظرية البنائية الوظيفية.
65	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي.	
67	تمهيد:
68	أولا: نشأة الاتصال التنظيمي.
69	ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي.
71	ثالثا: أهداف الاتصال التنظيمي.
73	رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي.
74	خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي.
75	سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي.
77	سابعا: خصائص الاتصال التنظيمي.
79	ثامنا: وظائف الاتصال التنظيمي.
81	تاسعا: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.
82	عاشرا: معوقات الاتصال التنظيمي.
84	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي.	
86	تمهيد :
87	أولا: أهمية الأداء الوظيفي.
88	ثانيا: عناصر و مكونات الأداء الوظيفي.
90	ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي.
91	رابعا: أبعاد الأداء الوظيفي.
93	خامسا: خصائص الأداء الوظيفي.
94	سادسا: شروط الأداء الوظيفي.
95	سابعا: معايير الأداء الوظيفي.

98	ثامنا: العوامل المؤثر في الأداء الوظيفي.
99	تاسعا: معوقات الأداء الوظيفي.
100	عاشرا: تقييم الأداء الوظيفي.
103	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
106	تمهيد
107	أولا: مجالات الدراسة.
109	ثانيا: منهج الدراسة .
110	ثالثا: عينة الدراسة.
111	رابعا: أدوات جمع البيانات.
113	خامسا: أساليب التحليل.
115	خلاصة الفصل
الفصل السادس: تحليل البيانات و عرض النتائج.	
117	تمهيد.
118	أولا: عرض و تحليل البيانات.
147	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.
152	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
154	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.
156	خلاصة الفصل.
	الاقتراحات و التوصيات.
	الخاتمة.
	المراجع.
	الملاحق.
	ملخص الدراسة.

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	- توزيع المبحوثين حسب الجنس.	118
02	- توزيع المبحوثين حسب الجنس.	119
03	- توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	120
04	- توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	121
05	- توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.	123
06	- توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	124
07	- يمثل مدى وضوح المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة.	125
08	- يمثل مدى مساعدة دقة و وضوح الرسالة في أداء العمل بكفاءة عالية.	125
09	- يوضح دور وضوح التعليمية و الأوامر في تحسين الأداء.	126
10	- يمثل أسباب عدم فهم المعلومات.	127
11	- يمثل مدى تأثير كثافة مضمون الرسالة على عدم استيعابها.	128
12	- يمثل سرعة تدفق المعلومات التي تصدرها الإدارة.	129
13	- يوضح مدى تلقي الموظفين للشرح الكافي من قبل الإدارة في حالة مواجهة صعوبة في فهم المهام الموكلة إليهم.	130
14	- يمثل العوامل التي تؤثر على صعوبة فهم التعليمات و الأوامر التي يعطيها الرؤساء.	130
15	- يوضح مصدر تلقي الأوامر الخاصة بالعمل.	131
16	- يمثل وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	132
17	- يمثل توصيل الإدارة المعلومات الخاصة بالعمل.	133
18	- يمثل التباعد بين العمال و الإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	133

135	- يمثل وصول معظم القرارات التي تخص مجال العمل في وقتها المناسب.	19
136	- يمثل توفير المعلومات الكافية و يرفع من مستوى الخدمة.	20
136	- يمثل أنماط الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.	21
137	- يمثل إيصال و نقل القرارات الصادرة عن الإدارة .	22
138	- يوضح الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات.	23
139	- يمثل الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بالرؤساء.	24
140	- يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة.	25
140	- يوضح الطرق الاتصالية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.	26
141	- يوضح العملية الاتصالية تسهل مهام الموظف في المؤسسة.	27
142	- يوضح وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء الموظف.	28
143	- يوضح مدى اعتماد الجامعة على وسيلة اتصالية واضحة لتوجيه الأداء نحو الأفضل.	29
144	- مدى أهمية توجيهات المشرفين بالنسبة للموظف في زيادة حجم العمل.	30
144	- يبين تقييم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.	31
145	- يبين النقائص التي يعاني منها الاتصال داخل المؤسسة.	32
146	- يمثل رضا الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.	33

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	- دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	118
02	- أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.	120
03	- أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	121
04	- دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	122
05	- دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.	123
06	- دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	124

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال العملية الاجتماعية التي يعتمد عليها الإنسان لتنظيم و استقرار حياته الاجتماعية فهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر و دائم بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات و روابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال و الأفعال التي يقوم بها الإنسان.

و أي مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب و أشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين و القائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها و وضع تخطيط فعال و محكم يتماشى مع استمراريتها و بقائها. وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية بين أجزائها و الأطراف العاملة بها حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ما يضمن تحقيق غايات المؤسسة و تنظيم العلاقات بين أعضائها ولا يتم هذا إلا من خلال أحد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام (المؤسسة) و هو الاتصال التنظيمي. حيث يعمل على تسهيل و تنظيم العمليات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة.

و تزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة لتحقيق الرفاهية و توفير احتياجات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوما لمواجهة كل التحديات العصر الجديد الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة ، كما يساعد الاتصال الجيد و الفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها وعلاجها، كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية لهم و يقلل سوء التفاهم و الاختلاف بينهم في أوجه النظر .

كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية، لذا فإن تحسين مستوى أداء العاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات و أولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يقودنا إلى تحسين و رفع مستوى الأداء المؤسساتي وصولا إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع و بجودة عالية و بما يتوافق مع توقعات و أهداف المؤسسة.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال ونوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لإجراء أي اتصال والاستفادة منه في رفع مستوى الأداء.

و على هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤل حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - معتمدة على خطة منهجية تشمل على مقدمة و جانبين نظري و ميداني و خاتمة . حيث قسم الجانب النظري إلى أربعة (04) فصول هي:

• **الفصل الأول:** يتضمن إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع ، أهداف و أهمية الدراسة، المفاهيم الأساسية ، و الدراسات السابقة.

• **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية للدراسة و المتمثلة في النظريات الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري)، النظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية ، نظرية X و Y)، و النظريات الحديثة (نظرية صنع القرار، النظرية البنائية الوظيفية).

• **الفصل الثالث:** يتضمن متغير الاتصال التنظيمي من خلال التطرق إلى نشأة الاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، عناصره، أنواعه، وسائله، خصائصه، وظائفه، العوامل المؤثرة فيه، و أخيرا معوقات الاتصال التنظيمي.

• **الفصل الرابع:** قدمنا فيه: أهمية الأداء الوظيفي ، عناصره و مكوناته، أنواعه ، أبعاده، خصائصه، شروطه، معايير، العوامل المؤثرة فيه، معوقاته، و أخيرا تقييم الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد احتوى فصلين:

• **الفصل الخامس:** تم فيه عرض الإجراءات المنهجية، والتي تم فيه تحديد مجالات الدراسة، وكذا تحديد المنهج المستخدم، عينة، أدوات الدراسة و أساليب التحليل المستخدمة.

- **ليكن الفصل السادس:** آخر فصل في المذكرة و الذي قمنا فيه إلى عرض و تحاليل بيانات الدراسة الميدانية و الذي تم فيه عرض و تحليل البيانات، و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات، ثم خلاصنا إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات.
- و في الأخير انتهت هذه الدراسة بخاتمة كحوصلة نهائية للبحث تضمنت أهم الاستنتاجات، و عرض أهم المراجع المستخدمة و الملاحق المعتمدة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

موضوع الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن انطلاق الباحث في دراسة أي ظاهرة يكون مبني على معرفة بها سواء كان من اهتمامات الباحث و اختصاصه أو نتيجة عوامل خارجية، و تلك المعرفة تثير لديه الحيرة و الرغبة لدراسة المشكلة و معرفة أهميتها و الهدف من دراستها، و ذلك بعد تحديد الأبعاد التي يرغب في التطرق إليها في هذه الدراسة.

و بناء على هذا سوف نسعى في هذا الفصل إلى وضع إطار نحدد من خلاله أهم الأسباب و المبررات الكامنة وراء اختيارنا للموضوع ، وإبراز أهمية الدراسة و الأهداف التي ترمي إليها و التعرف بالمشكلة و تحديد أبعادها، و من ثم طرح تساؤلات الدراسة و فرضياتها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة قصد إزالة الغموض عنها من جهة، و إعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى.

و في الختام نقوم بصياغة مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البحث بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

إن استقرار و تطور أي مؤسسة يرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري وقدراته على الأداء باعتباره العنصر الأساسي و الفعال في المؤسسة، حيث أن نجاحها يتمأسس على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و أغراض مشتركة، وتحكمهم نظم و قوانين موحدة و إجراءات عملية لبلورة أهداف المنظمة و تحقيقها، إضافة إلى إشباع حاجاتهم و تحقيق دواتهم، فهم بذلك يتبادلون المعلومات ويتعاونون مع بعضهم البعض بحيث لا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد و الجماعات.

و في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالموارد البشري وتنظيمه باعتباره العنصر القادر على استيعاب الأفكار و المفاهيم الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، و بما أن الأداء يرتبط بسلوك الفرد في المؤسسة فإنه يتميز بالديناميكية و النجاحة و السعي إلى تحقيق الأثر المادي النافع و الأهداف التنظيمية المنشودة و كذا الحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

وقد برز اهتمام كبير بالأداء في ظل التغييرات و التحولات الاقتصادية المتنامية، فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببدله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سلفا و المبنية على استغلال الموارد المتاحة أو مداخلات المؤسسة بأقل تكلفة و إنتاجية عالية، مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، إذن فأداء العمال يعكس كل الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، فالمكانة التي يحتلها الأداء داخل المؤسسة يعتبر من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة و يعد الإطار الذي يحدد سيرها و توجهها و يعكس مختلف النشاطات التي تشكل بيئة العمل.

و لا يمكن تأدية الدور بكفاءة دون معلومة وهذا يشير في علم الاجتماع إلى ما يسمى بالاتصال سواء في مضمونة أو وسائله فهو من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما و السلوك التنظيمي خصوصا ، حيث يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم و فعاليته و هنا يمكن تشبه دور الاتصال في المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل

المنظمات و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين فيها عالية، و يشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية و تتبع القنوات التي يحددها التنظيم الرسمي.

فالالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني و لكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. و من خلال هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات و باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو اغفاله في العملية التنظيمية و الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، ذلك أن الاتصال التنظيمي من المداخلات الأساسية الذي يسمح بتحقيق التفاعل بين العمال في مختلف المستويات من خلال تبادل الخبرات الشخصية و التعاون في انجاز الأعمال و التنسيق بين مختلف الوحدات و توجيه الرؤساء للمرؤوسين، فالدور الذي يؤديه في ممارسة كافة العمليات التنظيمية كاتخاذ القرار ضروري في ضبط الأداء و تحسين الإنتاجية و ضمان الجودة و المواصفات التنافسية .

و لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام كبيرا من قبل المفكرين و الباحثين و أصحاب المنظمات و بالتالي تعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية و الآراء، و ذلك على اعتباره الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية و على رأسها النظريات الكلاسيكية، حيث نجد "فريدريك تايلور" صاحب النظرية الإدارة العلمية الذي استهدف توجه علمي منظم و نتجه نتائج دراساته و بحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية و قدرة على تطوير الإنتاجية و العمل و الحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما و ذلك من خلال مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص و تدريب العمال لأداء مهامهم حيث أوضح أن رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة لا يكون عن طريق الوظيفة و المنصب الذي يشغله، إنما يرى أن أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال، وقد نادى بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج الكفاء، و كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور من أجل تشجيع الأداء ز كل هذا يتم من خلال نظام اتصالي يمكن من خلاله تفجير طاقات العاملين من أجل رفع و تحسين الأداء الوظيفي، كما نجد أيضا نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول" الذي قدم مساهمة مهمة و ذلك عندما وصف قنوات

الاتصال الرسمي حيث أنه لو أراد شخص الاتصال بشخص آخر فعليه أن يصعد إلى الأشخاص و المناصب ثم ينزل إلى أشخاص و مناصب و هذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً و إجراءات معقدة و يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، و عليه يطلق عليه "فايول" بالجسر أو المعبر بين الأشخاص أي أنه اقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلاً من الاتصالات الرأسية ، وقد وضع أسس و قواعد التنظيم و الإدارة من أجل إيجاد الوسائل الكفيلة لرفع فعالية الأداء و تحسينه و تحقيق الأهداف التنظيمية ما دفعه إلى تحليل عملية الإدارة و تقسيم العمل.

أما المقاربة الوظيفية فتعتبر الهيكل التنظيمي وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات و دوائر مختلفة و هو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه و تغييره و هذه النظرة توحى بالحتمية، بمعنى أن الأفراد نتاج لمحيطهم و هم يستجيبون للمنبهات الخارجية بطريقة آلية. فالإتصال يعتبر مادة ملموسة تنقل أفقياً و عمودياً داخل هيكل المؤسسة، و أن الرسائل الاتصالية مواقع فضائية و زمانية مستقلة، لذلك يعتبر إرسال الرسائل و دراسة أثر قنوات الإتصال من المواضيع المفضلة للمدرسة الوظيفية في مجال الإتصال المؤسسي فأصحاب هذه المقاربة يرون أن لكل نسق دور في المؤسسة وهي من تخلق هذا النسق من خلال حاجتها إليه، فالنسق يعمل دائماً على تحقيق الاستجابة لهذا التطور، و بالتالي فمسألة الأداء الجيد حسب هذه المقاربة تحتاج إلى نسق فرعي ينقل المعلومات و يضمن وصولها بطريقة دقيقة و واضحة.

إن محاولة معرفة الدور القائم بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة جيجل _تاسوست_ وذلك من خلال إسهام الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية و تحفيزها على الإبداع و تنمية قدراتهم، و كذا معرفة مدى إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال و اكتشاف أو الوقوف على معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم الوظيفي على اعتبار أهمية الإتصال في رسم حاضر و مستقبل المؤسسة من خلال تقدمها و الحفاظ على بقائها و استمرارها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم مضمون الرسالة في تحقيق الجودة؟
- كيف تزيد وحدة الأمر من سرعة التنفيذ؟
- كيف تساعد نوعية وسائل الاتصال على زيادة حجم الخدمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسات:

تتضمن الدراسة فرضية عامة و هي:

- يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- مضمون الرسالة يساهم في تحقيق الجودة.
- وحدة الأمر تزيد من سرعة التنفيذ.
- نوعية وسائل الاتصال تساعد على زيادة حجم الخدمة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- اهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال التنظيمي و رغبتنا في المزاجية بينه و بين الأداء الوظيفي.
- جدة الموضوع و قلة تناوله بالدراسة.
- رغبتنا في دراسة موضوع الاتصال التنظيمي باعتباره عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات ودية بين مختلف الموظفين من نفس المستوى و بين الإدارة و الموظفين.

- ملاتمة موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.

الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية التي يحملها موضوع الدراسة.
- إثراء دائرة المعارف العلمية بدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي.
- قابلية الدراسة للبحث المعرفي و المنهجي و كذا إمكانية النزول بها إلى الميدان و اختبار فرضياتها.
- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد و علاقته بالأداء.
- محاولة تشخيص عوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية الأداء الوظيفي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- واقع الاتصال التنظيمي والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- الكشف عن نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة.
- مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة و العمال.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات و الإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

خامساً: أهمية الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية و علاقاتها بتحسين أداء العاملين.
- يعتبر الاتصال جوهر و لب العملية الإدارية و التنظيمية.
- يعد الاتصال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية و خاصة في تحسين أداء العاملين.
- الإطلاع على واقع عمليات الاتصال و ما تعترضها من عقبات و عراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين و بالتالي التأثير على أدائهم العام.

- موضوع الاتصال داخل المؤسسة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مختلف المجالات و التخصصات.
- إيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة و العمال أو العكس بين العمال في نفس المستوى و تحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية و ذلك لتحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسين أداء العاملين.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

1/ الدور: لغة: من دار، يدور، دوار و دوران، تحرك و عاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه و الدور جمع أدوار، الطابق من بناية، و المهمة التي يقوم بها المرء أو النفوذ الذي يمارسه كدور طليعي أو قيادي، و الدور ما ينبغي أن يقوله أو يفعله ممثل في المسرحية أو الفيلم / و الدور هو المرحلة، النمو، و في الموسيقى قطعة مؤلفة من بيتين أو أكثر، و يقال دور الحمى أي نوبتها.¹

اصطلاحا: يشير الدور كما يؤكد " رالف لينتون" إلى نوع من التفاعل الاجتماعي حيث يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل.

وفي إطار نظرية البنائية الوظيفية حول الدور الاجتماعي الدور هو الوظيفية بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل.²

أما "تالكوت بارسونز" فيرى أن الأفراد في إطار النظام الاجتماعي أهم أدوار مختلفة و متصارعة. هذه الأدوار في حقيقتها هي أفعالا اجتماعية تسعى إلى الانجاز في أنساق جماعية، بمعنى أن الدور هو القيام بوظيفة انطلاقا من مركز يرسم شخصية الفاعل كما يراها المجتمع الذي ينتمي إليه.³

¹- سلوى عباسي: دور المحددات الاجتماعية للطالب الجامعي في اختيار تخصص الدراسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2012-2013، ص 19.

²- سمير ناصر عبد الوهاب: دور رجال الأعمال في التغيير الاجتماعي و الثقافي بحث اجتماعي ميداني، مجلة كلية الأدب، جامعة بور سعيد، العدد الحادي عشر، يناير، 2018، ص 40.

³- شريال مصطفى: دور المصالحة الوطنية في الحد من ظاهرة الإرهاب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الجريمة، جامعة محمد الصديق، جيجل، تاسوست، 2010-2011، ص 9.

و الدور في معناه السوسيولوجي يتضمن كل تنظيم مجموعة من الأدوار المتميزة هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفتها أنظمة الزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها.¹

كما يعرف الدور بأنه مجموعة الحقوق و الوجبات التي يلتزم بها الفرد داخل المنظمة من خلال موقعه و يتحدد الدور من خلال السلطة و المسؤولية و المساءلة.

أو هو مجموعة الأفعال و التصرفات التي يقوم بها الشخص من خلال مركزه و أمام مختلف المواقف داخل المنظمة.

وهو مجموعة الأفعال المتوقعة من قبل شخص داخل المنظمة له مكانة معينة في الهيكل التنظيمي من خلال المهام التي يؤديها.²

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الدور يشير إلى الرباط الاجتماعي الذي يحدد توقعات والتزامات تقترن على المواقع الاجتماعية، ويعتبر الدور مهم جدا بسبب توجيهه للأفراد عن كيفية تصرفهم و انجاز أنشطتهم.

التعريف الإجرائي: الأداء هو الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، وهو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المؤسسة لنجاحها و بقائها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها فهو يقوم على الكفاءة و الفعالية.

2/الاتصال: لغة: كلمة مأخوذة من الوصل، أي البلوغ (وصل إليه، أي بلغه) وفي معناه العام قد تعني المعلومات المبلغة (قد تكون رسالة شفوية أو كتابة) وذلك عن طريق شبكة انترنت أو التليفون أو الحديث المباشر.³

وعرفه مختار القاموس بأنه: وصل الشيء وصلا، بمعنى نقل المعلومة و المعاني و المشاعر بين شخص و آخر و بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.¹

¹ - بودون وف، بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، لبنان، 2007، ص288.

² - ناصر قاسمي: مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص129.

³ - محمد عزيز: معجم مصطلحات و مفاهيم التعليم و التعلم، ط1 ، عالم الكتب، القاهرة، 2009، ص29.

اصطلاحاً: يعرف الاتصال بأنه: تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه، سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين، أو بين فرد و جماعة ، أو بين منظمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، و من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمى إليه المرسل، و الذي قد يكون إخبارياً أو إقناعياً أو استعلامياً أو إصدار أوامر أو غيرها.²

معنى الاتصال حسب هذا التعريف أنه عبارة عن تفاعل بين شخصين أو جماعة يتم من خلاله تبادل و نقل المعلومات باستخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال.

و يعرف "ديفيز DIVIS" الاتصال: أنه عملية نقل المعلومات و التفاهم من شخص إلى آخر.³

و يعرف كل من "Hawkins" و "Prestion" الاتصال بأنه: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

و عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: عملية خلق التفاهم و إشاعته، أي تبادل الأفكار و نقلها و نشرها بين الأفراد.⁵

نستخلص من هذه التعاريف أن الاتصال عملية تبادل المعاني و الأفكار بين طرفي العملية الاتصالية و اللذان يعدان أهم العناصر المشكلة لهذه العملية.

كما يعرف أيضا بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.⁶

¹ - بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص10.

² -ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص9.

³ -صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص256.

⁴ - حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن ، 2004، ص245.

⁵ - بشار حزي: مرجع سابق، ص10.

⁶ - عبد الفتاح ابراهيم عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة (بين النظري و التطبيق) دار العربي ص14.

ويعرف الاتصال أيضا على أنه: عملية تفاعلية بين شخصين أو أكثر يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهدافه معينة.¹

نستخلص من هذين التعريفين أن الاتصال عملية تفاعلية هادفة.

كما يعرف بأنه: عملية نقل و تلقي الحقائق والآراء والمشاعر والاتجاهات والأحاسيس بواسطة رموز معينة من طرف المرسل بقصد نقل فكرة معينة.²

كما يعرف أنه: عملية نقل و تبادل للأفكار و المعلومات و البيانات و التعليمات داخل المنظمة الإدارية و خارجها، و توفير المشاركة و التجارب بين المرسل و المستلم فيها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم والفكر بين طرفي الاتصال.³

الاتصال أيضا هو: عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين المرسل و المستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود و الحصول على رد فعل.⁴

بمعنى أن الاتصال عبارة عن عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل عن طريق وسيلة معينة من أجل الوصول إلى التفاهم و التعاون و التعاطف.

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية ديناميكية بين المرسل و المستقبل وفق وسائل معينة تتلائم مع طبيعة الموقف الاتصالي، فالالاتصال هو النظام الذي يبعث الحيوية و الحركة و النشاط في أي منظمة، ذلك أنه يعتمد على تبادل البيانات و المعلومات و نشرها و توزيعها على مختلف العاملين سواء من خلال الأوامر، و اللوائح، و المناقشات، و الندوات و غيرها.

¹ - محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتاب، 1998، ص 21.

² - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان، 2010، ص39.

³ - سامي جمال الدين: الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2004، ص273.

⁴ - علي عبد الوهاب مسلم، راوية حسن و آخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص278.

فالالاتصال من استراتيجيات نجاح أي مؤسسة فهو يعكس الفعل و رد الفعل أي العملية و الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الاجتماعية و تتطور داخل تنظيم وفق قوانين و عوامل تحدد مسار هذا الاتصال.

3/التنظيم: لغة: كلمة التنظيم في اللغة العربية تعني ما يلي:

نظم مصدر نظم و نظم الأشياء نظاما: ألفها و ضمها إلى بعضها، ونظم اللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك و نحوه، و انتظم الشيء، تألف و اتسق، و تناظمت الأشياء: تظامت و تلاصقت.

و جاء في لسان العرب: النظم يعني التأليف... نظمه نظاما فانتظم، و أي شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته، و النظام ما نظمت فيه من خيط و غيره... و الجمع أنظمة و أناطيم، و النظام الاتساق و منها تناظمت الصخور: تلاصقت كل شيء.¹

اصطلاحا: في معجم العلوم الاجتماعية يقدم معنيين لكلمة تنظيم و هما المعنى الأول و هو منظمة و يدل على مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة و من أهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية و الجماعيات الخيرية. أما المعنى الثاني فيقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.²

يعرف " هنري فايول " التنظيم بأنه: إمداد المنشأة (المشروع) بكل ما يحتاجه من الأفراد و المواد الأولية، و رأس المال و إقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظائفها

و يرى " أوليفر شيلدون" أن التنظيم هو : عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد و الجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام

¹ - ميلاد محمد علي الوكوك: التنظيم غير الرسمي و دوره في الرفع من الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية ، مالانج، 2016، ص23.

² - ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2010-2011، ص17.

الجهود المتاحة بكفاءة و بطريقة منتظمة و إيجابية و منسقة فالتنظيم هو الأداة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف التي تقرها.¹

بمعنى أن التنظيم هو عبارة عن بناء أو هيكل يحدد القطاعات و الإدارات و خطوط السلطة فيها. كما يعرف " أميتاي إتريني " التنظيم على أنه: وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين.

و يشترك تعريف " أميتاي إتريني " مع تعريف " بارسونز " الذي يعرف التنظيم بأنه: وحدة اجتماعية تقام وفقا نموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة.

و يقدم السيد " الحسيني " تعريف للتنظيم حيث يرى أنه: وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف.²

نستخلص من هذه التعاريف أن التنظيم هو كيان اجتماعي منسجم و له حدود واضحة المعالم و يعمل من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

ويعرف " ديموك dimock " التنظيم بأنه: عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة.

و يورد " موني Monney " تعريفا آخر بأنه: الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك ، وكذلك هو الجسم الكامل بكل وظائفه كما تظهر بصورتها العلمية في الجهاز ، فهو تنسيق للجهود الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.³

و من هذين التعريفين يتضح أن التنظيم تجمع قائم على جملة من العمليات و أسس معينة في مكان معين ، يحتوي على وسائل مادية و موارد بشرية و إمكانيات مختلفة تحكمه مجموعة من القوانين التي تحدد طرق و معايير أداء العمال بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة.

¹ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد، عمان، 2006، ص144.

² - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم : مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص28، 29.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص8.

و عرف " شستر برنارد" التنظيمات بأنها. أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة و هي فيزيقية، و بيولوجية، وشخصية، واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل.

كما يعرفها بأنها نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص. و في عبارة أخرى يقول أنها: نسق فرعي ينسق القوى و النشاطات للأفراد.¹

إن التنظيم هو نوع من التعاون بين الأفراد يتسم بأنه شعوري و اختياري و هادف.

و يعرف التنظيم أيضا أنه: جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهدافا معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي وتقسيم العمل و التخصص و احترام السلطة و الرقابة و غيرها من القوانين و اللوائح.²

كما يعرف بأنه: عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إراديا بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد، أي يعملون مع بعض، بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، يتولى عدد من الأفراد أو واحد من بينهم مهام توجيه و مراقبة نشاط المجموعة، حتى يتم انجاز الأعمال و المهام المطلوبة على الوجه الأكمل و بكفاءة و بفاعلية أكبر.³

و التنظيم أيضا: هو العملية التي تفرق بين جزء و آخر من الناحية الوظيفية و التي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.⁴

نستخلص من هذه التعاريف السابقة أن التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، بغية تحقيق أهداف محددة.

¹ - مرجع نفسه، ص ص 10،11.

² - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص117.

³ - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولية في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص25.

⁴ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي- فرنسي- عربي، مكتبة لبنان، بيروت، ص297.

ويعرف التنظيم كذلك على أنه بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً و القائمة على تنسيق العمل في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك، فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج لكي نستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.¹

نستخلص من هذا التعريف أن التنظيم هو الوظيفة الثابتة للإدارة بعد التخطيط و تضم هذه الوظيفة التناسق بين القوى العاملة و الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاية عالية.

التعريف الجزائي:

التنظيم هو عبارة عن نظام من الأنشطة المتناسقة إدارياً، بمعنى آخر هو وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة مسبقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حيز جغرافي و مكاني معين تحكمه مجموعة ضوابط رسمية و غير رسمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

4/ الاتصال التنظيمي:

يعرف " روجرز " الاتصال التنظيمي بأنه: الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات.

في حين يعده " محمد علي شهاب " من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات (صنع القرارات الرشيدة) فهو بمنزلة المصدر و المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالمنشأة، كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين و اتجاهاتهم في مختلف المستويات التنظيمية، و من ناحية أخرى فالالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين.

كما يعرف " محمد أحمد بدوي " الاتصال التنظيمي بأنه: مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة.²

من هذه التعاريف يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي هو عملية إنسانية تحدث بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة و جماهيرها.

¹ - أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية و الممارسة العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص144.

² - جمال بن زروق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 العدد الأول + الثاني ، 2010، ص ص402،401.

و يعرف " ابراهيم أبو عرقوب" الاتصال التنظيمي بأنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين.¹

بمعنى أن الاتصال التنظيمي هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي و غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف أيضا: على أنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد. بمعنى التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات.²

و يعرف الاتصال التنظيمي أيضا بأنه ذلك الاتصال الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي.³

نستخلص من هذين التعريفين أن الاتصال التنظيمي هو عملية نقل و تبادل و تشارك المعلومات و الأفكار عن طريق و سائل تستخدمها المنظمة أو المديرين أو العمال لتوفير هذه المعلومات لباقي الأطراف الأخرى و هي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل و تحويل المعلومات بين مستويات المنظمة في الداخل و كل ما يحيط بها في الخارج، مما يحدد مسؤوليات و مهام الفاعلين و بالتالي العمل بطريقة جماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

¹- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص ص16،17.

²- بشار حزي: مرجع سبق ذكره، ص14.

³-ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص6.

5/ الأداء:

لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الإنجليزية Perfonance و التي تعني إنجاز العمل و تأديته.

اصطلاحا: تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

كما وضع "Miller and Bromiley" الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة حيث تم النظر إلى أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

يعرفه "Rochar Daft" على أنه: التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة.² بمعنى أن الأداء يتحكم في المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها، فهو يعتبر تفاعل بين الكفاءة و النتائج (الأهداف) المحققة.

عرف الأداء أيضا بأنه: المجهود الذي يبذله من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، ومهندسين...³

يعرف أيضا الأداء بأنه: النتائج العملية، نتيجة الفعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أ تنفيذ الأعمال. و هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.⁴

¹ - عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص 44، 45.

² - منير بن دريدي: مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد السادس، 2019، ص 13.

³ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

⁴ - فيصل عبد الرؤوف الدحله: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و أساليب القياس، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها فهو يقوم على الكفاءة و الفعالية.

كما يعرف الأداء بأنه: درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.¹

إنه فهو يرتبط بالمجهود و المستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، وهذا ما ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

6/ الوظيفة:

لغة: الوظيفة مشتقة من فعل " وظف " جمعها "وظائف" ووظف، ويقال ووظفت له توظيفاً أي كلفته بعمل لغاية معينة، و الوظيفة في كل شيء، أي ما يقدم كل يوم من رزق و طعام و شراب، وغير ذلك في زمن معين و تأتي بمعنى الخدمة المعنية لإشباع حاجاتنا.²

اصطلاحاً: الوظيفة هي مجموعة مهام و وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد.³

وتعرف الوظيفة كذلك بأنها: وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التنفيذ، تم تجميعها مع بعضها في المضمون و الشكل، و يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر.⁴

¹ - الطاهر الوافي: التحفيز و أداء المرضيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص9.

² - نعيمة برنيس: الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت في عصر في عصر ثورة المعلومات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص9.

³ - يوسف حجي الطائي، مؤيد حسن عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص126.

⁴ - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين عربي- إنجليزي مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص21.

نستخلص أن الوظيفة هي عبارة عن نشاط أو مجموعة الأنشطة المترتبة على علاقة الرأي العام بالنظام السياسي و ما يرتبط به من مؤسسات و جماعات و أفراد.

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الوظيفة على أنها معظم الأعمال و المهام المسندة إلى العامل، شرط أن تكون هذه الوظيفة محددة وفقا لقوانين تضبطها من حيث التوقيت و مكان العمل و الأجرة.

الأداء الوظيفي:

عرفت " هاينز " الأداء الوظيفي بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.

وفي تعريف آخر فإن الأداء الوظيفي يعني: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه.

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة.¹

بمعنى أن الأداء الوظيفي هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له. حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية و يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

كما يعرف بأنه محصلة لتفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحسين أدائها.²

و يعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات و إدراك الدور (المهام) و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور لأداء مهمته.¹

¹ عبد الرزاق علي و هدى شهيد: مسببات الإجهاد الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للإسمنت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة بشار، المجلد 22 ، العدد 2 ، 2019، ص408.

² عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير، 2013، ص73.

معنى الأداء الوظيفي حسب هذا التعريف أنه يمثل مجموعة من الأفكار و القيم و المعايير التي يرسمها الفرد حول عمله و التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء العمل و مع ظروف العمل و القيام بالمهام و الواجبات الموكلة لكل عامل للوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك و الانجاز ، و أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات بمعنى أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج و المخرجات التي يحققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه، أي أنه مجموع السلوكات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة من أجل الوصول إلى حد مقبول من الإتقان و الجودة و المستوى، بالإضافة إلى الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الالتزام بالوائح الإدارية التي تنظم عمله.

سابعا: الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث و تساعد الباحث في توضيح مفاهيم و مصطلحات بحثه، ويرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة و تزويد الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

1/ الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: " جلال الدين بوعطيط" دراسة بعنوان " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا سنة 2009/2008م، انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

¹ - الزهرة بن بركة، طارق بن قسيبي: محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، عدد15، 2015، ص141.

و تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية، فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية للاستمارة و تتجلى هذه الفرضيات فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث .
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث، و قد تطلب الدراسة اختيار عينة عشوائية بسيطة .

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد و النازل داخل مؤسسة سونالغاز و أهميته كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومات بين الإدارة و العمال.

تعقيب: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة منهجية لدراستنا، و هي متشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية و المتغير المستقل و المتغير التابع (الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي).

و تختلف مع الدراسة الحالية من حيث الزمان و المكان وهذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير و التوسع أكثر في الدراسة.

الدراسة الثانية: " فاضل فايزة" ، "سعدون سمية" دراسة بعنوان " الاتصال التنظيمي و دوره في

تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة- مغنية- مجلة الروافد العدد الأول ، جوان 2017، الجزائر. انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية :

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية.
- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي النازل و الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي الصاعد و الأداء الوظيفي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف الظاهرة و تحليلها و قد تطلب الدراسة اختيار عينة قدرت ب 40 عامل و اعتمدت الباحثان في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على الاستبيان حيث احتوى على المعلومات الشخصية للعامل و العبارات المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي و العبارات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي. وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:
- لقد أظهرت نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- تم الكشف عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الاتصال التنظيمي ووظائفه ك: الإقناع و التعرف على مدى وصول التعليمات و تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة و ضبط سلوك العاملين و توفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم و الذي من شأنه أن يعزز و يرفع من الدافعية لديهم.
- تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل) و الأداء الوظيفي.
- تعقيب:** تبين لنا من خلال الدراسة أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي (الصاعد، النازل) و الأداء الوظيفي، و من هنا يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي دور في رفع مستوى أداء العاملين و قد استفدنا من هذه الدراسة من ناحية التعمق في مشكلة الدراسة و أيضا صياغة الأسئلة و الفرضيات، و كذلك ساعدتنا في الإطار النظري و إثرائنا بالمراجع التي استفدنا منها في عملية البحث.
- الدراسة الثالثة:** " محمد عزوز " دراسة بعنوان " الاتصال داخل المؤسسة ودوره في رفع الأداء الوظيفي " من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية و المتمثلة في إدارة مقر الولاية، مجلة الحقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية بعنوان مدى تأثير الأداء الوظيفي بنمط الاتصال، العدد الثامن، الجزائر. وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟
- كما تضمنت هذه الدراسة الفرضيات التالية.
- للاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال.

- إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العمال.
- هناك عدة عوامل ذاتية و غير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- و للإجابة عن تساؤلات الدراسة و التحقق من صدقها و صدق فرضياتها، اعتمدت الدراسة المناهج التالية: دراسة حالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي، و اعتمدت على عينة قصدية و مجموعة من الأدوات و هي: الاستمارة، المقابلة، الوثائق و السجلات.
- و في الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- الاتصال الفعال و السليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.
- هناك عوامل ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية، و هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابا على العملية الاتصالية.
- و لقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال و حرية التعبير، و قرب الإدارة من الموظف و التأهيل المستمر للعمال و وضع الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة.
- تعقيب:** ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التحديد الدقيق لمفهوم الأداء و ضبط أبعاده و مؤشراتته، و كذا الاستفادة منها من خلال تحديد مشكلة الدراسة و الاستعانة بها في الفصل النظري إضافة إلى الاسترشاد بالمنهج الوصفي المناسب لوصف الظاهر و أيضا أدوات الدراسة.
- أما جوانب الاختلاف بين الدراستين فتكمن في اختلاف ميدان و نتائج الدراسة و أسلوب الباحث في المعالجة.
- الدراسة الرابعة:** " ياسين محجر " دراسة بعنوان " تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء " مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع، جانفي 2012، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية عملية الاتصال بين العمال على الأداء و لهذا سعى الباحث إلى دراسة المتغيرين من خلال تساؤل عام و هو: هل هناك تأثير لبرنامج الاتصالي على الأداء؟. و قد

استخدام الباحث المنهج التجريبي باعتباره المنهج الذي يقوم على مجموعة من الأدوات وهي: أداة المقابلة، وشبكة الملاحظة إضافة إلى الاستبيان.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- هناك تأثير للبرامج الاتصال على الأداء.
 - حاجة المؤسسات إلى تعزيز الأداء لدى العمال في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة.
- و بالنظر إلى مخرجات هذه الدراسة تبين أن برامج الاتصال في المؤسسة تفرز من الأداء ورفع الإنتاجية.
- تعقيب:** ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من حيث معرفة تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، و كذا معرفة فعالية الاتصال بين العمال على الأداء، في حين تختلف عن دراستنا الحالية من حيث المنهج المعتمد و ميدان الدراسة

2/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: "رنا سامي محمد فضل نديم دراسة بعنوان "الاتصال الإداري و علاقته بجودة الأداء

الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014. حاولت الباحثة في هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

- ما درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تكونت العينة من جميع أفراد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 182. وقامت الباحثة ببناء أداتين للدراسة و هما استبيانين: استبيان لالاتصال الإداري، و استبيان خاص بالأداء الوظيفي، و من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- إن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بنسبة 70%.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة

الدراسات لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعاً لتغير الجامعة

لصالح رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية باستثناء مجال التغذية الراجعة فقد كانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام بجامعة الأقصى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعا لمتغير طبيعة العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و كذا مجال توظيف التكنولوجيا في عمليات الاتصال تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تبعا لمتغير الجامعة، طبيعة العمل، و سنوات الخدمة.

تعقيب: لهذه الدراسة مجال مشترك مع دراستنا الحالية إذ أن هناك تلاقي على مستوى متغيري الدراسة، و هو الأمر الذي سهل علينا معرفة طبيعة و نوع الدراسة و المنهج الأنسب لها و تتشابه مع دراستنا من حيث الإطار الميداني و هو المؤسسة الجامعية.

الدراسة الثانية: " عبد الرحمن الأهدل" دراسة بعنوان "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي العاملين في شركة الدخان الأردنية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرط الأوسط، 2011، انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل عام و هو: ما تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين؟ .

واندرجت ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تأثير نمط القيادة على أداة العاملين؟
 - ما تأثير التمكين في العمل على الأداء الوظيفي؟
 - ما تأثير العمل الجماعي في العمل على الأداء الوظيفي؟
- و انطلقت الدراسة من فرضية عامة و هي : تؤثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال؟

وانبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي كالآتي:

- يؤثر النمط القيادة على أداء العاملين.
 - يؤثر التمكين في العمل على الأداء الوظيفي.
 - يؤثر العمل الجماعي في العمل على الأداء الوظيفي.
- قام الباحث بجمع البيانات اللازمة للدراسة مستعيناً بمجموعة من الأدوات وهي: الملاحظة و الاستمارة، و الوثائق و السجلات و استخدام عينة عشوائية طبقية، و توصل الباحث إلى جملة من النتائج و هي:

- هناك أثر مرتفع للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان الأردنية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين و لنمط القيادة و للعمل الجماعي على متغير الأداء الوظيفي في الشركات الدخان الأردنية.
- في هذه الدراسة تم التطرق إلى أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان حيث أن أثر البيئة التنظيمية على الأداء قد يكون ذو دلالة معنوية.

تعقيب: ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من حيث الإجراءات المنهجية ، كما ساعدتنا في وضع إشكالية دراسية و كذلك الأدوات المعتمدة في الدراسة. و يبقى الاختلاف في المتغير المستقل لهذه الدراسة حيث عالج أثر البيئة التنظيمية ، و دراستنا عالجت الاتصال التنظيمي و هذا ما يؤيد إلى التباين من ناحية طريقة المعالجة و كذا ميدان الدراسة ، و أيضا النتائج المتحصل عليها.

الدراسة الثالثة: " محمد عبد الحميد علي متولى، عزة ماهر خليل" ، دراسة بعنوان "تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية"، مجلة كلية السياحة و الفنادق، المجلد الرابع، جامعة مدينة السوات، العدد(2/1)، جوان ، 2020، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر أنماط الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية. و قد انطلقت هذه الدراسات من فرضية رئيسية و هي: تؤثر الاتصالات التنظيمات على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. وانبثقت عن هذه الفرضية فرضيات فرعية و هي كالآتي:

- تؤثر الاتصالات التنظيمية الكتابية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

- تؤثر الاتصالات التنظيمية الشفهية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.
 - تؤثر الاتصالات التنظيمية الإلكترونية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.
- و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفا شاملا و تمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة و الإسكندرية. و من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:
- تم الكشف إلى أن هناك علاقة ارتباطية معنوية و إيجابية متوسطة بين الاتصالات الكتابية و الشفهية و الإلكترونية و أداء العاملين.
 - هناك تأثير للاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات سياحة المصرية.
 - تم التوصل إلى أن الاتصالات التنظيمية تؤثر بشكل كبير على زيادة فعالية أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.
 - توصلت الدراسة إلى أن العديد من شركات السياحة تتبنى الاتصالات التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الكتابية، الشفهية، و الإلكترونية).

تعقيب: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصالات التنظيمية على أداء العاملين و قد تم التوصل إلى ارتفاع واضح في مستويات أداء العاملين في شركات السياحة المصرية ، حيث يتميز أدائهم بالجودة و الإتقان كما يوصلنا إلى أن هذه الشركات تتبنى الاتصالات التنظيمية بأنواعها الثلاثة: الكتابية و الشفهية و الإلكترونية بشكل كبير و بالتالي فلهذه الدراسة مجال مشترك مع دراستنا الحالية، إذ أن هناك تلاقي على مستوى متغيري الدراسة، و هو الأمر الذي سهل علينا معرفة طبيعية و نوع الدراسة و المنهج الأنسب لها، و من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة و دراستنا أن الإطار المنهجي فيها هو شركات السياحة المصرية، في حين دراستنا الميدانية تمت على مستوى المؤسسة الجامعية "محمد الصديق بن يحيى".

3/ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: " الهادي علي خليفة قزة" ، دراسة بعنوان " الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية الأداء الوظيفي" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية جامعة مولانا الملك إبراهيم، إندونيسيا، 2016، و قد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة؟
 - ما دور الاتصال التنظيمي على الأداء الموظفين في الجامعة؟
 - ما استراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي؟
- و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكيفي الذي بواسطته تم و صف الظاهرة و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تشير نتائج الدراسة إلى أن الاتصال و دوره في ترقية الأداء الوظيفي في جامعة مولانا الملك إبراهيم مالانج باندونيسيا تجرا بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة و أول تلك المراحل هي: تحديد الهدف ، ثم تحديد احتياجات الإدارة، ثم تنفيذ الخطة ، و يختم العمل الوظيفي المخصص له بالتقييم
 - من أبرز النتائج المتوصل إليها أن الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية الأداء الوظيفي تولى عناية و تتابع أداء كل موظف و تقوم بأخذها بعين الاعتبار عند إعداد تقييم الأداء و أولها الاتصال التنظيمي في أداء الوظيفة الاجتماعية و الثقافية للإدارة.
- تعقيب:** جاءت هذه الدراسة مشابهة لدراستنا الحالية سواء من حيث المتغير الأول أو المتغير الثاني فكلا الدراستين تناولتا الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي مما مكننا من الاستفادة منها في الجانب المنهجي سواء من حيث بيئة الدراسة و ميدانها و طبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة أو من حيث الجانب النظري للدراسة، وكذلك مكنتنا هذه الدراسة من وضع الفرضيات واستخلاص عناوين و محاور الدراسة.
- الدراسة الثانية:** إثنا عشر مقدره تنظيمية تعريب "هشام الدجاني"، مكتبة العبيكان، السعودية ، ط1
- 2004، دراسة معهد غالوب، تتناول هذه الدراسة دور المهمة و الثقافة التنظيمية في نجاح العمل، و لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز سنة 1998م في الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن 100000 مستخدم في مئات الوحدات المختلفة غير 24 شركة كبرى ممن يزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، فعلى الرغم من الكلام الإنساني الذي ينشر حول المهمة و الثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح هي:
- أن ما يهم الحقيقة هو العلاقات بين المدراء و مجموعات العمل التابعة لهم ففي الولايات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات أكثر نجاحا. و يعكس المسح التحدي المستمر الذي

يواجه المدراء و الموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام و استمرارية أفضل ما عندهم؟.

و الجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل و الاتصال، و كذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق و الترويج له. **تعقيب:** نستخلص من هذا المسح الذي أجراه غالب أنه حتى يصبح العاملين يقومون بإنجازهم مهامهم بشكل مستمر و منتظم و يبذلون مجهودات متميزة في أدائهم و يشعرون بالرضا في أماكن عملهم لا بد من الاهتمام بالجانب العلائقي لهم وذلك من خلال تشجيعهم على إقامة علاقات حسنة مع رؤسائهم و زملائهم و فتح قنوات الاتصال فيما بينهم تسمح لهم بالتواصل و التفاعل فيما بينهم، هذا ما يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية و زيادة رغبتهم و دافعيتهم نحو العمل و تحسين مستوى أدائهم.

الدراسة الثالثة: " جاري ديسلر " : أساسيات الإدارة (مبادئ و تطبيقات حديثة)، تعريب محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 1992، دراسات أو تجارب هاوثورن بدأت في عالم 1927م سلسلة من الدراسات و التجارب في مصنع لهاوثورن بولاية شيكاغو لشركة (ويسترن إلكترونيك) أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل و قام فريق من الباحثين يقودهم إلتون مايو و روث لزيبرج من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع و هو ما يسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغييرات في مستوى الإضاءة .

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة.

و هو ما يسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:

- بروز أهمية روح الجماعة و ما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المادي و الظروف المحيطة بالعمل فقط بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف و كذا فناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة و أهمية ، و من هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات

و تطلعات و حاجات العاملين الغير اقتصادية من تقدير و اعتراف و تشجيع و محاولة الاستجابة له. وهو ما يسمح يرفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جراء القدرة و الرغبة في العمل.

- كما توصلت الأبحاث: إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدھا و هي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة و يطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية، و هو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ و مرغوب فيه بين الأفراد المنظمين لها.

تعقيب: تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المادي و الظروف المحيطة بالعمل بل له جانب اجتماعي لا بد من مراعاته في مكان العمل و يتوقف أيضا على نمط الإشراف و قيمة العمل. و من هنا تبرز أهمية الاتصال التي تحدث على مستوى التنظيمات باعتباره وسيلة تسمح بمعرفة، حاجات العاملين الاجتماعية، و من تقدير ة تحفيز و تشجيع و محاولة الاستجابة هذا ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و زيادة شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة و هو ما ينجز عنه زيادة في الإنتاج تحسين في مستوى أدائهم و تحقيق نوع من الاستقرار، و بالتالي فهذه الدراسة نتقارب مع دراستنا فهي تناولت جانب من جوانب الموضوع الذي بصدد دراسته و نتناوله بالبحث.

خلاصة الفصل:

و عليه يمكن القول بأن هذا الفصل يعتبر بمثابة الانطلاقة التي ينطلق منها الباحث بهدف التعريف بموضوع الدراسة و الأسباب التي دفعت له لتناوله، وذلك من خلال عرض الإشكالية و تحديد المفاهيم و الفرضيات و كذلك أسباب اختيار الموضوع، أهميته و الأهداف المتوقعة و الدراسات السابقة التي تناولت متغيراته وذلك بشكل يساهم في توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة محل الدراسة.

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1/ حركة الإدارة العلمية.

2/ نظرية التكوين الإداري.

ثانياً: النظريات السلوكية.

1/ مدرسة العلاقات الإنسانية.

2/ نظرية X و Y لماك غريغور.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1/ نظرية صنع القرار.

2/ النظرية البنائية الوظيفية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد أجرى العديد من العلماء دراسات مختلفة حول الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ما أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي سعت إلى تحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث تعد النظرية جانبا مهما من الدراسة فهي تساعدنا في تكوين أهم الأفكار عن الموضوع. و قد صنفنا هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات وفقا للتسلسل الزمني و هي: النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية، و النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية: من أهمها:

1/ حركة الإدارة العلمية: كانت التaylorية Taylorisme أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيح

الرأسمالي لعملية العمل و المبادئ التنظيمية ، و كان الهدف العام لهذه الحركة - كسياسة عملية- هو فهم و نشر مفهوم الرجل الاقتصادي Economic Man من خلال تجسيد مفهوم العامل لعنصر في المنافسة و تحديد قدراته و مهاراته و كانت تنظر إلى صاحب العمل باعتباره جزءاً مكملًا للعمل و له الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده و عمله.¹

ولقد ظهرت هذه من خلال إسهام رائدها الأول أو رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور F. Taylor تركيزه على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه، و قد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل ، الظروف الفيزيائية) وليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم بينهما ، و من أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الحركة:

- **تقسيم العمل:** يعتبر تقسيم العمل وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل و تحديد النشاطات عموماً.
 - **ترتيب العمليات الوظيفية:** هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر، و لتسهيل المهام الداخلية و تحديد المسؤوليات الوظيفية.
 - **البناء:** يعتبر البناء التنظيمي نسقاً أو نمطاً معيناً من الوظائف بل يتميز البناء ببناءات لها دورها الوظيفي الهام.
 - **الضبط:** يكون الضبط وظيفة هامة بين كل من الرؤساء ، الأتباع، حيث المهام الاستشرافية و التنفيذية و المراقبة و المتابعة داخل البناءات التنظيمية.²
- وقد قام تايلور بسلسلة من الدراسات تهدف إلى :
- تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال.
 - توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل.
 - وضع الوسائل العلمية لإرادة العمل.

¹-سعيد عيد مرسى بدر: الأيديولوجيا و نظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 120.

²- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص ص 305،306.

فيما يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة و العمال فقد انتقد تايلور نظام الدفع المتبع وعلق على النظام بأن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة. وقد قدم تايلور طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، و هذه الطريقة تعتمد على وضع معدل معياري تم حسابه بدقة و يتم على أساسه محاسبة العامل لأجره، فإذا حقق العامل عددا من الوحدات يزيد عن المعدل المعياري فإن أجره سوف يرتفع عن الأجر العادي، أما إذا حقق العامل المعدل المعياري فيحصل على الراتب الأساسي، ولهذا فإن العامل سوف يحاول تحقيق الزيادة في الإنتاج للحصول على الأجر الزائد، و يحقق هذا النظام من وجهة نظر تايلور زيادة في أرباح المنشأة نتيجة لزيادة الإنتاج. و في نفس الوقت زيادة في الأجر، و يعتمد فكر تايلور في هذا الصدد على أن العامل هو الإنسان الاقتصادي و من ثم فإن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل و للحصول على المزيد من الأجر النقدي.

أما الجانب الآخر من اهتمامات تايلور فقد ركز على محاولة توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل و ذلك من خلال ما يسمى بدراسة الحركة و الزمن وذلك عن طريق دراسة أسلوب العمل و الحركات اليدوية التي يقوم بها العامل لأداء العمل و الوقت اللازم لأداء كل مهمة.

أما الجانب الآخر من اهتمامات تايلور فقد تناولت محاولاته في وضع فلسفة جديد للإدارة تعتبر بمثابة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة و العمال، و يتطلب ذلك إقناعهم بالفلسفة الجديدة التي تقوم عليها الإدارة العلمية من حيث الاعتماد على الطريقة العلمية لتحديد الوسائل و الإجراءات الملائمة و الواجب إتباعها لإنجاز كل وظيفة و تحديد كمية الإنتاج لكل ساعة عمل¹.

إن الإسهام الأساسي لحركة الإدارة العلمية هو الاتجاه نحو التخصص و تقسيم العمل، بحيث يصبح أداء العمل بصورة أسرع و بكفاءة أعلى. و أحد الأمثلة المعاصرة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية خطوط التجميع في الصناعات الحديثة و التي تمر السلعة من خلال خط إنتاجي معين يقوم فيه الفرد بدور متخصص محدد وفق تسلسل مخطط مسبقا.

¹ - علي الضلعين: أساسيات في إدارة الأعمال، ط2، مركز يزيد للخدمات الطلابية ، 2005، ص ص 43، 44.

و أخيرا فإن المهمة المعطاة من حركة الإدارة العلمية لتصميم العمل شجعت المديرين على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل، و لهذا فإن الإدارة العلمية لم تتم فقط محلا رشيدا لحل مشاكل التنظيم و لكن أسهمت أيضا بصورة كبيرة في جعل الإدارة مهنة تخصصية.¹

وما نستخلصه من نظرية الإدارة العلمية هو أنها ركزت على فكرة الرجل الرشيد الموجه بالحوافز الاقتصادية مع إهمال الجوانب و الاحتياجات الاجتماعية للأفراد كأعضاء داخل الجماعات، فقد افترضت الإدارة العلمية أنه على المدير أن يخبر الأفراد بدقة ما هو مطلوب منهم لزيادة مكاسبهم، ومن ثم فإن الأفراد سوف يقومون فوراً بتنفيذ تلك العمليات كرجال رشداء، وفي الحقيقة فقد اكتشف المديرون عبر الزمن أن الحوافز الاقتصادية ليست هي المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل وأن الأفراد يحتاجون إلى أن يشعروا بأهميتهم داخل التنظيم وأن يأخذ رأيهم في الموضوعات التي تتعلق بعلمهم.

كما أن هذه المقاربة تساعدنا في فهم مكونات وعناصر المنظمة و الهدف الأسمى لكل وحدة من وحداتها، و بالتالي تقسيم الجهود و تكاملها بما يخدم المصالح العامة، و الابتعاد عن العشوائية و الجهود المنفردة للعاملين، فتوفير سبل الراحة للعمال و أخذ العوامل التي تحيط بهم في أداء عملهم بعين الاعتبار، مما ينعكس إيجاباً على الأفراد و المنظمة ككل. كما تضمن عملية الاتصال داخل التنظيم. و مواجهة العراقيل و التغلب عليها من خلال الوسائل المتاحة وهو ما يمكن اعتباره الطريقة المثلى سواء للتغلب على مختلف هذه الصعوبات ، أو التصرف في مواقف لها علاقة بأداء المهام و الأعمال.

2/ نظرية التكوين الإداري:

تتمثل نظرية التكوين الإداري في أعمال هنري فايول H . Fayol و جليليك، و بروبيك و غيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العلمية و العملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل المجال العمل التنظيمي و لكن هذه النظرية جذورها العميقة و المبكرة في كتابات (آدم سميث A . Smith) في كتابه "ثورة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص.

و تركز هذه النظرية أو المدرسة الكلاسيكية الإدارية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف و التحكم و السلطة دخل التنظيمات الحديثة، و هناك اتفاق بين روادها على وجود أربعة مبادئ رئيسية:

¹ - مرجع نفسه، ص46.

- الوظيفة Purpose: فالعمال داخل التنظيمات لديهم أهداف و وظائف مميزة من العمل المتشابه الداخلي الذين يقومون به التنظيمات، و من هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.
- العملية Process: تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها و تمييزها للعمال، و نطاق المشاركة و المعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات و المهارات المتشابهة.
- التخصص Spécialisation: فالتخصص يعتبر خاصية هامة داخل نطاق تحليل التنظيمات حيث يعمل على ترتيب و تنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل لطبيعة و درجة العمل الموجودة داخل التنظيمات.
- تنفيذ و انجاز الوظائف: فإنجاز الوظائف و تنفيذ الأعمال حسب كل قسم أو بناء داخل التنظيم، و طبقا للتخصصات الداخلية تؤدي إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الإنجاز لدى أعضائه ككل.¹

وعموما فإن "فايول" يخلص إلى نتيجة مؤداها أن كافة الأعمال التي تؤدي في مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات أو إدراجها ضمن تصنيف سداسي على النحو التالي:

- الأنشطة الفنية (الإنتاج، و التصنيع)
 - الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء، و البيع).
 - الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).
 - الأنشطة المتعلقة بالأمن .
 - الأنشطة الحسابية .
 - الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنسيق، والتنظيم، و المراقبة).²
- ومن بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها نذكر ما يلي:
- وحدة الأمر : ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوسين الأوامر الصادرة إليهم من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 307 ، 308.

² - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 142.

- **وحدة التوجيه:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيقه غرض واحد و تكون تابعة لرئيس واحد و لإدارة واحدة، وتتوفر على خطة عمل واحدة .
- **التدرج:** و يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أم نازلة و يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم بعضها البعض، و تطبيق هذا المبدأ يسهل عملية الاتصالات و يضمن وحدتها و سلامتها ، مما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **النظام:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء بشريا أو ماديا، و يوفر هذا المبدأ للمشرفين و المديرين معرفة طبيعة و محتويات كل عمل، ولكي يتحقق هذا المبدأ فلا بد من توفر وصف دقيق و واضح لكل المهام و الوظائف من أجل تحديد المتطلبات و المهارات اللازمة لأدائها.
- **مكافأة الأفراد:** يؤكد "فايول" على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية و الكفاءة في أدائهم، غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول و لا بد أن يتوفر هذا المبدأ ويكون بمثابة عنصر عادل و أساسي للقيام بالأعمال و الواجبات التي تسند إلى الأفراد من قبل الإدارة.
- **المساواة:** أي أنه يجب تحديد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة و على أساس الاختلاف في العمل و القيام بتنفيذ المهام بصورة محددة و دقيقة، فالمساواة بين الأفراد في طريقة التعامل معهم، تضمن وفاء الأفراد للمنظمة و بالتالي تسهم في زيادة مستوى أدائهم¹.
- **الانضباط:** و يعني الاحترام و الالتزام بالقواعد و النظم و اللوائح و العمل على إطاعة الأوامر الرسمية و تطبيق الإجراءات و التحلي بالانضباط، فبدون الانضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور و تنمو وتتحقق مستويات أعلى من الأداء.
- **تقسيم العمل:** يعد التخصص في العمل أمرا ضروريا و مطلبا أساسيا داخل المنظمة، بفضلته يستطيع الفرد أن ينتج كمية أكبر من المنتج و بجودة أعلى، فالفرد الذي يتعود على أداء عمل واحد كأن ينتج مثلا نفس القطع دائما أو يمارس نفس الأعمال و الحركات دائما سيكسب مهارة و جودة و دقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود.
- **المبادرة و الابتكار:** يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة و الابتكار في العمل، و أن تشجعهم كذلك على الاشتراك و تقديم الاقتراحات أثناء إعداد الخطط و رسم الأهداف و تنفيذها،

¹ - إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسو- تنظيمية- ، ط1، البدر الساطع، الجزائر ، 2013، ص 24.

فالتزام المنظمة بهذا الشرط ضروري من أجل ضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية بقوة، وحثهم على بذل المزيد من الجهود و الالتزام بأنماط السلوك التي تحددها الإدارة .

- روح التعاون: يلح " فايول" على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة و تشكيل فرق العمل و زيادة عنصر الاتصال بشرط ألا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر و تدرج السلطة¹.

نستخلص من هذه النظرية أنها تركز في تحليلها على البناء التنظيمي و العمليات التنظيمية الداخلية ما جعلها تتجاهل المتغيرات البيئية و كل المتغيرات خارج نطاق التنظيم، و بتركيزها على التناغم و الانسجام داخل التنظيمات جعلها تغفل عمليات التفاعل الإداري و تأثيره على الأقسام التنظيمية. و"فايول" يرى أن الاتصال هو مجرد معلومات رسمية و التي يكون في شكل لوائح و سجلات مهملا بذلك الاتصال غير الرسمي، كما ركز على ضرورة العناية و الاهتمام بقدرات العامل الفنية و الإدارية لدى المديرين، و ضرورة الكشف على النقائص التي تشوب الأداء و من تم العمل على تحسينه.

ثانيا: النظريات السلوكية (المدرسة السلوكية) من أهمها:

1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب، ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات "هاوثورن Haurthone" التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينات و حتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين تحت رعاية شركة "ويسترن إليك تريك Western Electric conpanz" و بالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وقد بدأت دراسات هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو Elton Mayo وزملاءه من الباحثين من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية و بين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء ، و الروح المعنوية ، و القيم، و الاتجاهات، و المعايير، و الدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، و عن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم و إنتاجيتهم.

¹-ابراهيم توهامي و آخرون: مرجع سابق ص ص 25، 26.

و أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاءه:

- أن العمل نشاط جماعي.
- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل و تتشكل وفقا له.
- أن الحاجة إلى التقدير و الأمن، و الشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقديرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته و مدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، واتجاهات الفرد العامل.¹

و يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باتجاهاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية و زملاءهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين²

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا الطرح هو أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت أن تثبت

من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير كبير و قوي على الرضا و دافعية الأفراد في عملهم، و أن المقابلات الشخصية بين الرئيس و مرؤوسيه تؤثر بشكل واضح على إشباع حاجتهم الاجتماعية، و عليه فإن الاتصال الرسمي و غير الرسمي وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و للأفراد لإقناعهم

¹ - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، صص 100-102.

² - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزالم: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2009، صص 32.

لأهميتهم ورفع كفاءتهم و رضاهم عن العمل. كما ترى هذه المدرسة أن إشراك العمال في إدارة المنظمة وفتح قنوات الاتصال غير الرسمي بين أعضاء التنظيم وترك المجال مفتوحاً أمام العمال لطرح انشغالاتهم المتعلقة بكيفية الأداء و الصعوبات التي تواجهها و السماح لهم بإبداء آرائهم في تصميم و تنفيذ العمل يؤدي إلى رفع معنوياتهم و بالتالي تحقيق رضاهم و من تم يتحسن أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

و من تم فإن ما قدمته هذه المدرسة من إسهامات لعلاج مشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمستغلين بالإدارة، يعني ذلك أن جماعات العمل تميل إلى التنظيم غير الرسمي داخل بيئة العمل وقد يؤثر على أداء العمال و إنتاجهم، ويستخلص من ذلك أن تغير أداء الفرد من تغيير طبيعة العلاقة مع الأفراد و الجماعات التي ينتمي لها في التنظيم.

2/ نظرية X و Y لمالك غريغور:

قدم دوجلاس مكروجر نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في تصرفاتها و أساليب تعاملها مع عناصر التنظيم، وأكد ماك غريغور أن سلوك أعضاء التنظيم يتحدد جزئياً كنوع من الإستجابة أو رد فعل لسلوك الإدارة و تصرفاتها، ومن ثم يرى ماك غريغور أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة التنظيم. وتتحدد عناصر نظرية الفلسفة الإدارية التي صاغها مالك غريغور في شكل عنوان مثير و هو نظرية X ونظرية Y في المفاهيم التالية:

- يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به (نظرية) تحكم تصرفاته و تعاملته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.
- تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري و أسس تحديد السلوك الإنساني عنصراً مهماً في إطاره الفكري¹.

نظرية X: تتبلور نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي و التقليدي في شأن العنصر البشري في مجموعة الفروض التالية:

- أن الإنسان العادي يتصف بالكراهية متأصلة للعمل و يحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك فالإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.

¹ - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص81.

- أن الوسيلة الفعالة في التعامل مع هؤلاء العمال الكسالى بطبعهم أن يجبروا على العمل، ومن ثم تصبح الرقابة اللصيقة مهمة في ضمان التزامهم بالأداء، كما أن التهديد بالعقاب هو الحافز الأكثر فعالية مع العنصر البشري حيث يميل العمال إلى التراخي والتكاسل إذا ضعفت الرقابة أو خفت حدة التهديد بالعقاب.
- يفضل الإنسان العادي (الكسول) أن يتلقى التوجيه و الإرشاد تفصيلا ممن يقوده في العمل متجنباً تحمل المسؤولية، و هو عادة قليل الطموح يهدف في الأساس إلى تأمين نفسه و تأكيد الاستقرار و الأمان.
- يعمل الإنسان العادي من أجل إشباع رغباته الاقتصادية، ومن ثم يكون الأجر و الحوافز المالية الأساس في تحفيزه على العمل¹.

نظرية Y:

- لقد لاحظ ماك غريغور ضرورة إيجاد بديل فكري و نظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:
- إن متوسط الأفراد العالمين في المنظمة لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتجم عن العوامل الخارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل و الإبداع فيه.
 - لا تشكل الرقابة الخارجية التهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثير في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساساً بمدى الفوائد المحققة للفرد من إنجاز أفضل ، وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز وتحقيق الذات و الإشباع المستمر للحاجات المتنامية.
 - إن متوسط الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية و يتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، و من هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته، و يتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه و طموحاته.

¹ - علي السلمي: مرجع سابق ص 82.

- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات، و قدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير و الإبداع، و عليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة التالية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار و بالشكل المطلوب.¹

مما سبق يتضح لنا أن ماك غريغور قد وضع تصوريين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ النظرية X له آثار سلبية وذلك في ظل الافتراضات التي تنطلق منها و التي يحاول المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العالمين أثناء أداء عملهم و الاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة و الذي يكون في شكل أوامر من الرئيسي لمروؤسيه وذلك كمحاولة وذلك كمحاولة للتحكم في سلوكياتهم و ضبطها دون الأخذ بعين الاعتبار حاجتهم الاجتماعية و النفسية، كل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد و تدني مستوى أدائهم.

أما الفروض التي قامت عليها نظرية Y فكانت مخالفة لفروض X حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل ، مما جعل عملية الاتصال سهلة و مرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال.

إلا أن هذه النظرية بالغت في تصنيف الأفراد ضمن مجموعتين X و Y فقط وتجاهلت احتمالية وجود أفراد لا ينتمون لأي مجموعة من المجموعتين، كما أنها ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الجوانب الأخرى المرتبطة بالعمل.

ثالثا: النظريات الحديثة: أهمها:

1/ نظرية صنع القرار:

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم حيث تغطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة ، مثلا علماء العلاقات الإنسانية الذين اهتموا بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء التنظيمي و بالتحديد نماذج السلوك و المعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية أثناء عملية التفاعل الاجتماعي و بذلك فقد تجاهلوا النشاطات الرشيدة في التنظيم، وهي النشاطات التي تتعلق بأبرز و أكثر

¹- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، الجزائر، ص 98.

جوانب التنظيم، و كذلك إغفال الاتجاه الإداري للعلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم من خلال تركيزهم على دراسة الترشيح.¹

ويرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى " هيربرت سيمون H. Simon " الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار، و أن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا لأن الأفراد ينتظمون في التنظيمات من تحقيق أهداف مشتركة و يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق و الوعي و الدقيق للنشاطات التي يقومون بها، و هكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي. و بالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا و رئيسيا في النظرية الإدارية، بمعنى أن أعضاء التنظيمات لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع و المحفزات، بل إنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات.²

وقد اعتبر "سيمون" أن التنظيم هو بمثابة نسق فيه يتم التوافق ما يبذله الفرد من جهد و ما يساهم فيه من عمل و ما يتقاضاه من أجر و يحصل من مكافآت و هذا التناغم و التوافق بين ما يحصل عليه الفرد من تنظيم و ما يساهم به لصالحه يقاس بمدى الرضا الشخصي بمعيار ذاتي.

وقد رأى " سيمون" أن التنظيمات تعتمد على أسلوبين في تقسيم العمل و التخصص، فمنها التخصص الرأسي الذي ينقسم فيه العمل على أساس القوة، و من ذلك نجد هناك نوعين من الوظائف تتمثل الأولى في الأداء و الثانية في اتخاذ القرار، و بهذا يتحدد دور الفرد حسب مكانته، فكما ارتفعت مكانته في التنظيم كلما زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرار، و كلما انخفض إسهامه في الأداء الفعلي داخل التنظيم.³

يعتبر "هيربرت سيمون" من الناقدين للافتراضات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، و التي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط القرارات، لأن للعقلانية الكاملة متطلبات يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه، و بكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة، و من

¹ - رابح كعباس: مرجع سبق ذكره، ص 141.

² - رابح كعباس: مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ - رابح كعباس: مرجع سبق ذكره ، ص 146.

ثم القدرة على تحليل مزايا كل بديل وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا، و هو يرى أن مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة لأي مدير.

2/ النظرية البنائية الوظيفية:

تقوم النظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات السوسولوجية على عدد من المقولات أو الأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية و تعتبر بمثابة الإطار المرجعي أو الموجه النظري لهم عند تناولهم للقضايا و المشكلات التي يعالجونها بصورة واقعية في بحوثهم و دراستهم، النظرية أو الميدانية (الإمبريقية)، كما تعكس هذه المقولات عدد كبير من المفاهيم و التصورات التي تصطبغ بها عموماً البنائية الوظيفية كنظرية سوسولوجية علمية تعالج الكثير من المشكلات و قضايا المجتمع الحديث، و سوف نقوم بعرض عدد من المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية و التي ترتبط بها بصورة عامة منذ نشأتها الأولى لدى روادها التقليديين أو أنصارها من أصحاب البنائية الوظيفية المعاصرة.¹

النسق الاجتماعي:

سعى "بارسونز" لتعريف النسق الاجتماعي على أنه : مجموعة من الفاعلين (الأفراد) الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، كما حاول أن يعطي تعريف آخر بأنه: شبكة من العلاقات القائمة بين الفاعلين أو شبكة من العلاقات التفاعلية، و الملاحظ من تعريف "بارسونز" تركيزه على قيمة الفاعلين باعتبارهم الأساس الأول و المكون للنسق الاجتماعي، وهذا ما تبلور أساساً في تأكيده على أن النسق الاجتماعي يمكن النظر إليه باعتباره مجموعة من الأفراد أو الموجهين لإشباع حاجاتهم الأساسية بصورة مثلى و مرضية، كما أن العلاقات الاجتماعية التي توجد بين الأفراد هي التي تحدد أساساً طبيعة هذا النسق سواء كان نسقاً بسيطاً أو مركباً و معقداً.²

وقد انطلق بارسونز في تحليله للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته و هو التفاعل الاجتماعي

حيث يمثل النسق الاجتماعي شبكة من العلاقات الاجتماعية المستقرة بين الأفراد و الجماعات، وهذه التفاعلات محكومة بمجموعة من العناصر وهي:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، بيروت، ص13.

² - مرجع نفسه، ص27.

- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين، القيم و المعايير الاجتماعية ، والثواب و العقاب، و من الموضوعات الأساسية التي تدور حولها النظرية السوسيولوجية عند " بارسونز" أداء الأبنية لوظائفها وفق حالة من التوازن و الاستقرار، و يتطلب التحليل البنائي الوظيفي معالجة منهجية لمكانات و أدوار الفاعلين الذين يضمهم موقف اجتماعي معين و كذلك لأنماط التنظيمية التي ينطوي عليها هذا الموقف.
- إن الأدوار التي يؤديها الأفراد تؤدي من خلال المؤسسات الاجتماعية التي تشكل بدورها انساقا فرعية قائمة على علاقات التبادل داخل المجتمع، و قد استخدم: "بارسونز" نموذج الوظائف الأربعة لتحليل هذه الانساق الفرعية، حيث ميز من خلاله بين أنساق فرعية أربعة و هي:
- النسق الاقتصادي الذي يتكون من مجموعة الأنشطة الخاصة بالإنتاج و التوزيع و يهدف إلى تحقيق وظيفة التكيف.
- النسق السياسي المتمثل في الأنشطة ذات علاقة بالقرارات و تعبئة الموارد التي ترسم للمجتمع أهدافه و تحدد الموارد الممكنة لتحقيقها، يحقق وظيفة تحقيق الهدف.¹
- الروابط الاجتماعية المتمثلة في النظم التي تعمل على إقامة علاقات متبادلة بين الأفراد و الجماعات، و تجعلهم يحققون درجة عالية من التضامن و يحقق وظيفة التكامل.
- التنشئة الاجتماعية التي عن طريقها يتم نقل المعايير و القيم و المثل " الثقافة" حيث تستندمج في نفوس الأفراد و تصبح عاملا هاما في خلق السلوكيات الملتزمة و المقبولة اجتماعيا و تحقق وظيفة المحافظة على نمط المجتمع.
- وكما ذكرنا سابقا أن الأنساق الفرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات تبادلية و كل منها يعطي و يأخذ من الآخر مما لديه من مدخلات ومخرجات، تتخاطب هذه الأنساق فيما بينها من خلال رموز تبادلية ترتبط بما لديها من منتجات أو مخرجات . فالنسق الاقتصادي يخاطب الأنساق الأخرى بلغة النقود، و النسق السياسي يخاطب الأنساق الأخرى بلغة القوة ، و الروابط الاجتماعية تخاطب الأنساق الأخرى بلغة التأثير، أما التنشئة الاجتماعية فتخاطب الأنساق الأخرى بلغة الالتزام.
- وهكذا يتضح من خلال تحليل بارسونز أن المجتمع مكون من أجزاء مترابطة بجانب بعضها البعض و تتميز بدرجة عالية من النظام و الاستقرار و مثل هذه الصورة تعد مثالية للمجتمع حيث

¹ - غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1 ، دار صفاء، عمان، 2011، ص ص206،207.

تجاوزت موضوعات أخرى مهمة مثل التغيير و الصراع و ما ينتج عنها من انحرافات اجتماعية من شأنها أن تحدث خلخلة في توازن النظام و تؤدي إلى عدم استقراره¹.

نستخلص من هذه النظرية أن بارسونز حاول أن يضع أفكاره و تصوراته النظرية عن النسق الاجتماعي و السياسي في ضوء تحليله و رؤيته الواقعية لطبيعة البناء الاجتماعي و السياسي، فالنسق السياسي تمثل في أحد العناصر الأربعة الأساسية و أهم الأنساق الفرعية التي يتكون منها النسق الاجتماعي العام.

لكن هذا المنظور الوظيفي تعرض إلى انتقادات عديدة وذلك على أساس فكرة الصراع و التوتر و القلق، كما أن هذا المنظور عندما يؤكد على عنصر الثبات و الاستقرار فإنه يغفل فكرة التغيير الاجتماعي، غير أنه لا يمكن أن تنفي تلك المساهمات الهامة التي قدمها علماء الاجتماع الوظيفين في وصفهم للظواهر الاجتماعية، فالتحليل الوظيفي يعد أداة هامة لوصف المجتمع ككل و توضح عناصره البنائية ووظائف كل منها، حيث يهتم بتحليل الوحدات أو الأنساق الاجتماعية الكبرى للحياة الاجتماعية، خاصة تغيير لها في أنماط السلوك الاجتماعي و التنظيمي.

¹ - المرجع نفسه، ص208.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك بغرض مناقشة آراء رواد كل منها، وهذا الاختلاف بهمس تباين و وجهات نظر المفكرين و مدى اهتمامهم بعملية الاتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء الوظيفي وذلك حسب إيديولوجية كل مدخل.

الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

أولاً: نشأة الاتصال التنظيمي.

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي.

رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي.

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي.

سادساً: وسائل الاتصال التنظيمي.

سابعاً: خصائص الاتصال التنظيمي.

ثامناً: وظائف الاتصال التنظيمي.

تاسعاً: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.

عاشراً: معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لا تزال تجذب اهتمام الباحثين و الدارسين في البحوث الاجتماعية، خاصة داخل مختلف المؤسسات، نظرا لأهميته في تنظيم و ضبط العلاقات بين الإدارة و العمال، وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، فالاتصال التنظيمي يعتبر المحرك لعملية الإنتاج باعتباره يضمن سير العمل في المنظمة و ينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، و بين الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة أخرى بما يضمن نقل المعلومات و تبادلها بين الأفراد و الجماعات.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى كل ما يهم الاتصال التنظيمي على سبيل المثال أهميته

و خصائصه، وعناصره، وبيان وسائله ووظائفه و معيقاته.

أولاً: نشأة الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين. لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن، نفس الفترة أنشأ " بيجو " أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سنجر" حوالي عام 1926م. كما تعد الشركة الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937م أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري، لذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات وذلك بعد ما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحيفتين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختلفة وارتبط بشكل مباشر بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة.¹

و يعتبر كل من "كاتز" و " كاهن" من أشهر الباحثين في مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر على علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و بوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق، و علاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما أنه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى و ذلك كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة، و يرى باحثون آخرون مثل: كولهيير، وبورتر، وبييتس، ولزنيك، بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط و العلاقات الإنسانية على جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة²

¹ - فاطمة دريدي، أمال زرقاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، المجلد7، العدد2 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ديسمبر 2021، صص 131،130.

² - سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التربية، تخصص علم النفس و العمل والتنظيم، جامعة مستوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 31.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية، لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، و على ذلك فإن الاتصال: يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم و استقرار و تغيير حياته الاجتماعية، و تنتقل أشكالها و معناها من جيل لأخر عن طريق التعبير و التسجيل و التصميم.¹ ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة التالية:

- الاتصالات تساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، و توجيه جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- تفيد الاتصالات في نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة و تطويرها.²
- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- تعتبر الاتصالات بين الأفراد و العاملين وسيلة ضرورية في توجيه و تغيير السلوك على الصعيدين الفردي و الجماعي في المنظمة.
- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهام و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه و أفكاره، و صيغ عمله داخل المنظمة، و بمعنى أكثر دقة ووضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.³
- و يمكننا فحص عملية الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات فقد يكون هذا الموقف بين المدير و مرؤوسه و هنا يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، و قد يكون بين المرؤوسين و مديرهم، و بالتالي يكون من الأسفل إلى الأعلى من خلال فحص كل موقف.

¹-الأمين بلفاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة الجزائر-2- ديسمبر، 2014، ص 67.

²- اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 97.

³- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 141.

فالموقف الأول: و هو الاتصال بين المدير و مرؤوسيه، يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة و هذه الوظائف هي :

- توجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن إجراء، وممارسات خاصة بالعمل.
 - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
 - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
 - تحديد الأهداف و سياسات العمل للمرؤوسين.
 - تدريب المرؤوسين و رفع مهارتهم.
 - نصح المرؤوسين و مساعدتهم في حل مشاكلهم¹
- أما الموقف الثاني:** هو الذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، فالفرد يقوم بأداء وظائف اتصالية هامة و منها:
- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
 - تشجيع التعاون بين الزملاء او بين الوحدات.
 - تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
 - بث و نشر المعلومات التي تهمهم.

أما الموقف الثالث: والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين و رئيسهم، فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف مهمة منها:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- رفع المعلومات عما تم انجازه.
- رفع المعلومات عن مشاكل العمل، المشاكل الشخصية.
- رفع المعلومات عن الزملاء و الوحدات و العلاقة بينهما.
- رفع المعلومات عن كيفية العمل بالإجراءات و السياسات.
- الشكوى و طلب النصيحة.¹

¹ - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص ص 229، 230.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي عملية تسعى إلى تحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل، حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد يكون هذا التأثير موجهاً إلى أفكاره لتعديلها أو اتجاهاته أو مهارته. لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:

الهدف التوجيهي: ويمكن ان يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل، اتجاهات قديمة مرغوب فيها، و لقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

الهدف التثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و توسيع أفقهم، لما يدور حوله من أحداث.

الهدف التعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

الهدف الإداري: و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين بالمؤسسة أو الهيئة.

الهدف الاجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.²

الأهداف المعرفية: وتقوم أساساً على توصيل المعلومات و البيانات و الأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (الرؤساء و المرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري و ما هو متوقع من كل منهم، وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب و منشود. فجلب الانتباه نحو الأهداف، و التعرف على مضامين البيئة الداخلية و الخارجية و نشر الحوافز و إيصال التعليمات و التوجيهات و أمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة و بيئتها.

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 2+ص 345، 346.

² - مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1 دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص ص 28، 29.

الأهداف الإقناعية: القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (العاطفية، الانفعالية) لإقناعهم و جعلهم يتقبلون وجهات نظر قادة المنظمة حتى يأتي الجميع بالسلوك المناسب لتحقيق الأهداف و دفع عجلة المنظمة في اتجاه وجهتها الصحيحة.

الأهداف الترويجية: حيث يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ توجيهاً و تعليمات، فإن الهدف الآخر هو إحداث حالة الراحة و الاسترخاء و الرضا، باعتبارها حالات تتطلبها النفس البشرية.

الأهداف التحفيزية: إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين، و كذلك يعمل على زيادة مساهمات العاملين في أعمال التخطيط، و التنظيم و الرقابة بما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة، متعاونة و متوجهة بكل طاقاتها و إمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشترك.¹

و للاتصال أهمية كبيرة في كل المنظمات إذ يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات:** ينسق الاتصال بين التصرفات و أفعال أجزاء المنظمة، و بدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية التنسيق، و تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة.
- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية، و تساعد هذه المعلومات بدورها على:
 - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
 - توجيه الأفراد في أداء مهامهم، و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
 - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- **اتخاذ القرارات:** يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات، و تقييم نتائجها.

¹ - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2009، ص ص 41، 42.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم و أحزانهم، و مخاوفهم، و ثقّتهم في الآخرين.¹

رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا و هي متوفرة وهي: (المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة أو الوسيلة، التغذية الراجعة)، وفي ما يلي سوف نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز:

- **المرسل:** وهو مصدر الاتصال و مصدر المعلومات، وقد يكون رئيس، مرؤوس زميل، و المرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال، حيث أنه الأساس و منطقة البداية في عملية الاتصال.

- **المستقبل:** و هو من يتلقى المعلومات من المرسل، و قد يكون فرداً أو جماعة و المستقبل يؤدي دوراً هاماً في مدى فعالية عملية الاتصال، فإذا تلقى المعلومات ولم يتخذ رداً للفعل المناسب، أو فسر تلك المعلومات تفسيراً شخصياً أو تفسيراً خاطئاً يترتب على ذلك تأثير سلبي على عملية الاتصال.²

- **الرسالة:** هي الموضوع و المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، ويمكن القول أن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة، ويتحدد نجاح العملية الاتصالية في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المستقبل، و الفكرة المراد إرسالها إلى الجهة المستهدفة قد تكون في شكل صور، أو تجسيديات، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى.³

- **القناة أو الوسيلة:** وهي الطريقة التي يختارها المرسل لنقل المعلومات إلى المرسل إليه وقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جماهيرية.

- **التغذية الراجعة:** وهي ردات فعل المستقبل الذي يبين مدى مهمة الرسالة وهي جزء مفيد في الاتصال، و في حالات كثيرة يستمر الاتصال إلى ما بعد تحليل النشاط النهائي و هو ما يمثلته إجابة

¹ -رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص223،224.

² - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط10، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص442.

³ - جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2، -2014-2015، ص 26.

من المتلقي للمرسل الأصلي، كما تمثل التغذية الرجعية مرحلة التأكد للمرسل من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث تبين فيما بعد إذا كانت عملية الاتصال قد تمت بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس.¹

خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي:

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، و توصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية، وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات التنظيمية وهي:

- **الاتصالات الرسمية:** و هي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا يبين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة، داخل المنظمة.²

و تنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية و هي:

- **الاتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة و صاعدة على الوجه التالي:
 - ❖ **الاتصالات النازلة:** و تتضمن الاتصالات بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل، و كيفية أدائه، و تبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، و الأوامر، و التوجيهات، و توصيل القرارات إلى المرؤوسين.³
 - ❖ **الاتصالات الصاعدة:** وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تفيد الخطط، و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ، و الملاحظات و الآراء الصاعدة إلى

¹ - بسام عبد الرحمن الجريدة: إدارة العلاقات العامة، دار أسامة، الأردن، 2013، ص ص 259، 260.

² - مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضيلة: إدارة المنظمة نظريات و سلوك، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص 284.

³ - فرحاتي لويظة: الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، 2007-2008، ص 26.

الرئيس، و هي لا تحقق الهدف المطلوب منها، إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس و المرؤوسين، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطوير.

• **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في

المستويات المتقابلة، و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، و تؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة و إلى تعزيز هذه الاتصالات.

• **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** وتشمل الاتصالات بين المدراء و جماعات العمل في إدارات

غير تابعة لهم تنظيمياً، و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.

• **الاتصالات الخارجية:** و تضم الاتصالات الجارية بين المدراء و الأطراف خارج المنظمة مثل:

المستهلكين، العملاء، المرودين... الخ وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية و كفاءة الأداء، و تحقيق الفرص المتاحة، و الاستثمار الأفضل للموارد.¹

- **الاتصالات غير الرسمية:** و هي تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد و إجراءات مثبتة و

مكتوبة و رسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، و تتم الاتصالات غير الرسمية خلال قنوات خارجة عن قنوات الرسمية المحدد للاتصال.

ففي داخل المنظمة تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة

الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى الخارج إذ تتفاعل إدارات

التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعية أو الحفلات... الخ.²

سادساً: وسائل الاتصال التنظيمي:

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، و ذلك عن تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع

خطة، و عند إصدار التعليمات و التوجيهات، و حين اتخاذ القرارات و إجراء التنسيق في العمل و عند

¹ - فرحاتي لويظة: مرجع سابق، ص25.

² - زيد منير عوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص85.

تسوية الاختلافات و إبداء النصيحة الفنية أو الاستشارية، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصالية مختلفة. و فيما يلي عرض لطرق الاتصال:

- **الاتصالات المكتوبة:** بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة و مكتوبة و يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال¹ الشفهي، و الاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال أهمها:

- ✓ **التبليغات** التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة و عن المسائل الإدارية و الإجراءات، وذلك أن أي تغيير للسياسة الموضوعية، أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة.
- ✓ **النشرات العامة**، وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري و هذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.
- ✓ **الخطابات الإدارية الخاصة** و هي خطابات توجه إلى بعض الإداريين و تحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم.

✓ **التقارير المرسلة** من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى، و هي أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فعالية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية و تذكر فيها الحقائق، و يتم التعليق عليها بالافتراضات من قبل المنفذين، وبذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ، و يفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ و يقف على الافتراضات و الحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تأدية العمل².

- **الاتصالات الشفهية:** و هي الاتصالات غير المكتوبة و التي تتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل و المستقبل، و هناك حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفياً داخل المنظمة، وقد تكون هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، كما يكون مخططاً لها، و تتم بطريقة الصدفة و من أهم مزايا الاتصال الشفهي ما يلي:

✓ **سرعة** توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لمفهوم الرسالة و محتواها.

1- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن 2005، ص244.

2- محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص245.

- ✓ يمكن هذا النوع من الأفراد الاستفسار عن بعض النقاط حول اللقاء و التي يلتبس معناها.
- ✓ يعتبر أكثر تأثيرا و قوة نظرا لأنه يتم وجها لوجه خلاف الاتصال المكتوب.
- ✓ إن اللقاءات المباشرة بين المشرفين و العمال في المنظمة تعطي العمال شعورا بالأهمية سواء بالنسبة لهم أو لمضمون الرسالة، إما الوسائل و القنوات التي يمكن أن تستخدم في الاتصال الشفهي غير المباشر فمنها (الهاتف، الأجهزة اللاسلكية، الإذاعة و التلفزيون، شرائط الفيديو).
- **الاتصال الإيمائي:** هناك طرق و أساليب كثيرة للاتصال و هذا النوع من الاتصال الإيمائي أو الحركي أو التصويري، ازدادت أهميته و انتشر استخدامه في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته، و هو يعني استخداما لا يعتمد الفرد على الكلام في توصيل ما يريد.
- فعلى سبيل المثال قد يستخدم الفرد تعبيرات الوجه، فمن خلال تعبيراته قد تتعرف ولو ظاهريا على مدى قبل أو غضب شخص معين أو عامل معين عن عمل ما، كما يستخدم الفرد بعض أطراف جسمه في التعبير عما يريد، فمثلا يمكن استخدام إيماءات الرأس في التعبير عن الموافقة أو عدم الموافقة و يعتبر الاتصال من خلال الإيماءات و الإشارات و الحركات هو اللغة الوحيدة التي يفهمها الصم و البكم، و هذه التي تعوضهم إلى حد ما عن فقد نعمة النطق و الكلام، و الاتصال الإيمائي قد يدعم الاتصال الشفهي من خلال الاعتماد على الأفعال الحركات و الإشارات المختلفة أكثر من الكلام، و تستخدم الإيماءات و الحركات بكثرة شديدة جدا في المخابرات العسكرية و المدنية، في المجالات العسكرية عندما يكون خطرا على حياة عمل مهامهم¹.

سابعا: خصائص الاتصال التنظيمي:

- اهتم الكتاب و المفكرين بمشكلات و معوقات الاتصال، وقد حرصوا على البحث في الوسائل و السبل التي تساعد و تشجع و تسهل الاتصالات الفعالة الناجحة بالمنظمات و أهمها:
- **الوضوح:** يجب أن تكون الرسالة مباشرة و مصاغة بمنطقية كبيرة، من أجل ذلك يراعي تجنب تضمين الجملة الواحدة أفكار كثير.

1- زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2015-2016، ص ص

- الشمول/ الكمال: أن السعي لصياغة رسالة واضحة و مبسطة تقود أحيانا إلى الوقوع في فخ " عدم الشمول" و على المرسل حينما يود أن يعد رسالة أن يفترض نفسه أنه مستقبل لها، و أن يعدها على ضوء ذلك.

- المحسوبية: يلجأ البعض أحيانا إلى العموميات و الأمور المجردة، و مثل ذلك يكون مضيعة للوقت حين استخدمها صبغ المواقف و الحقائق العلمية بصيغة مجردة و عامة و لذا فمن المهم اختيار المصطلحات و المفردات الملموسة و المحسوسة.

- الدقة: لا فائدة ترجى من الرسالة الغير صحيحة بل العكس قد تؤدي إلى أضرار و مخاطر كبيرة¹ وتختلف هذه المبادئ عن تلك التي أشار إليها APPLEBY وهي الوضوح ، الاهتمام و الصدق ، النزاهة، واختيار الوسائط و التوقيت المناسب، كما أنه إذا ما روعيت الخصائص و المتطلبات التالية فتساعد على زيادة فعالية الاتصالات في المنظمة:

- أن يتم الاتصال بالقدرة الذي يتلائم مع طاقة الأفراد على الفهم و الاستيعاب.
- توافر الثقة المتبادلة بين المرسل و المستقبل و ليس الرئيس والمرؤوسين.
- عدم مرور المعلومات المنقولة في قنوات التصفية و التتقية الكثيرة.
- تناسب أسلوب الاتصال الهجومي و الدفاعي.
- إتقان عملية الإصغاء من قبل المديرين و الأفراد.
- أن يعي أطراف الاتصال تأثير الإدراك و القيم و الاتجاهات و غيرها على عملية الاتصال.
- وجود اتجاهات إيجابية لدى الفرد نحو الآخرين.
- قيام الرؤساء بتشجيع المرؤوسين على الاتصال.²

- الإيجاز: إن الاتصالات الإدارية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة. و الإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال المساعد أو النازل، و الإيجاز لا يعني بالضرورة كتابة جمل قصيرة أو حذف التفاصيل الضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات محسوبة وذات مغزى.

- النشاط: ويعني ذلك قوة سريان المفعول و قابلية التذكر لأن المديرين كما يقول "منتزيرغ" يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات و الانتباه فقط لفترات قصيرة. وإن المقاطعة و الإلهاء

¹-حسين محمود الحريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار حامد، عمان، 2006، ص 223.

² -:المرجع نفسه، ص 224.

و المسؤولين الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة و الوضوح و الضبط و الإيجاز من خلال اختيار الكلمات و الجمل، هذا الأسلوب الذي يجعل الاتصال بعيدا عن الفوضى و قابل بقوة للاستذكار.¹

ثامنا: وظائف الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال التنظيمي داخل التنظيم دورا أساسيا، فهو ليس عملية تحدث بين المرسل و المستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقاته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، و بوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله، و يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي إلى الوظائف التالية:

- **وظيفة الإنتاج:** يساهم في الإنتاج داخل المنظمات (خاصة الاقتصادية) و يقال في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل و التعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ، كتوجيه الإنذارات بسبب الغياب عن العمل، أو الإعلان عن المكافآت مقابل الأداء الجيد، إضافة لإرسال المذكرات و عقد الاجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل و تحسين ظروف العمل، أو توعية الفاعلين داخل التنظيم إلى كل المعلومات التي تخص عملهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب.²

- **وظيفة الإبداع:** الإبداع ظاهرة قديمة قدم الإنسان فهي توجد في جميع مجالات حياته أجل حل المشاكل و التكيف مع الظروف، فالتنظيم يحتاج للإبداع من أجل التغلب على الظروف المحيطة به خاصة المنافسة الخارجية و المقاومة الداخلية.

فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على التصلب في المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل جهد كبير، لتبني أفكار و أنماط سلوكية جديدة، ويرتبط الإبداع ببعدين هامين يجسدان وظيفته الأساسية، و يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة، و يمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول و

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، ط2، دار مجد، بيروت، 2011، صص 142، 141.

² - محمد بوخاري: فعالية التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، مجلة الآفاق للعلوم، العدد الثامن، ج1، الجزائر، جوان، 2017، ص363.

بطبيعة الحال يلعب الاتصال دورا هاما في تحقيق كل من البعدين و ذلك يوضع برامج تهدف إلى القضاء أو التخفيف من عملية المقاومة و إقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل و التنظيم و بضرورة توفير جو نفسي ملائم يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل و ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.¹

- **وظيفة المحافظة:** يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم

التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة، و مدى تكيفها مع البيئة، و يبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

• **حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس:** يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد

الفاعلين بالأمن و روح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة اتجاههم لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء للمنشأة و التعلق بها أكثر.

• **تغيير موقف الأفراد للتفاعل فيم يحدث بينهم:** يرى " كورت لوين" أن سلوك الفاعل هو محصلة

لتفاعله مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل داخله، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة، ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته و أهدافه و آفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالالاتصال التنظيمي إذ يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.

• **ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية:** المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة

فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط بعضها بعضا كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي العمل على استمرار الوظيفتين السابقتين (الإنتاج و الإبداع) وذلك من أجل الحفاظ على الإنجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم و المستقر للتجديد و الإبداع داخل المنشأة.

¹ مصطفى محجوبي: دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 63.

باختصار، يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن و التكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية) ، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي و الاتصال غير رسمي) ، الغائية (وضوح الهدف و دقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال).¹

تاسعا: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

إن لعملية الاتصال عوامل تؤثر فيها (بغض النظر عن نوعية هذا التأثير، سلبيا كان أو إيجابيا)، و قد حدد "أحمد خاطر" في كتابه مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية بعض هذه التأثيرات و التي منها:

- **طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد ما على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية، دون السماح بالاتصالات الغير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تنتم الأعمال فيها بالمنطية و التي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.
- **درجة التعقيد التنظيمي:** إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، و كلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال بينهما ضعيف إن لم يكن منعدما.²
- **حجم المنظمة:** إن كبر المنظمة و تشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيدا، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات و المعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطرار أو التضارب في هذه البيانات.
- **اتجاهات الرئيس في العمل:** إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه و كذا نمط السلطة و القيادة التي يتصف بها ، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة و خاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي و لا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما يضبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم.

¹- جمال بن زروق: مرجع سبق ذكره، ص ص 105،104.

²-زرتال لطيفة: مرجع سبق ذكره، ص 89.

- **عمر المنظمة:** من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات و شكلها. لأن من المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك و تتسع و يزيد معدل الرسمية فيها.¹

عاشر: معوقات الاتصال التنظيمي:

رغم أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل و استمرار البناء المؤسسي غير أنه قد لا يحقق الأهداف المرجوة منه وذلك نتيجة مجموعة من المعوقات التي يمكن تعريفها إجرائياً على أنها كافة المتغيرات التنظيمية، التقنية، الإنسانية، التي تشكل عقبات تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر، أو توفر إرسالها و استقبالها، أو تحرف أو تشوه معناها أثناء عملية الاتصال التنظيمي و يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- **المعيقات الشخصية:** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل، في عملية الاتصال و تحدث فيها أثراً عكسياً ذلك نظراً للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد و يحد من فعاليتها.²

- **المعيقات التنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة و قصور أنظمة و قنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار التنظيم الإداري، و غموض في السلطة التي تصدر الأوامر و عدم وضوح نطاق الإشراف.³

- **المعيقات التقنية:** ترتبط هذه الأخيرة بما تعتمد المؤسسة من وسائل و قنوات اتصالية، فعدم اللجوء إلى القنوات الاتصالية الناجعة و كذا عدم التنوع في الوسائل و الأساليب الاتصالية المستخدمة لنقل و تبادل المعلومات ذلك من شأنه أن يعيق و يعرقل عملية الاتصال.

¹ - بن زاوي ابراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة -1، 2017-2018، ص122.

² - نورة قنيفة، إبتهاج سليمي: معوقات الاتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد السادس، أم البواقي، جوان 2018، ص 194.

³ - أمال حفصي، زكية عمراوي: معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 10، العدد الثالث، جويلية، أم البواقي، 2021، ص492.

- **المعيقات الاجتماعية:** هذه الأخيرة قد تكون متعلقة بالاختلافات في المصالح و التوجهات و الأهداف مما من شأنه خلق الصراعات التنظيمية بين العاملين بالمؤسسات لينتج عن ذلك تنمية الشعور بعدم الولاء و الانتماء و الالتزام التنظيمي نحو المؤسسة.¹
- و هناك معيقات أخرى للاتصال التنظيمي تبرز في:
 - **مستويات الإدارة:** إن كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي تسبب الكثير من المشاكل بسبب نزول و صعود المعلومات.
 - **عدد الأفراد:** إن زيادة عدد الأفراد مع قلة الوقت في الاتصال يؤدي إلى عدم الفهم.
 - **تغيير المديرين:** إن كثرة تغيير المديرين يسبب العديد من المشاكل بسبب اختلاف أسلوب كل منهم في طريقة الاتصال.
 - **تفسيرات المدير:** إن مستويات فهم الأمور وسعة الإدراك يختلف من مدير إلى آخر و هذا يعقد الأسلوب الإداري.
 - **المركز الإداري:** اعتماد وسائل الاتصال على المركز المرسل في المنظمة.²

¹- نورة قنيفة: مرجع سابق، ص 194.

²- عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل في العلاقات العامة، ط1، دار الثقافة، عمان، 2011، ص316.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بجوانب الاتصال التنظيمي من حيث كونه أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، و بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة، أو يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييره من خلال ضمان السير السهل المنظم لكل عمليات التفاعل بين العاملين و الإدارة لغرض الوصول إلى أهداف المؤسسة و تحقيقها.

الأداء الوظيفي:

تمهيد :

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانياً: عناصر و مكونات الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أنواع الأنواع الوظيفي.

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي.

خامساً: خصائص الأداء الوظيفي.

سادساً: شروط الأداء الوظيفي.

سابعاً: معايير الأداء الوظيفي.

ثامناً: العوامل المؤثر في الأداء الوظيفي.

تاسعاً: معوقات الأداء الوظيفي.

عاشراً: تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

اهتم معظم الباحثين و المفكرين في المجال التنظيمي بالموارد البشري بحكم أهميته في تنظيم و اتخاذ القرارات الفعالة، و مدى إنجازهم لمهامهم وفق وما تحدده متطلبات الوظيفة. فهو المحرك الأساسي لاستمرار المؤسسة و أساس أدائها الكلي، فالأداء الوظيفي الفعال يعتبر أساس تطور المؤسسة و رقيها لدى وجب التركيز عليه و معرفة العوامل التي تؤثر على زيادته و نقصانه ، و محاولة تدعيمه و تصحيحه لأجل الحفاظ على نشاط المؤسسة و تقديم نتائج أحسن لصالح المؤسسة و المستهدفين من خدمتها.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

يحثل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها أو ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة ، ذلك أن المنظمة أكثر استقراراً و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميزاً و من تم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، و مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن تم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.¹ تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في:

- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز و زيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المداخلات المستخدمة.
- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد و ذلك من خلال توفير بعض السلع و الخدمات بأسعار مخفضة.
- مواجهة التحديات التي تقبلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي يتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة الكفوة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها و بموجب سياسة المنظمة.
- أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة².

¹ - طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية و علاقاتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2004، ص 82.

² - سرير الحررتسي حياة: التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، المجلة الجزائرية في الاقتصاد و الإدارة المجلد 8، العدد2، 2017، ص ص 64،63.

فالأداء بصفة عامة يوجه أعمال المنظمة من خلال تبرير كل ما يحدث داخلها و توثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة و التعرف على مواطن القوة و الضعف و توفير تقييم ذاتي للمنظمة و مناخها التنظيمي وتوجيه عملية تحسين أعمالها ، فالأداء يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمات التي تعمل على بلورة المنطلقات لأدائها بهدف الوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل عام لأن المنظمة الناجحة تعكس ذلك في صورة أدائها في كافة مجالاتها و مستوياتها مع كل الأطراف المرتبطين بها.¹

ثانيا: عناصر و مكونات الأداء الوظيفي:

1/ عناصر الأداء الوظيفي:

- للأداء عناصر أساسية لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين و تتمثل عناصر الأداء في:
- **كفايات الموظف** : و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيفة)**: و تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو و وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم**: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية.
- **محددات و معايير الأداء و الوظيفي**: و يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي و معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها. و نظرا لتعدد هذه العوامل و صعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على

¹ - فاطمة بوحيدش: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء، المرضى ، و القابلات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2013-2014 ص 64.

الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و مدى التفاعل بينها.¹

و هناك تصنيف آخر لعناصر الأداء الوظيفي:

- **المعرفة و الالتزام بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة النظرية، و المعرفة الفنية و المهارة المهنية، و المعرفة العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، أما الالتزام فيشمل: الجدية في العمل ، و القدرة على تحمل المسؤولية، و إنجاز الأعمال في مواعيدها، و الالتزام بالدوام و مدى الحاجة إلى الإشراف.²

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي المقدار الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.³

- **المثابرة و الوثوق:** وتمثل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.⁴

2/ مكونات الأداء الوظيفي:

هي مكونات أساسية للأداء فهي دليل على وجود أداء أفعال و هو يتكون من مكونين رئيسيين الكفاءة و الفعالية:

¹- شريفة بن عبد الله المالكي: الأنماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 124،125.

²- أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2، 2014، ص364.

³- طالت محمد: تكوين مديري الثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المدبرين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حبلج، 2012- 2013، ص48.

⁴- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص34.

- **الكفاءة:** و يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفؤ، و هو النشاط الأقل تكلفة، و هي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بأقل التكاليف ، أي أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
- و يمكن القول أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية و طبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد و المزج بين عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة.¹
- **الفعالية:** ينظر إلى الفعالية إلى أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الأرباح المحققة.
- يتبين أن الفعالية أداة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها و الوصول إلى الجودة بمعايير تنافسية تمكنها من صنع مكانة لها.²

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى نوعين:

- 1/ **حسب معيار المصدر:** يمكن في هذا المعيار تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الذاتي ، أو الأداء الداخلي، و الأداء الخارجي.
- الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساس مما يلي:
 - الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: و يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹- ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير، عمان، 2013، ص 110.

²- الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2009، ص219.

الأداء الخارجي: هو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة، و الذي يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذا المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا ما تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أي يمكن قياسها و تحديد أثرها.¹

2/ حسب معيار الشمولية: و حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية المؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازاتها لأي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح، و النمو.
- الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، و أداء وظيفة التسويق.²

رابعاً/ أبعاد الأداء الوظيفي:

الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء، و على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة، فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة، و الأداء الضمني و يستخدم أيضا بعض المؤلفين السلوكيات الاجتماعية و سلوكيات المواظبة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني.

¹ - سرايا حسين عطية الصبيحي: دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، مذكرة مكملة لنيل الشهادة الماجستير في الإعلام، العلاقات العامة، جامعة بنغازي، 2019، ص ص 113، 114.

² - بشار حزي: مرجع سبق ذكره، ص 48.

يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة على النحو المتصل، حيث يمكن أن يكون الموظف كفؤاً بدرجة كبيرة في عمله و مهمته، ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني، يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة.
- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارده المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام و الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.¹
- يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة. يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:
- الإصرار على الحماس و بدل مجهود إضافي، كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل (المواظبة، و الغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسمياً جزءاً من الوظيفة مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناءة.
- المساعدة و التعاون مع الآخرين مثل: مساعدة و مساندة العمال و العملاء.
- إتباع القواعد التنظيمية و الإجراءات مثل إتباع اللوائح و الأوامر، بإظهار الاحترام السلطة، الالتزام بالقيم و السياسات التنظيمية.
- المساندة و التدعيم و الدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفصل للناس في الخارج.²

وهناك من يحدد أبعاد الأداء الوظيفي كما يلي:

البعد الكمي: فبعض الأعمال قد تكون الكمية و الجهد المبذول مقاسه بمعدل و سرعة و كمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدود.

¹- سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2001، ص116.

²-سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 116.

البعد الكيفي (نوعية الجهد): تعني مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لموصفات نوعية معينة، و يندرج هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، و التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته، أنشطة معينة مزيج هذه الحركات، أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل وقرار لمشكلة معينة.

وسلوك الأداء أي كان التعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا Overt Beauvoir، ويكون سلوكا مستترا ضمنيا¹ Couvert Beauvoir .

خامسا: خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج و الكفاءة في المنشآت، و يتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكات و تصرفات العاملين.

هذه السلوكات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوكات الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا للعمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن ان نقول متجدد و في أحيان أخرى منقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل و توجه السلوك في اتجاهات معينة .

¹ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص26.

- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.¹

سادسا: شروط الأداء الوظيفي:

- من أجل أن يكون الأداء جيد و فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي كالآتي:
- وضوح وشفافية المهمة:** تكون المهمة واضحة و شفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية و يتم التأكد من فهمه لها.
- الواجب / المهمة نفسها.
- الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة.
- حدود الصلاحية الممنوحة له، وحدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها ويمارسها، في تنفيذه لما هو مطلوب منه.
- الأهلية/ الكفاية للمهمة:** من الشروط البديهية لضمان مهمة ما أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها.
- تكون الأهلية نتيجة للمهارات العالية و المعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، وأن يتوفر لدي الشخص المعني القدرة على ترتيب و دمج مهارته و معرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.²
- حصيلة المهمة:** قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية / غير مخطط لها، أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا إلى الخبر السابقة.
- منافسة المهمة:** يمكن أن نلاحظ أحيانا أن بعض الناس لا يقومون بما هو متوقع منهم، و يرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر حيث من النادر أن يوكل الموظف إنجاز مهمة واحدة. وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى و مع الوقت المحدد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز.

¹- إبراهيم توهامي و آخرون : مرجع سبق ذكره، ص 140.

²- فيصل عبد الرؤوف دحلة: مرجع سبق ذكره، ص ص 106،107.

التعاون في أداء المهمة: عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز مهمة كاملة فيمكن أن يعتمد على الآخرين و تعاونهم. ففي الماضي كان العمل عبارة عن تفاعل الفرد مع الأشياء أما هذه الأيام فالعمل في المنظمات يتطلب تعاون عدد من الأفراد ليتم الإنجاز و أداء الواجب بالصورة الصحيحة و تجنب حدوث مشاكل في الأداء.

ضبط المهمة: تعتبر المهمة جزء من العمل، وهي عملية محدودة البداية والنهاية، و ينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة وهذا يعني أنه يجب ضبطها. و ضبط المهمة يعني أن تجري متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، وذلك عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها مع الشروط المطلوبة و المشابهة و بذلك يتم في النهاية إجراء ما يلزم من تعديل للتوفيق بين الواقع الحالي و المطلوب.

الالتزام بالمهمة : التزام الموظفين بالمهمة / الواجب المطلوب منهم مهم جدا لا نجاهه و أدائه بالصورة المطلوبة، و قد يكون عدم الإنجاز عائدا إلى أسباب عديدة. و ليس شرطا أن يكون عدم وجود انتماء أو التزام هو السبب في ذلك. علما أن الالتزام بالمهمة و العمل يتوقفان في الكثير من الأحيان على شروط أخرى من شروط الأداء التي سبق ذكرها، مثل عدم الكفاية أو عدم الاهتمام بعواقب الانجاز.¹

مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، و البيئية المناسبة لأدائها بالشكل المناسب و تشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء و يشمل ذلك دعم المعنيين بمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح و العكس صحيح.²

سابعا: معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تدبب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

¹ - مرجع نفسه، ص ص، 108-110.

² - فيصل عبد الرؤوف دحلة: مرجع سابق، ص 111.

الجودة: هي المؤشر الخاص لكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليهم إذا ادّعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة الإنتاج، الأهداف و التوقعات.

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد و لا يتعدها، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مطلوب من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، و تسهيلات.¹

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال و ليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعه فهو لا يقدر بثمن.

الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و تعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.²

وهناك من يرى هناك خمسة شروط و معايير للأداء و هي كالاتي:

التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات علاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا

¹ - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، 2010، ص 72، 73.

² - عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات الفصل الثالث، العدد الخامس، جوان

2015، ص ص66، 67.

يكون معيبا أو فاسدا، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، و المعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد قدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.

الاعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين Interrater Reliability و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذي يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العالمين، و تتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريبا من لأداء شخص واحد. فبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية و التي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.¹

القبول: و يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم لهم و إقناعهم به و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها. كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس و في كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد و ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، و يتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.²

¹ - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمان، 2011، ص223.

² - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص ص 224، 225.

ثامنا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد عندما يتساوى الموظف ذو الأعداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها. و في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.¹

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم قدرة الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه.

مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين، و الرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية و الشخصية للعاملين.

التسيب الإداري: التسيب الإداري في المنظمات يعني فقدان ساعات العمل في الأمور غير المنتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.²

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة في الأداء على النحو التالي:

❖ **العوامل الفنية:** تشمل التقنيات الحديثة والهيكلة التنظيمية و طرق و أساليب العمل، تؤثر هذه العوامل بشكل واضح و مباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة و كميتها

¹ - بن زاف جميلة : العلاقات الإنسانية وآثارها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، ديسمبر 2015، ص64.

² - منير عبد الله الطائش: علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص51.

و الطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام.

❖ العوامل الإنسانية: تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة و التعليم و الخبرة، بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية و حاجات و رغبات الأفراد.¹

تاسعا: معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة عوامل مساعدة ومكاملة لأداء جهد و بدل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد و منها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، لكن غالبا ما تصادف معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب و دون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة و التي نوجزها فيما يلي:

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** وتتمثل في الرطوبة ، الحرارة ، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل و تعيينه في أداء عمله بشكل سريع و غيرها من الظروف التي تعرقل العامل و التي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.
- **عدم وضوح السياسة و المهام:** و هنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.
- **التغيب:** هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل وغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزءا من التغيب وإن كان لفترة قصيرة.
- **حوادث العمل:** وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث و الإصابات منها ما هو تكنولوجي ناتج عن أعطاب قدم بعض الآلات، و منها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.²

¹ - عائشة بنت أحمد الحسيني و شدى بنت عبد المحسن الخيال: مرجع سبق ذكره، ص75.

² - زرتال لطيفة: مرجع سبق ذكره، ص ص121، 122.

عاشرا: تقييم الأداء الوظيفي:

تسعى أية مؤسسة سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات، التكنولوجيات و المعلومات)، ويعني تقييم الأداء معرفة المدى الذي يتم فيه تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج، و عند تقييم أداء عنصر العمليات، هو أعلى العناصر كلفة، و بالأخص في المؤسسات العامة التي يكون فيها استخدام بقية عناصر الإنتاج محدودة، فإن عملية تقييم الأداء تحتل أهمية متميزة، نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة.

و يعد تقييم الأداء أمرا مهما في المنظمة، فمن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة. كما أن بعض العاملين يقومون بالمبادرة و يعملون على¹ انجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، بينما يكون البعض الآخر ضعيفا و غير موثوقا في قدراته في العمل و يحتاج إلى درجة إشراف عالية ولصيقة للتأكد من إنجازه للعمل لذلك و جب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين أفراد متميزي الأداء و أقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني.²

وهناك مجموعة من الأساليب أو الطرق لقياس تقييم الأداء و تتمثل فيما يلي.

- **طريقة ميزان القياس المتدرج:** يعتبر هذا النوع من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة حيث يقوم المشرف بتقييم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو كثير أو قليل أو من إيجابي إلى سلبي أو بالأرقام ، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد، و يعاب على هذا النوع من القياس أنه يتسم بالذاتية أكثر من الموضوعية الأمر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجه أو اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه و تتمثل الذاتية و التحيز في هذا القياس بالأخطاء التالية: تأثير الهالة، التساهل أو التشديد، النزعة المركزية، الإحساس بجماعة معينة³.

¹- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء، عمان، 2007، ص160.

²- ربحي مصطفى عليان: مرجع نفسه ، ص161.

³- محمد ابراهيم سكران: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص ص91،92

- **طريقة تسجيل الحوادث العامة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بملاحظة سلوك الموظف وتسجيل لكل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه في فترة من الفترات ولا يقدم هذا الأسلوب صورة واضحة ووثيقة على أداء الموظفين طوال العام.¹
- **طريقة الاختيار الجبري:** تقوم هذه الطريقة على إخفاء بعد الأداء المقصود تقييمه فيقدم للرئيس عدد من المجموعات لأمثلة الأداء الوظيفي فيختار منها مجموعة محددة يعتقد أنها تصف على أفضل وجه ممكن الأداء الوظيفي الخاص بالموظف الخاضع للتقييم، أهم ما يميز هذه الطريقة أن الرئيس لا يعرف قيمة هذه الأمثلة سواء كانت إيجابية أو سلبية و أي منها التي تميز بين الأداء المرتفع و الأداء المنخفض.²
- **طريقة قائمة العبارات الموزونة:** يحتوي هذا النوع من التقييم على قائمة كبيرة من العبارات الموزونة الإيجابية و السلبية و التي تتجمع من الإداريين و المشرفين والتي يمكن أن يقوم بها أي موظف، و بعد أن يقوم الخبراء المتخصصون بمتابعة مهام و سلوك كل وظيفة يتم تصنيف و ترتيب هذه العبارات إلى مجموعات من درجة ممتاز إلى غير مرضي³.
- **طريقة التقييم المقالي:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا.
 - كمية وجودة الأداء المتحقق.
 - المعرفة المتعلقة بوظيفته.
 - قدرته على التكيف مع العمل.
 - علاقاته مع زملائه و العاملين معه.

¹ - حاتم على حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2003، ص79.

² - محمد ابراهيم سكران: مرجع سابق ص92.

³ - حاتم على حسن رضا: مرجع سابق ص80.

وتصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع الطرق الأخرى للتقييم حيث تصنيف معلومات جديدة كما تعطي فرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف.¹

- **طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة سهلة و قديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة و أقلهم. و ذلك بإعطاء رقم واحد (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.²

- **طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية:** و تتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعداً هاماً للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة و محدودة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف، و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على سلوك الموظف و ليس صفاته، تسهم في تحقيق العدالة في التقييم، توفر التغذية العكسية الجيدة للموظفين.³

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه ا ما ينجزه من قبلهم، و ليس على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف و الثانية مراجعة الأداء. و من مزايا استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الأفراد:

- تشجيع الأفراد في تحديد أهداف خلاقية و محددة مما تزيد من دوافع الأفراد العاملين و تطور في أدائهم.
- هذه الطريقة تعتبر من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي.
- تؤدي إلى تعريف الأفراد، و بما هو مطلوب منهم مسبقاً و ما هي إمكانياتهم.⁴

¹ - بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014، ص ص82،81.

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص112.

³ - بوقطف محمود: مرجع سابق، ص84.

⁴ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 2000، ص ص263،264.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف و طبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة و فعاليتها، و هذا لا يتحقق إلا إذا وُفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة و البيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط الضعف و النقص في الأداء و العمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة و ضمان نجاحها و استمرارها.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة .

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية و البحثية للدراسة، تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تعتبر الجزء الأكبر أهمية في البحوث الاجتماعية و الإنسانية من خلال الإجراءات المنهجية التي تعد مجموعة من الأساليب و الطرق العلمية المتبعة لدراسة مشكلة علمية محددة و معينة، و هذا من أجل إثبات صحة و خطأ فرضيات الدراسات أو الوصول إلى نتائج ملموسة. و هدف هذه الدراسة هو معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي و هذا من أجل تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات المحصل عليها من ميدان الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد التعرف على مجال الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث الاجتماعي و ذلك من خلال ما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة، تمكنا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة في البحث، و يجمع كل الباحثين في منهاج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة 03 مجالات رئيسية و هي: المجال الزمني، المجال الجغرافي، و المجال البشري.

1/ المجال المكاني:

و نقصد به الحيز أو المكان أو الميدان الذي تمت فيه عملية جمع البيانات المتعلقة بالبحث و قد اتخذت دراستنا هذه من جامعة محمد الصديق بن يحيى _ تاسوست _ مكانا لإجراء الدراسة و قد تمت بالتحديد بالقطب الجامعي _ تاسوست _ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

يقع القطب الجامعي تاسوست ببلدية الأمير عبد القادر على الشريط الساحلي تاسوست و يتربع على مساحة تقدر ب: 18 هكتار. و قد أنشأت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 هـ الموافق لـ 08 أكتوبر 2012م المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 هـ الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003م و المتضمن إنشاء جامعة جيجل.

بناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم و للقرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013م تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- ✓ قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- ✓ قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا.
- ✓ قسم الإعلام و الاتصال.
- ✓ قيم علم الاجتماع.
- ✓ قسم علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

2/ المجال البشري:

و يقصد به مجتمع الدراسة أو العينة المختارة و كون محور دراستنا حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية فقد قمنا باختيار الموظفين الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ليكونوا محور دراستنا الميدانية و قد بلغ عددهم 88 موظفا.

3/ المجال الزمني:

و يشير إلى المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز البحث و قد استغرقت المدة التي قضيناها لإنجاز هذه الدراسة حوالي 06 أشهر، فهي تمتد من شهر ديسمبر 2021م إلى غاية أواخر شهر ماي 2022، و قد جاء تقسيم المجال الزمني وفقا لما استغرقت كل مرحلة من مراحل البحث كما يلي:

- المرحلة الأولى: وامتدت بين شهر ديسمبر و جانفي وتم خلالها الضبط النهائي للموضوع و العنوان و تحديد مجال الدراسة ليقصر مجتمع دراستنا على الموظفين.
- كما قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة و ذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية و المكتبات الخارجية، للقيام بالبحث و جمع المادة العلمية و الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، وهذا ما يساعد في الإحاطة و الإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة.
- المرحلة الثانية: بعد أن ألمنا بجميع المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلقنا في الجانب الميداني، حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست- و التي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة، وذلك بمساعدة موظفة من مصلحة المستخدمين ، وكان هذا بداية من شهر فيفري إلى غاية شهر مارس.
- المرحلة الثالثة: تزامنت مع شهر أفريل إلى شهر ماي، في هذه المرحلة قمنا بتصميم الاستبيان "الاستمارة" و عرضها على الأستاذ المشرف و في منتصف شهر أفريل قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية و التي كان عددها أربع استمارات وزعت بطريقة عشوائية على الموظفين، و تم استرجاعها في اليوم الموالي، و بعد الحصول على الاستمارة التجريبية و التأكد من فهم أفراد العينة لأسئلتها قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها ثم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي، و بعد ذلك قمنا بتوزيعها في أواخر شهر أفريل و قمنا باسترجاعها في بداية شهر ماي، بعدها قمنا بتفريغ و تحليل المعطيات.

ثانياً: منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة. لذلك يعرف المنهج بأنه: "البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، و بذلك فإن المنهج يوحى باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في العملية الذهنية".¹

كما يعرف المنهج أيضاً بأنه: "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف و محاولة اختبارها للتأكد من مدى صلاحيتها في مواقف أخرى، و تعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاح قانون أو نظرية".²

و بما أن موضوع دراستنا يدور حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، فقد اخترنا المنهج الوصفي، و الذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهر المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة".³

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه: "المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهر موضع البحث وصف تفصيلياً دقيقاً، ويدرس كل جوانبها الكيفي، و النوعية، و الكمية، ليعبر عن ملامحها، خصائصها، حجمها، و تأثيرها، ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى".⁴

و يعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية و تتضح أهمية المنهج الوصفي بأنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية فلا تقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة و جمع المعلومات عنها، بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها و التعبير عنها كما أو كيفياً وصولاً إلى فهم علاقة هذه

¹ - فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 10.

² - محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، منشورات جامعة باتنة، ص 69.

³ - عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص139.

⁴ - محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الجوهرة، القاهرة، 2015، ص41.

الظاهرة مع غيرها من الظواهر، و الهدف من تنظيم المعلومات و تصنيفها هو مساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تسهم في فهم الواقع و تطويره.¹

و لقد قمنا باختبار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا.

ثالثا: عينة الدراسة:

إن عملية اختبار العينة تعد عملية جوهرية و أساسية في البحث العلمي فهي تحدد و تؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحال تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها و لو بشكل بسيط، فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئا جديدا و حتى تسميته عملا علميا، فالباحث غالبا ما تصادفه صعوبات و عراقيل متعلقة باختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر الحجم المجتمع أو عدم تجانسه، ضيق الوقت المخصص للدراسة... .

و يمكن تعريف العينة: " بأنها جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة.²

كما تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة و منتقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، ومنتقاة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات و أساليب محددة.³

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة و التي يقصد بها تلك العينة التي نتيج لجميع وحدات الجمهور الكلي أو مجتمع الدراسة فرصا متكافئة للاختيار، كما أن اختيار أي وحدة من وحدات الجمهور لا يرتبط على أي نحو من الأنحاء باختيار وحدة أخرى. فجميع عمليات الاختيار تكون مستقلة عن كل من الباحث و المبحوث و تتحكم فيها المصادفة وحدها، و إذا حدث في هذه الحالة

¹ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج و طرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص ص76،75.
² - محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي و آخرون: طرف و مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2014، ص78.
³ - محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة: مناهج البحث العلمي تصميم البحوث و التحليل الإحصائي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص96،97.

أي اختلاف بين خصائص العينة و خصائص المجتمع الأصلي فعادة ما يكون ضئيلا و يسمى خطأ العينة، و هو خطأ غير منتظم و يرجع في جوهره مرة أخرى إلى المصادقة أيضا.¹

و معرفة الباحث لطبيعة مجتمع الدراسة يعد أمرا هاما لأنه في ضوء سيحدد عينة الدراسة و كيفية اختيارها بشكل يتناسب مع صفات مجتمع الدراسة، و قد تم تحديد عينة الدراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و التي قدر عددها 88 موظف، و بذلك تم تطبيق نسبة التمثيل 40% حيث تم حساب العينة بالطريقة التالية:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الكلي للموظفين} \times \text{نسبة التمثيل المختارة}}{100}$$

ومنه عينة الدراسة: $35,20 = \frac{40 \times 88}{100}$ أي 35 فردا.

حيث أن : - 40% تمثل نسبة التمثيل المختارة.

- 88 تمثل مجتمع الدراسة.

- 35 تمثل عدد أفراد العينة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

هناك وسائل عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي لغرض جمع البيانات و المعلومات و الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات و هي: الملاحظة و المقابلة كأدوات ثانوية، و جاءت الاستمارة كأداة أساسية.

1/ الاستمارة:

اعتمدنا في جمع البيانات من ميدان الدراسة على الاستمارة و التي هي عبارة عن " أداة تحتوي على مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة استفهامية أو خبرية يقوم كل مشارك في عينة الدراسات بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة من أحد أو استشارة أحد".²

¹ - عامر مصباح : منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص214.
² - سامي عريفج ، خالد حسين مصلح: في مناهج البحث العلمي و أساليب، ط2، دار مجد لاوي ، عمان، 1999م، ص68.

كما تعرف الاستمارة أيضا بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".¹

و بالنسبة لاستمارة هذا البحث فقد اشتملت على 04 محاور رئيسية، تضمن أسئلة فرعية، من فروض البحث و مؤشرات، وتحتوي على 33سؤال (عبارة) وهي كالتالي:

المحور الأول: و هو المحور الذي يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين و يضم 06 أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 07.

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بمضمون الرسالة و تحقيق الجودة و يضم 08 أسئلة من السؤال 07 إلى السؤال 14.

المحور الثالث: متعلق بوحدة الأمر و سرعة التنفيذ و يضم 07 أسئلة من السؤال 15 إلى السؤال 21.

المحور الرابع: يتعلق بنوعية وسائل الاتصال و حجم الخدمة و يضم 12 سؤال من السؤال 22 إلى السؤال 33.

2/ الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الأدوات المساعدة في جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة فهي تعني الانتباه و النظر لشيء ما، بمعنى أن الملاحظة هي الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه و تحليله، أو وصفه و تقويمه".²

وتعرف الملاحظة أيضا بأنها" عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 182.

² - حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2013، ص 162.

و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته".¹

3/ المقابلة:

تعد المقابلة لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، و يقوم الباحث أو المقابل بتسجيل إجابات على الاستمارات.

هي وسيلة شفوية، عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.²

وتعد المقابلة إحدى أهم وسائل جمع البيانات و هي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعده بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجاباته.³

خامسا: أساليب التحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين الكمي و الكيفي في تحليل البيانات و المعلومات المتحصل عليها، حيث اعتمدنا على أسلوب التحليل الكمي الهادف إلى تكميم المعطيات و المعلومات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة من الميدان و التي تم تفرغها في الجداول، و تحويلها إلى أرقام وذلك بحساب التكرارات و النسب المئوية إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام أسلوب التحليل الكيفي و ذلك من خلال تحليل البيانات و المعطيات الكمية الواردة و المأخوذة من الميدان و محاولة ربطها بما جاء في التراث النظري للدراسة محاولين بذلك التأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة و التحقق منها، و أهم الأساليب الكمية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الحالية:

- التكرارات: لمعرفة تكرار كل بند من بنود الاستمارة.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة كل بند من بنود الاستمارة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص 68.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 97.

³ - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 128.

- الدوائر النسبية: لتوضيح البيانات المحللة في الجداول.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي اتبعناها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة حيث مكنتنا من الإلمام بموضوع الدراسة ، حيث تطرقنا إلى كيفية جمع البيانات و المعلومات من ميدان الدراسة و ذلك باستخدام الأساليب و البيانات التي تحقق لنا هذا الغرض من ملاحظة و مقابلة و استمارة، اعتماد على المنهج المناسب للدراسة.

الفصل السادس:

تحليل البيانات و عرض النتائج.

تمهيد.

أولاً: عرض و تحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة ، سنحاول في هذا المجال الفصل عرض و تحليل و تفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض و تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، و عرض النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات.

أولاً: عرض و تحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

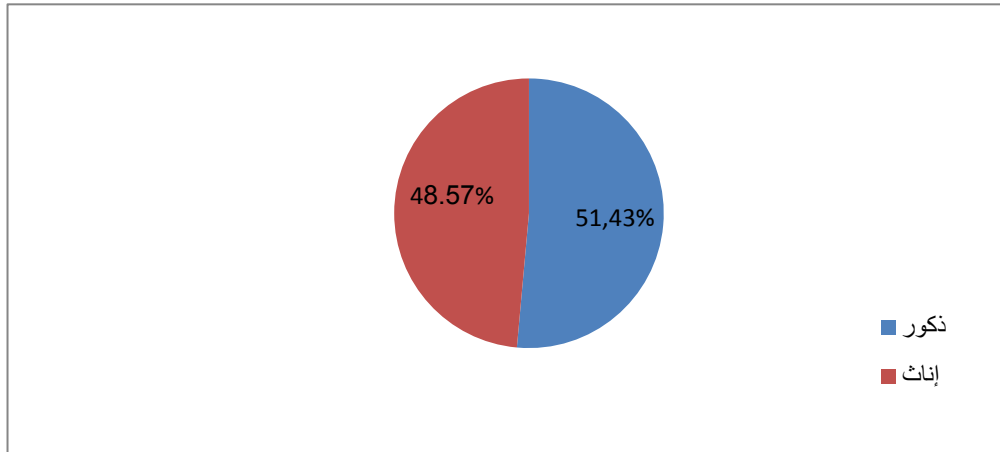
الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الجنس
51,43%	18	ذكور
48,57%	17	إناث
100%	35	المجموع

من خلال المعطيات المدونة أعلاه في الجدول تبين لنا أن نسبة الذكور تقدر ب 51,43% ممثلة ب 18 مفردة، في حين أن نسبة الإناث قدرت ب 48,57% ممثلة ب 17 مفردة، حيث نلاحظ أن النسبتين مقارنتين ولعل ذلك راجع إلى:

إن جامعة محمد الصديق بن يحيى تفتح المجال أمام الذكور و الإناث على السواء في التوظيف لديها، و توفر لكل منهما منصب عمل سواء كان موظف مؤقت أو دائم.

ومنه نستنتج أن نسبة الذكور و الإناث في مجال التوظيف في جامعة محمد الصديق بن يحيى بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية شبه متساوية.



الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب

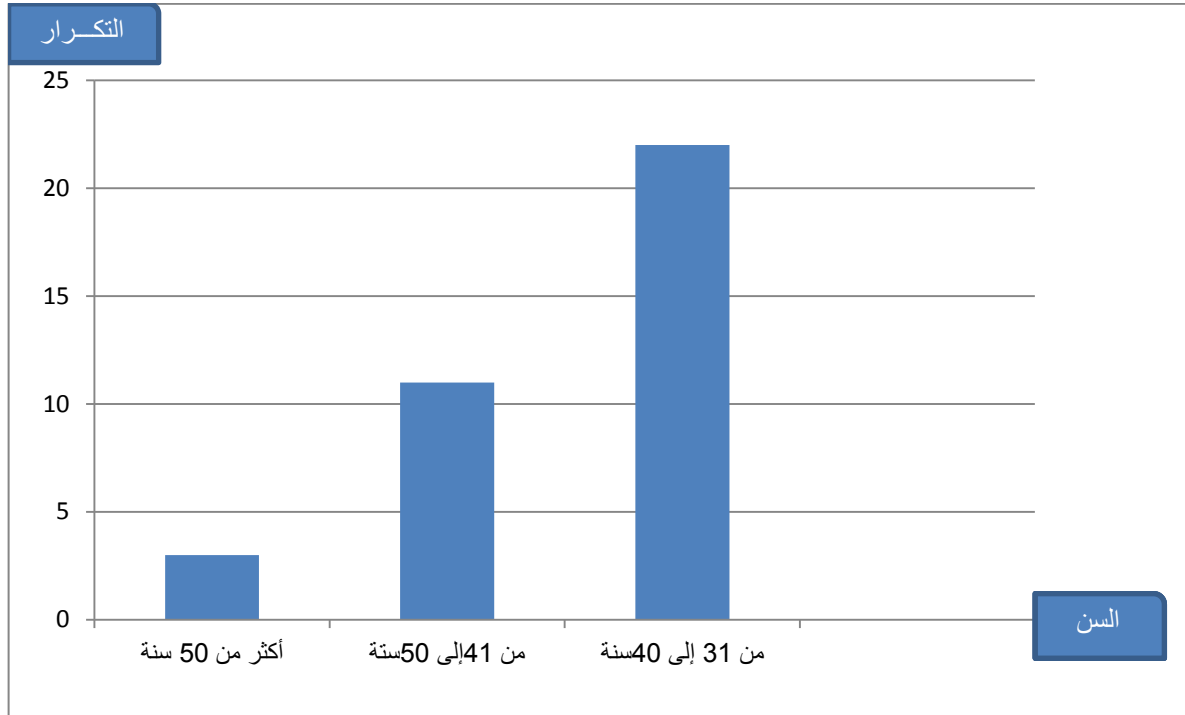
الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن / العينة
/	00	أقل من 30 سنة
60 %	21	من 31 إلى 40 سنة
31,43 %	11	من 41 إلى 50 سنة
8,57 %	03	أكثر من 50 سنة
100 %	35	المجموع:

تتوزع العينة من حيث متغير السن إلى أربع فئات عمرية، حيث تشير النتائج الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة بين [31 إلى 40] هي المسيطرة وذلك بنسبة 60% وهذا يعود إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر حيث تتميز بمرحلة النضج المتكامل إلى جانب اعتماد المؤسسة أيضا على فئة الشباب كونهم يتميزون بالنشاط و الحيوية في أداة مهامهم، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين [41 إلى 50] وذلك بنسبة 31,41% ولعل ذلك راجع إلى كون هذه الفئة تمتاز بالخبرة الكافية و المساعدة على التسيير و التوجيه، ثم تليها الفئة التي عمرها أكثر من 50 سنة و التي تقدر نسبتها بـ 8,57%.

ومنه نستنتج أن الجامعة تعتمد على عنصر الشباب باعتباره الأكثر حيوية و عطاء و الأكثر مواكبة للتطورات التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة كسلاح بما يملكونه من قدرات و مهارات و نشاط و رغبة، فهم بذلك يمثلون موارد بشرية فعالة تسعى كل مؤسسة لاستقطابها من أجل تحقيق أهدافها المسيطرة، و لكن هذا لا ينفي دور و أهمية فئة الشيوخ و ما يتمتعون به من خبرة و مخزون للمعلومات و التي يصعب الاستغناء عليها.

أما الفئة الأكثر من 50 سنة فهي الفئة القليلة حيث دافعتهم للعمل أقل بسبب الروتين الذي تعودوا عليه في العمل و كذلك تضعف طاقتهم الجسمية.



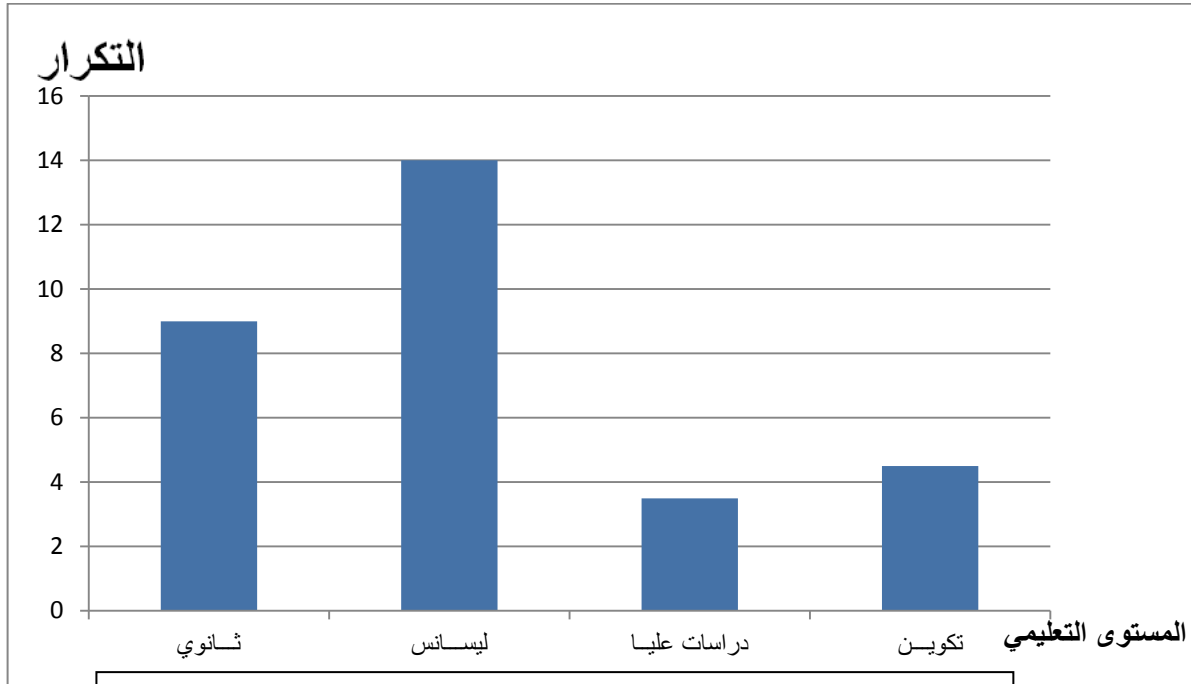
الشكل رقم 02: أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
25,71%	09	ثانوي
37,14%	13	ليسانس
17,14%	06	دراسات عليا
20%	07	تكوين
100%	35	المجموع

تبين لنا من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي الجامعة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لديهم شهادات الليسانس حيث قدر عدد لهم بـ 13 موظف بنسبة 37,14% ثم تليها نسبة منهم ذوي المستوى الثانوي و عددهم و موظفين بنسبة 25,71% ثم الموظفين الذين لديهم شهادات التكوين و عددهم 07 موظفين حيث قدرت نسبتهم بـ 20% وفي الأخير تأتي نسبة الدراسات العليا و عددهم 06 موظفين قدرات نسبتهم بـ 17,14%.

و من خلال هذه النسب نستنتج أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي (ليسانس)، و هو ما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري، إذ يتطلب مؤهلا علميا و خبرات و مهارات عالية يمكن من خلالها فهم مهامهم و التعامل مع متطلبات العمل مما يقلل نسبة الخطأ في العمل، و هذا المستوى يؤهلهم للتفاعل و الاتصال فيما بينهم و بناء علاقات حسنة داخل المؤسسة وهذا له تأثير إيجابي على الكفاءة في الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى أن هناك فئة قليلة لديها مستوى تعليمي ثانوي و تكويني، و ذلك نظرا لبعض الوظائف التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي و تكون ضرورة في المؤسسة كرجال الأمن.



الشكل رقم: 03: أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

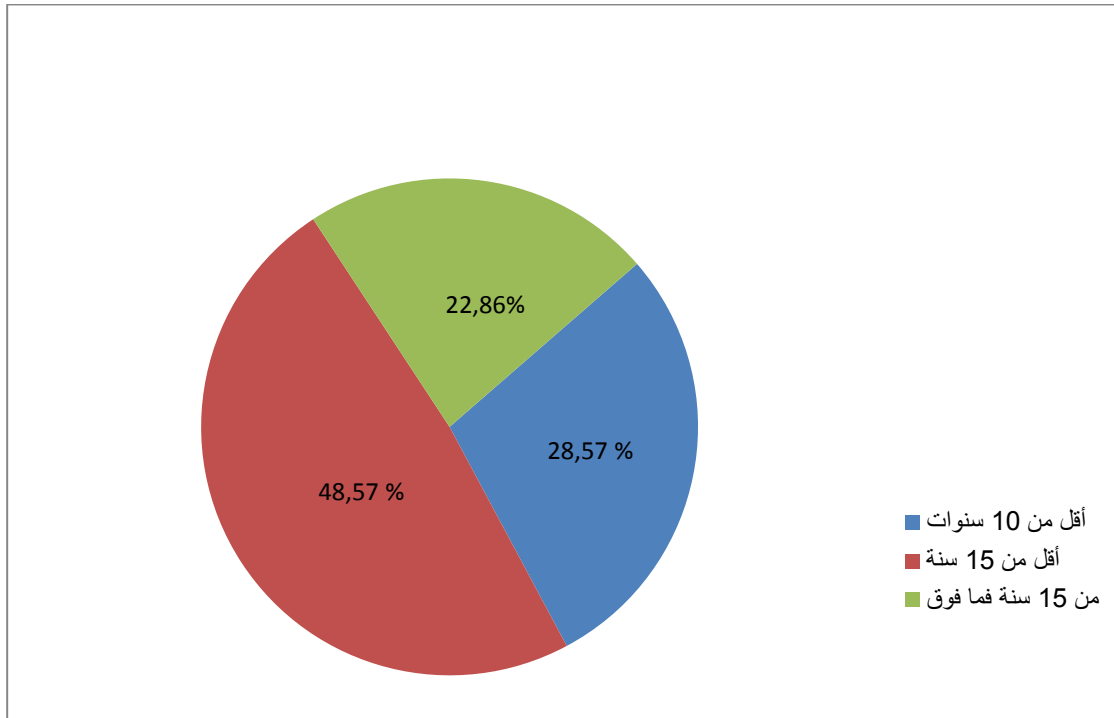
الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الخبرة المهنية
/	/	أقل من 5 سنوات
28,57%	10	أقل من 10 سنوات
48,57%	17	أقل من 15 سنة
22,86%	08	من 15 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث لا تتجاوز خبرتهم المهنية 15 سنة بنسبة 48,57% أي ما يعادل 17 موظف، تليها نسبة 28,57% أي ما يعادل 10 موظفين، في حين قدرت نسبة الخبرة المهنية للموظفين في فئة 15 فما فوق 22,86% ما يعادل 08 موظفين.

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن أغلبية موظفي الجامعة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لا تتجاوز خبرتهم 15 سنة و لعل هذا راجع إلى:

كون المؤسسة لا تميل إلى التجديد في مواردها البشرية، بل تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها خبرة طويلة في العمل، و التي تكون أكثر قابلية للعمل و أكثر مسايرة للتطورات الحاصلة داخل و خارج المؤسسة ما يمكنها من تفادي المشاكل التي قد تواجه الجامعة و منه تحسين الأداء.



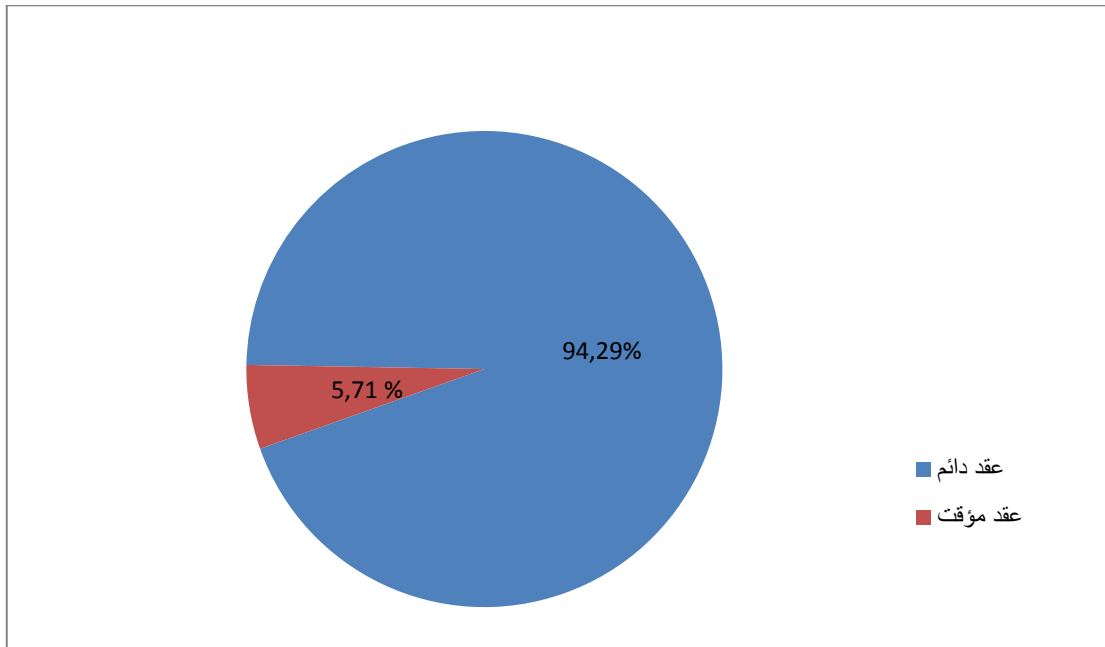
الشكل رقم 04: دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		عقد العمل
94,29%	33	عقد دائم
05,71%	02	عقد مؤقت
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية هم موظفون دائمون حيث بلغت نسبتهم 94,29% ، في حين بلغت نسبة الموظفون ذوي العقد المؤقت 05,71%.

من خلال القراءة الكمية للجدول نستنتج أن معظم الموظفون دائمون وهذا راجع إلى وفرة المناصب الشاغرة و كذلك حاجة المؤسسة للموظفين، بالإضافة إلى المحافظة على الاستقرار في المؤسسة و الذي يؤدي بها إلى القيام بمهامها على أكمل وجه. ما ينعكس عليها بالإيجاب من حيث الخبرة و تنمية حب الولاء و الانتماء لدى الموظفين اتجاه المؤسسة مما يسمح بتقديم أداء جيد يرقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.



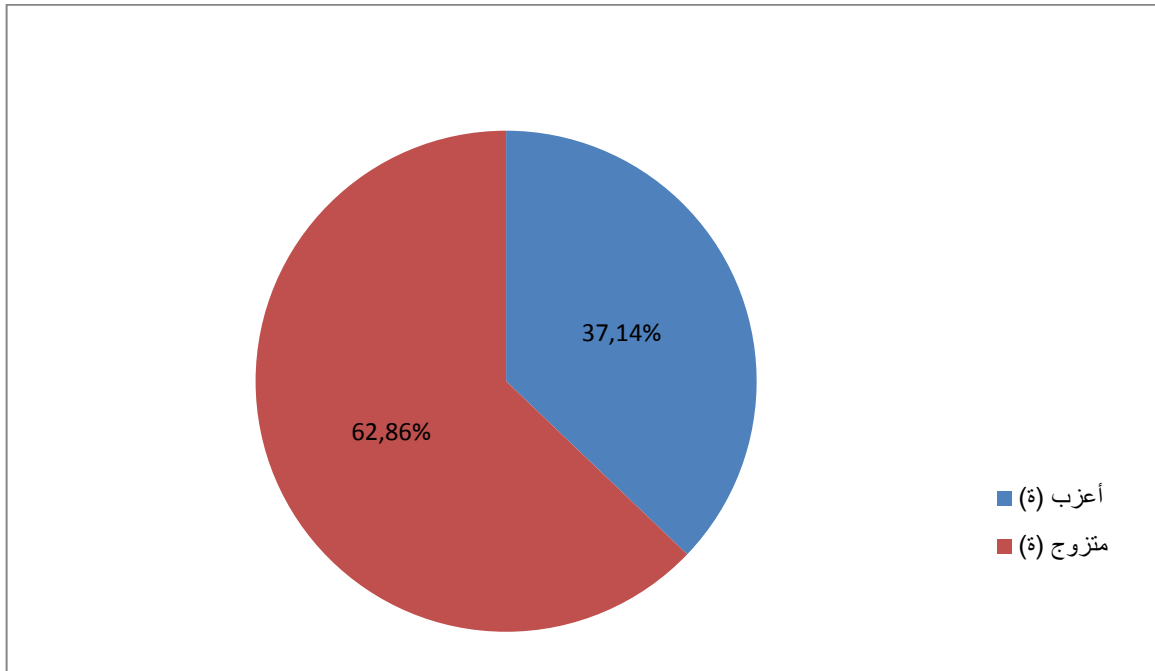
الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.

الجدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الحالة الاجتماعية
37,14%	13	أعزب (ة)
62,86%	22	متزوج(ة)
/	/	مطلق(ة)
/	/	أرمل(ة)
100%	35	المجموع

تظهر النتائج الكمية أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانوا متزوجين بتقدير 62,86% ، تليها نسبة العزاب بنسبة 37,14%، أما فئتي المطلقين و الأرامل فكانتا منعدمتان.

ولعل ما يفسر هذه الأرقام هو أن عينة الدراسة شملت الفئات العمرية [31 إلى 40] و من [41 إلى 50] و أكثر من 50 سنة، و عليه يمكننا القول بأن العامل الأسري يؤثر على استقرار الموظف في مكان العمل و يجعله أكثر تفهما و تقبلا للأوضاع المهنية مهما كانت، و الواقع يشهد على أن هذه الفئة هي الأكثر التزاما و ارتباطا بالوظائف المنطوية بهم نظرا لواجباتهم و مسؤولياتهم العائلية.



الشكل رقم 06: دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

المحور الثاني: مضمون الرسالة و تحقيق الجودة.

الجدول رقم 07: يمثل مدى وضوح المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
60%	21	نعم
8,57%	03	لا
31,43%	11	نوعا ما
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن القرارات و المعلومات الصادرة من الإدارة واضحة وذلك بنسبة 60% و بنسبة 31,43% أجابوا بـ "نوعا ما"، في المقابل نجد أن 08,57% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" و أقروا بعدم وضوح المعلومات القرارات و لكن بنسبة ضعيفة مقارنة بنسب ثقتها التي أفرت بوضوح المعلومات.

ممن خلال الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على وضوح المعلومات كونها تتم بطريقة واضحة وسهلة، مما يسهل عملية فهمها. بالإضافة إلى تمتع موظفي الكلية بمستوى تعليمي عالي و كذا امتلاكهم لخبرة مهنية لا بأس بها مما تسمح لهم بفهم المضامين التي تحتويها مختلف التعليمات و القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، و كذا تمحور العمل حول هذه التعليمات ما يقتضي ضرورة وضوحها.

الجدول رقم 08: يمثل مدى مساعدة دقة و وضوح الرسالة في أداء العمل بكفاءة عالية.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاستمارات
91,43%	32	نعم
8,57%	03	لا
100%	35	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن دقة و وضوح الرسالة يساعد على أداء العمل بكفاءة عالية و ذلك بنسبة قدرها 91,43% في مقابل ذلك نجد شبه 08,57% أجابوا بأن دقة و وضوح الرسالة لا يساعد على أداء العمل بكفاءة عالية.

من خلال هذه النسب نستنتج بأن معظم أفراد العينة يرون بأن دقة و وضوح الرسالة تساعدهم على إنجاز عملهم بكفاءة عالية و يرجع ذلك إلى فهمهم لمضمون الرسالة الذي يحتوي على مفاهيم بسيطة و لغة واضحة و مفهومة، و هذا بفضل مستواهم التعليمي الذي يسمح لهم باستيعاب مضمون الرسالة مما يساعدهم على أداء عملهم بكفاءة عالية. في المقابل يصعب على ضعيفي المستوى عملية فهم المضمون.

الجدول رقم 09: يوضح دور وضوح التعليمات و الأوامر في تحسين الأداء.

العينة الاحتمالات	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	تحسين نوعية الأداء	04	12,12%	33	94,29%
	زيادة المردودية في العمل	05	15,15%		
	السرعة في الانجاز	03	09,09%		
	كلها معا	21	63,64%		
لا	/	/	/	02	05,71%
المجموع	/	/	/	35	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بدور وضوح التعليمات و الأوامر في تحسين الأداء بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية أن أعلى نسبة قدرت ب 94,29% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا ب " نعم" أي أن لوضوح التعليمات دور في تحسين الأداء و هذا ما يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء و زيادة المردودية في العمل ، بالإضافة إلى السرعة في الإنجاز . حيث نجد أن 63,64% من المبحوثين أجابوا ب " كلها معا" و هذا يعني أنه تم تحديد التعليمات بدقة و وضوح، كما ساهم ذلك في رفع الأداء و زيادة المردودية في العمل بنسبة 15,15% تليها تحسين نوعية الأداء بنسبة 12,12% ، و أخيرا السرعة في الانجاز بنسبة 09,09%، و في المقابل نجد 05,71% من المبحوثين أجابوا بالنفي و هي نسبة ضئيلة و ربما يعود السبب في ذلك إلى تعقيد المعلومات من جهة و عدم وضوح البيانات نتيجة سوء فهم الرسالة من جهة أخرى.

و من خلال هذه المعطيات الرقمية و البيانات الكمية المتعلقة بالدراسة الميدانية تستنتج أن التعليمات في المؤسسة واضحة ما يعني السرعة في الإنجاز و زيادة المردودية في العمل و هذا ما لاحظناه أيضا خلال زيارتنا الميدانية.

الجدول رقم 10: يمثل أسباب عدم فهم المعلومات.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	14	عدم وضوحها
14,29%	05	الوسيلة المستخدمة غير فعالة
20%	07	وقت تقديمها غير مناسب
25,71%	09	كلها معا
100%	35	المجموع

هناك العديد من الأسباب التي تقف وراء عدم فهم الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية- للمعلومات المقدمة أهم حيث تشير النسبة الأكبر إلى 40% و قد يكون عدم وضوح المحتوى هو السبب في عدم فهمهم للرسالة، و قد يكون ذلك نتيجة غياب مختصين يأخذون بعين الاعتبار خصوصيات الجمهور المستهدف و مستواه التعليمي و كيفون الرسالة وفق ذلك، و لنجاحها لأبد من الاهتمام بحسن إعدادها و وضوح معانيها و تسلسلها و العناية بتحديد محتواها.

في حين ترى نسبة 25,71% من أفراد العينة أن عدم فهم المعلومات يرجع إلى عدم وضوحها و الوسيلة المستخدمة غير فعالة و كذلك وقت تقديمها غير مناسب فكلها تؤثر سلبا على استيعاب المعلومات المقدمة لهم . وهذا ما ينعكس على أداء مهامهم بكفاءة عالية، حيث أن الوقت يلعب دورا مهما حسب النسبة 20% فعلمية توزيع المعلومات و وصولها إلى الموظفين في الأوقات المناسبة قد تنتج عنها أداء وظيفي جيد مما يؤدي إلى نجاح التسيير و العكس صحيح.

الجدول رقم 11: يمثل مدى تأثير كثافة مضمون الرسالة على عدم استيعابها.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات العينة
11,43%	04	نعم
17,14%	06	لا
71,43%	25	أحيانا
100%	35	المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة و التي بلغت 71,14% أجابوا بأنه " أحيانا" ما تؤدي كثافة مضمون الرسالة إلى عدم استيعابها و هذا يعني أنه كلما كان هناك تداخل و كثرة في إعطاء الأوامر و التعليقات لأداء مهام معينة أحيانا ما يؤدي ذلك إلى صعوبة فهم الموظف و استيعابه لمضمون الرسالة بسبب الحشو الزائد و عدم بساطة محتوى الرسالة و وضوحها مما يؤثر على إنجازهم للعمل، في حين نجد نسبة 17,14% من المبحوثين الذين يرون أن كثافة مضمون الرسالة "لا" يؤدي إلى عدم استيعابها و لعل هذا راجع إلى تكيفهم مع طبيعة العمل و خبرتهم المهنية و مستواهم التعليمي الذي يسمح لهم و يجعلهم أكثر قدرة على فهم واستيعاب التعليمات المقدمة لهم، في المقابل نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين التي قدرت نسبتهم بـ11,43% صرحوا بأن كثافة مضمون الرسالة يؤدي إلى عدم استيعابها.

الجدول رقم 12: تمثل سرعة تدفق المعلومات التي تصدرها الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
			05,71%	02	سريعة
			74,29%	26	عادية
/	/	طول السلم الإداري	20%	07	بطيئة
57,14%	04	احتكار المعلومات من مستوى إداري معين.			
42,86%	03	نقص في فعالية وسائل الاتصال			
/	/	أخرى			
100%	07	المجموع	100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74,29% من المبحوثين أقروا بأن المعلومات و القرارات تصل بصورة عادية للموظفين، بينما نجد نسبة 20% من المبحوثين الذين يقرون بأن المعلومات و القرارات تصل بصورة بطيئة و هذا راجع إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين و كذلك نقص في فعالية وسائل الاتصال حسب إجابات عينة أفراد الدراسة، في حين نجد النسبة المقدرة بـ 05,71% من المبحوثين أقروا بأن وصول المعلومات و القرارات من طرف الإدارة تكون بطريقة سريعة.

وعليه نستنتج بأن العملية الاتصالية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تتم بطريقة عادية نظرا لإجابات المبحوثين، وربما يعود ذلك إلى القرب المسافة بين المصالح كما أن الاتصال الأفقي المستمر بين الموظفين من شأنه أن يساعد على تجاوز هذه العقبة.

الجدول رقم 13: يوضح مدى تلقي الموظفين للشرح الكافي من قبل الإدارة في حالة مواجهة صعوبة في فهم المهام الموكلة إليهم.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
74,29%	26	نعم
25,71%	09	لا
100%	35	المجموع

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 74,29% من أفراد العينة كانت توجهاتهم إيجابية نحو العبارة. أما نسبة 25,71% قد نفوا ذلك و ما يفسر إجابات المبحوثين الإيجابية هو أنهم غالبا ما يتلقون الشرح الكافي و اللازم الذي يساعدهم على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء و ذلك يحفزهم و يزيد من رضاهم، كما يقضي على الغموض المرتبط بكل وظيفة ، وهذا الشرح يكون في الغالب من قبل المشرف المباشر بالدرجة الأولى ثم الزملاء التي تربط بينهم علاقات صداقة.

أما أصحاب التوجه السلبي قد نفوا وجود شرح و تبسيط للمهام الموكلة إليهم و اعتمادهم على القدرات الفردية في تحسين مستوى أدائهم و ذلك لغيباب من يوجههم للعمل بالطريقة الصحيحة.

الجدول رقم 14: يمثل العوامل التي يؤثر على صعوبة فهم التعليمات و الأوامر التي يعطيها الرؤساء.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
/	/	المستوى الدراسي
20%	07	حجم الرسالة
51,43%	18	كثافة المعلومات
28,57%	10	الحالة النفسية
100%	35	المجموع

يوضح الجدول الأعلى أن نسبة 51,43% من أفراد العينة أفروا بأن كثافة المعلومات هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على صعوبة فهم التعليمات و الأوامر التي يعطيها الرؤساء، تليها نسبة 28,57%

الذين أقرروا بالحالة النفسية، و أخيرا نجد نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بأن حجم الرسالة هو الذي يؤثر على صعوبة فهم التعليمات و الأوامر التي يعطيها الرؤساء.

وعليه نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة يرون بأن كثافة المعلومات تؤثر سلبا على فهم و استيعاب التعليمات و الأوامر التي يصدرها الرؤساء و لعل ذلك راجع إلى تضخم محتوى المعلومات ما يؤدي إلى تعقدها و صعوبة فهمها.

المحور الثالث: وحدة الأمر و سرعة التنفيذ.

الجدول رقم 15: يوضح مصدر تلقي الأوامر للخاصة بالعمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	21	مصدر واحد
40%	14	مصادر متعددة
100%	35	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه و الذي يوضح مصدر تلقي الأوامر الخاصة بالعمل فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر من مصدر واحد بنسبة قدرت بـ 60% و هذا ما يجعل الموظفون يقومون بأداء مهامهم بالشكل الجيد و المطلوب، فوجود مصدر واحد لتلقي مختلف الأوامر و التعليمات يساهم ذلك في فهمهم لمضمون الرسالة المقدمة لهم ما يؤدي إلى أداء المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب و المحدد.

في حين نجد نسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر الخاصة بالعمل من مصادر متعددة و لعل هذا ما يؤثر على فهم و استيعاب التعليمات مما ينعكس على قيامهم بأداء مهامهم بالسرعة و الوتيرة المطلوبة.

الجدول رقم 16: يمثل وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	07	نعم
14,29%	05	لا
65,71%	23	أحيانا
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أقروا بأنهم أحيانا ما يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 65,71%. أي أن هناك تدبب في حصول الموظفين على المعلومات التي هم بحاجة إليها لأداء المهام الموكلة إليهم ما يجعلهم غير قادرين على انجاز الأعمال في وقتها المناسب.

في حين ترى نسبة 20% من موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية أنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب، و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير المعلومات و الجو الملائم للموظفين باعتبارهم المورد الرئيسي الذي يجب أن تستثمره المؤسسة و تجذبه من خلال توفير المعلومات و كلما يحتاجه من أجل إنجاز عمله في أحسن الأحوال و خلال وتيرة زمنية معينة.

و في المقابل نجد نسبة 14,29% من أفراد مجتمع البحث الذين أكدوا على عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، و يمكن إرجاع ذلك إلى غياب الثقة و سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين.

الجدول رقم 17: يمثل توصيل الإدارة المعلومات الخاصة بالعمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
45,71%	16	في صورة أوامر
20%	07	في صورة شروحات
34,29%	12	في سياق نقاشات و تبادل آراء
100%	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة توصل المعلومات الخاصة بالعمل في صورة أوامر بنسبة 45,71% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام الوحدة المركزية (وحدة الأمر و التوجيه)، أي أن الموظفون يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم عن طريق الأوامر و التعليمات الصادرة عن الرؤساء و هذا ما يتضح من خلال الجدول السابق (رقم 15) و عن طريق هذه التوجيهات يتبين و يتضح للموظف المهام الواجب تنفيذها تليها نسبة 34,29% من المبحوثين الذين أقرروا بأن الإدارة توصل المعلومات الخاصة بالعمل في سياق نقاشات و تبادل آراء أي أن إدارة الكلية إدارة تشاركية تعتمد على العمل الجماعي و الحوار و النقاش المفتوح و الأخذ بالرأي الآخر، في حين تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة توصل المعلومات الخاصة بالعمل في صور شروحات أي أنها تعمل على تبسيط المعلومات التي تقدمها للموظفين من أجل ضمان فهمها و بالتالي أداء العمل في الوقت المناسب.

الجدول رقم 18: يمثل التباعد بين العمال و الإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
62,86%	22	نعم
37,14%	13	لا
100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه المبحوثين حول ما إذا كان هناك تباعد بين العمال و الإدارة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ز الملاحظ لأن معظمهم أجابوا بـ "نعم" بنسبة 62,86% و الأقلية منهم أجابوا بـ " لا " بنسبة 37,14%.

و عليه يتضح لنا من خلال هذه الإحصائيات أن هناك تباعد بين العمال و الإدارة بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة على اعتبار أن القرارات المتخذة تأتي من المشرفين و المسؤولين الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات التنظيمية المتعلقة بطرق التسيير و توزيع المهام و طرق العمل، الخطط ... و ما على المرؤوسين سوى التنفيذ فالموظفون يتلقون الأوامر الخاصة بالعمل من مصدر و أخذ و هذا ما يوضحه الجدول السابق (رقم 15) و لعل هذا راجع إلى المستوى التعليمي الذي يتمتع به المسؤولين حيث يكون لديهم مستوى أعلى من باقي الموظفين في المؤسسة و ما يجعلهم الأجدر بوضع تلك القرارات التي تخص المؤسسة و هذا ما يساهم في تكوين صورة سلبية في ذهنية الموظفين عن مؤسستهم لعدم المساواة و التهميش، و بالتالي تزعزع الثقة في الجهاز الإداري بالمؤسسة.

في المقابل أكد البعض الآخر أنه لا يوجد تباعد بين العمال و الإدارة أي أنه يتم إشراك المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة كما لهذه العملية من أهمية خاصة إذا كانت اقتراحاتهم مفيدة و مقنعة، و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة و تزيد من رضا الموظفين عن عملهم.

الجدول رقم 19: يمثل وصول معظم القرارات التي تخص مجال العمل في وقتها المناسب.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
			45,71%	16	نعم
47,37%	09	غياب مهارة التواصل لدى رؤسائك	54,29%	19	لا
47,37%	09	وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة			
5,26%	01	غموض مضمون المهارات المستخدمة			
100%	19	المجموع	100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه رأي الباحثين حول القرارات التي تخص مجال عملهم إذا ما كانت تأتي في الوقت المناسب و الملاحظ من إجاباتهم أن معظمهم أجابوا بـ " لا " بنسبة 54,29% أي أنها لا تكون في الوقت المناسب و قد يكون ذلك راجع إلى رسائل الاتصال المستعملة غير فعالة و كذا غياب مهارة التواصل لدى الرؤساء بنسبة متساوية قدرت بـ 47,37% تليها غموض مضمون المهارات المستخدمة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 5,26% أما الذين أجابوا بـ " نعم " قدرت نسبتهم بـ 45,71% حيث أقرروا بأن معظم القرارات التي تخص مجال عملهم تأتي في وقتها المناسب.

و عليه نستنتج أن أغلبية الباحثين قالوا بأن معظم القرارات التي تخص مجال عملهم لا تأتي في وقتها المناسب و هذا التأخر الذي يحدث قد يكون نتيجة كثرة القرارات التي يتخذها المسؤولون لهذا لا يمكنهم التوفيق بين كل القرارات.

الجدول رقم 20: يمثل توفر المعلومات الكافية يرفع من مستوى الخدمة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	21	دائما
34,29%	12	أحيانا
5,71%	02	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " دائما" حيث بلغت نسبتهم 60%، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا" بنسبة 34,29% و ما تبقى من المبحوثين أجابوا بـ " أبدا " فقد بلغت نسبتهم بـ 05,71%.

و عليه نستنتج بأن إدارة الكلية تسعى إلى إيصال المعلومات الكافية التي من شأنها رفع مستوى الخدمة عبر قنوات الاتصال المختلفة فكلما سعى الموظفين إلى معرفة القرارات و المعلومات الآنية كلما ساهم ذلك في رفع مستوى المعرفة و الإدراك لديهم، و بالتالي زيادة دافعيتهم في أداء مهامهم.

الجدول رقم 21: يمثل أنماط الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
05,71%	02	صاعد من العمال إلى المدير
60%	21	نازل من المدير إلى العمال
34,29%	12	أفقي بين العمال في نفس المستوى
100%	35	المجموع

الملاحظ من الجدول أعلاه أن الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة هو الاتصال النازل بنسبة 60% ما يعادلها 21 مفردة ويرجع استعمال هذا النوع من الاتصال إلى شرح أهداف و سياسة المؤسسة و كذا إعطاء التعليمات و الأوامر للموظفين من أجل القيام بها وشرح جزئيات العمل وفق معلومات دقيقة، كذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب، إضافة إلى إبلاغ

المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط ضعفهم، و هذا النوع من الاتصال مهم من أجل تكامل العمل و سير المؤسسة، لتليها نسبة 34,29% ما يعاها 12 مفردة و المتمثلة في الاتصال الأفقي أي ما بين العمال في نفس المستوى و هذا يدل على تبادل المعلومات بين الموظفين و هذا النوع من الاتصال له دور في حل مشكلات العمل و التعاون و التقرب من الموظفين، فالتفاعل فيما بينهم يؤدي إلى القيام بأداء الأعمال بكل إتقان و تقادي الأخطاء و أخذ الاحتياطات الواجبة من أجل التصدي للمشاكل التي تعرقل سير العمل.

في حين تم تسجيل نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 05,71% و المتمثلة في الاتصال الصاعد حيث يتصل العمال بالإدارة إذا كانت هناك مشاكل أو شكاوي أو اقتراحات أو نقل معلومات أو طلب إجازة و غيرها.

وعليه نستنتج بأن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي تعتمد على الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى الموظفين.

المحور الرابع: نوعية الاتصال و حجم الخدمة.

الجدول رقم 22: يمثل إيصال ونقل القرارات الصادرة عن الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات العينة
28,57%	10	عن طريق الوسائل المكتوبة
20%	07	عن طريق الوسائل الشفهية
2,86%	01	عن طريق الوسائل الإلكترونية
48,57%	17	مختلط
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال إجابات أفراد عينة البحث أنه يتم نقل و إيصال القرارات الصادرة عن الإدارة تتم عن طريق مزيج من الوسائل الاتصالية (مختلط) و التي قدرت نسبتها بـ 48,57% ثم تليها النسبتين 28,57% المتمثلة في الوسائل المكتوبة و 20% و التي تمثل الوسائل الشفهية و هما نسبتين متقاربتين، و أخيرا نجد الوسائل الإلكترونية هي الأقل استخداما بنسبة 02,86%.

وهذا ما يفسر وجود تنوع في الوسائل الاتصالية داخل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و هذا ضروري لشرح أهداف و سياسات المؤسسة و شرح الجزئيات الدقيقة و المتمثلة في التعليمات التي تصدرها الإدارة و المتعلقة بالعمل من قرارات و معلومات خاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات.

النسبة المئوية %	التكرار	العينات الاحتمالات
34,29%	12	مكتوبة
40%	14	شفهية
25,71%	09	إلكترونية
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أفادوا أن الوسيلة الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات هي الوسيلة الشفهية بنسبة 40% و تعتبر هذه الوسيلة بالغة الأهمية لأنها تسمح بالاتصال المباشر بين الإدارة و الموظفين مما تساعد على طرح وجهات النظر و تسمح بالحصول على الربط المباشر دون انتظار وقت طويل، بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم و توضيحه وجها لوجه أما نسبة 43,29% فتعود إلى الوسائل المكتوبة تدعيما و إثباتا لما ينقل إلى المبحوثين شفويا لضمان وصول التعليمات و الأوامر لجميع الموظفين بصفة مباشرة و هذا ما يتناسب مع طبيعة العمل الذي يحتاج إلى التوثيق و الحفظ لتعدد المهام التي تتصف بالطابع الإداري.

أما فيما يتعلق بالوسائل الإلكترونية فهي مستخدمة بنسبة ضئيلة قدرت بـ 25,71%.

و تأسيسا على ما سبق ذكره نستنتج أن الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات هي الوسائل الشفهية و هذا ما يتيح الفرصة لإيصال المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم 24: يمثل الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بالرؤساء.

النسبة المئوية %	التكرار	العينه الاحتمالات
20%	07	المراسلة الكتابية
51,43%	18	المقابلات الشخصية
11,43%	04	الهاتف
8,57%	03	الاجتماعات
8,57%	03	البريد الإلكتروني
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 51,43% من المبحوثين يستخدمون المقابلات الشخصية في الاتصال برؤسائهم، فالمقابلة أسلوب مهم في الاتصال يتمكن الموظفون من خلالها شرح طريقة العمل و إزالة الغموض و تقديم اقتراحات، كما أنها توفر حيز النقاش و تبادل الآراء و تسمح بتوصيل المعلومة المراد طرحها كما تسمح بالتواصل مع الرئيس بطريقة مباشرة.

كما تعتمد المؤسسة على وسيلة المراسلات الكتابية بنسبة 20% و لعل هذا راجع إلى تميز المراسلات الكتابية بخاصية التوثيق و الرسمية في تنفيذ المهام أما الوسيلة الأخرى فكانت الهاتف النقال بنسبة 11,43% وهذا راجع إلى سهولة إيصال المعلومات من خلاله مع تميزه بالسرعة في توجيه المهام. أما نسبة ضعيفة من المبحوثين يستخدمون وسيلة الاجتماعات و البريد الإلكتروني بنسب ضعيفة من المبحوثين يستخدمون وسيلة الاجتماعات و البريد الإلكتروني بنسب متساوية فوسيلة الاجتماعات تختص بالإطارات العليا في الكلية و رؤساء الأقسام، كما يمثل البريد الإلكتروني وسيلة اتصال سريعة و مواكبة للتطور التكنولوجي.

الجدول رقم 25: يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينه الاحتمالات
02,86%	01	دائما
60%	21	أحيانا
37,14%	13	أبدا
100%	35	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث صرحوا بـ "أحيانا" ما توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة بنسبة قدرت بـ 60% و لعل هذا يعود إلى الإهمال و التقصير من طرف الإدارة و التملص من المسؤوليات .

في حين نجد نسبة 37,14% من المبحوثين أجابوا بـ "أبدا" أي عدم وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة و هذا ما يفسر أن أغلب الاتصالات تكون مباشرة مع المشرق المباشر و الذي يمثل حلقة وصل بين الإدارة و الموظفين.

أما النسبة المتبقية فتري أنه توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة و هي بنسبة ضعيفة قدرت بـ 02,86%.

و منه نستنتج أن معظم المبحوثين أحيانا ما يواجهون صعوبات تعرقل اتصاليهم بالإدارة و لعل هذا راجع إلى كثرة المستويات الإدارية و اختلاف التخصصات في الهيكل التنظيمي و الذي يتسبب في عرقلة انسياب المعلومات مما يؤدي إلى حدوث العديد من المشاكل.

الجدول رقم 26: يوضح الطرق الاتصالية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينه الاحتمالات
82,86%	29	نعم
17,14%	06	لا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن الطرق الاتصالية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة و قد كانت نسبتهم 82,86% ، أما الذين أكدوا على أن الطرق الاتصالية لا تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة فقد كانت نسبتهم 17,14% . و هذا ما يدل على أن الاستعمال الدائم للوسائل الاتصالية بكل أنواعها يساعد في فهم التعليمات و الأوامر لأداء الموظفين لمهامهم بالشكل المطلوب و يزيد من أدائهم الجيد بحيث تسمح لهم هذه الطرق الاتصالية بالإطلاع معرفة نشاط المؤسسة و أهدافها و خططها و برامجها و العوامل التي تحكمها من خلال التقارير أو المعلومات التي ترسل إليهم، و هذا ما ينعكس على أداء الموظف و بالتالي تكون لديه القدرة على معرفة أهداف الجامعة و السعي لتحقيقها.

الجدول رقم 27: يوضح العملية الاتصالية تسهل مهام الموظف في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
11.76%	04	التميز في أداء العمل	97,14%	34	نعم
14.71%	05	تطوير المهارات			
/	/	تزيد من المعرفة			
20,59%	07	اكتسب الخبرة			
52.94%	18	الأداء بكفاءة			
100%	34	المجموع	02,86%	01	لا
			100%	35	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه الذي يوضح مدى إسهام العملية الاتصالية في تسهيل مهام الموظف في المؤسسة أن نسبة المبحوثين الذين أقروا بمساهمة العملية الاتصالية في تسهيل مهام الموظف داخل المؤسسة و قدرت بـ 97,14% ما يعادل 34 مفردة، و هذا يدل على أن العملية الاتصالية تساعد الموظف في أداء المهام الموكلة إليه داخل المؤسسة إذ تعتبر ضرورية من خلال

إيصال التعليمات و الأوامر لتنفيذ الخطط و تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساعد الموظفين على أداء أعمالهم، و يبرز ذلك من خلال إجابات المبحوثين و التي كانت كالتالي:

نسبة 52,94% من إجمالي أفراد العينة يقرون أن للعملية الاتصالية دور في تسهيل قيام الموظف بأداء الأعمال بكفاءة . في حين نجد نسبة 20,59% من المبحوثين يقرون أن العملية الاتصالية تساهم في اكتساب الموظفين للخبرة التي تساعدهم في إنجاز المهام، تليها نسبة 14,71% و 11,76% و هما نسبتين متقاربتين يؤكد المبحوثين من خلالهما أن للعملية الاتصالية دور في تطوير مهارات الموظف التي تزيد من جودة و حجم الخدمة المقدمة ، كما تساهم في التميز في أداء العمل إذ تعمل وضوح التعليمات و الأوامر على الفهم الجيد مما يجعل الموظف متميز في أداء عمله داخل المؤسسة.

في المقابل نجد أقل نسبة من المبحوثين أقرروا بأن العملية الاتصالية لا تسهل مهام الموظف في المؤسسة بالنسبة المقدرة بـ 02,86%.

الجدول رقم 28: يوضح وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أداء الموظف.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	07	نعم
11,43%	04	لا
68,57%	24	إلى حد ما
100%	35	المجموع

تبين لنا من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية أقرروا أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية إلى حد ما لتحسين أدائهم و ذلك بنسبة قدرت بـ 68,57% ، في حين يرى 20% من أفراد العينة أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء، أما نسبة قليلة من المبحوثين فقد أجابوا بأن الوسائل الاتصالية المستخدمة غير كافية لتحسين أدائهم قدرت بـ 11,43%.

نستنتج من خلال هذه النسب أن معظم أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائهم إلى حد ما، و لعل هذا راجع إلى أن الكلية تعتمد نوعا ما على وسائل الاتصال من أجل التواصل مع الموظفين و هو ما يسهل مهامهم و وظائفهم و بذلك تحسين الأداء لديهم.

الجدول رقم 29: يوضح مدى اعتماد الجامعة على وسيلة اتصالية واضحة لتوجيه الأداء نحو الأفضل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
11,43%	04	نعم
17,14%	06	لا
71,43%	25	أحيانا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أجابوا ب " أحيانا" بنسبة قدرت بـ71,43% و هذا يدل على أن الجامعة أحيانا ما تعتمد على وسيلة اتصالية ثابتة و واضحة في نقل مختلف التعليمات و الأوامر لتوجيه الموظفين للرفع من مستوى أدائهم و توجيههم نحو الأفضل، فهذا يدل على وجود مزج و تنوع و اختلاط في الوسائل المستعملة لإيصال المعلومات و نقل القرارات الصادرة عن الإدارة كما هو موضح في الجدول السابق (رقم 22).

في المقابل نجد نسبة 17,14% يعتقدون أن الجامعة لا تعتمد على وسيلة اتصالية واضحة لتوجيه أداء الموظفين و استيعاب المهام الموكلة إليهم في حين نجد نسبة ضعيفة يرون أن الجامعة تعتمد على وسيلة اتصالية واضحة لإعطاء مختلف التوجيهات للموظفين بخصوص أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

الجدول رقم 30: مدى أهمية توجيهات المشرفين بالنسبة للموظف في زيادة حجم العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
80%	28	نعم
20%	07	لا
100%	35	المجموع

تظهر النتائج الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أقروا بأن لتوجيهات المشرفين أهمية بالنسبة للموظف في زيادة حجم العمل قدرت بـ 80% و يتضح ذلك من خلال طريقة تقديم المشرفين للأوامر و ما تحتويه هذه التعليمات من شرح مبسط لمضمون الرسالة و استعمال الوسيلة المناسبة لفرض الأوامر، و لعل هذا ما يساهم في فهم و استيعاب الموظف للعمل المطلوب منه و القيام به بشكل جيد و زيادة حجمه.

في حين نجد أن 20% من أفراد عينة البحث يرون أن توجيهات المشرفين ليس لها أهمية بالنسبة للموظف في زيادة حجم العمل و أنها لا تساهم في رفع و تحسين أداء الموظفين.

الجدول رقم 31: يبين تقييم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
8,57%	03	حسنة
91,43%	32	مقبولة
/	/	سيئة
100%	35	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بتقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يميلون إلى الجواب " مقبولة" و قد قدرت نسبتهم بـ 91,43% من أفراد عينة البحث ما يعادل 32 موظف الذين اعتبروا أن الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة مقبولة و يمكنها أن تساعدهم في إنجاز مهامهم و أن هذه الوسائل تعمل على توضيح التعليمات و الأوامر مما يساعد على تحسين الأداء و بالتالي زيادة حجم الخدمة.

في المقابل نجد نسبة ضعيفة من المبحوثين يميلون إلى الإجابة " حسنة " حيث قدرت بـ 08,57% و الذين اعتبروا أن هذه الوسائل تساعدهم في إنجاز مهامهم و لكن ليس بدرجة كبيرة و رغم ذلك استطعنا أن نلمس رضاهم عن هذه الوسائل و لو نسبيا. في حين تتعدم نسبة المبحوثين الذين كان تقييمهم لنوعية الوسائل المعتمدة في المؤسسة بالإجابة " سيئة".

الجدول رقم 32: يبين النقائص التي يعانى منها الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
22,85%	08	عدم وجود خلية اتصالية
17,14%	06	ضعف الكفاءات الاتصالية للموظفين
31,43%	11	نقص الوسائل الفعالة
14,29%	05	احتكار المعلومات
02,86%	01	ضعف المستوى التعليمي للموظفين
11,43%	04	ارتفاع عدد العمال
100%	35	المجموع

تتجلى أبرز النقائص التي يعاني منها الاتصال داخل المؤسسة في نقص الوسائل الفعالة حيث نالت أعلى نسبة قدرت بـ 31,43% و لعل هذا راجع إلى الاعتماد على الوسائل التقليدية و حتى الميكانيزمات و التقنيات المستخدمة في إيصال المعلومات، في حين حضي عدم وجود خلية اتصالية في المؤسسة بنسبة 22,85% ، و هذا يدل على أن الكلية تفتقر إلى وجود خلية اتصالية تعتبر همزة وصل بين الإدارة و الموظفين و هذا ما ينعكس على أداء مهامهم.

و أخيرا نجد النسبة 02,86% و هي نسبة ضعيفة جدا دالة على ضعف المستوى التعليمي للموظفين حيث أن معظم موظفي الكلية ذوي مستوى تعليمي عالي و هذا ما يتضح من خلال الجدول السابق (رقم 03).

الجدول رقم 33: يمثل الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات العينة
11,43%	04	نعم
02,86%	01	لا
85,71%	30	إلى حد ما
100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث راضون إلى حد ما عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة بنسبة 85.71% و لعل ذلك يعود إلى تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة، و هذا ما اتضح من خلال الجدول السابق (رقم 22) الذي تبين من خلاله اعتماد الكلية على مختلف أنواع الوسائل الاتصالية من أجل إيصال و نقل القرارات الصادرة عن الإدارة، و بالتالي فهذه الوسائل تساعد أغلب الموظفين في الحصول على المعلومات حول العمل و كيفية تنفيذه، إذ أن الاستعمال الأمثل للوسائل التي تتواصل بها الإدارة مع عمالها لها مساهمة كبيرة في تحسين الأداء، فالفهم الجيد من طرف الموظفين للمهام الواجب عليهم تنفيذها و وصول هذه التعليمات عن طريق وسائل و قنوات مناسبة تؤدي إلى نتائج جيدة على مستوى الأداء.

في حين تليها نسبة 11,43% من أفراد العينة أقرروا برضاهم عن الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة و ذلك لأنها تستخدم وسائل متنوعة تمكنهم من التواصل السلس و السهل، و نسبة 02,86% من أفراد العينة غير راضون عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد إتمام الدراسة الميدانية، و في النتائج التي أمدتنا بها، يمكن لنا تطور بعض الاستخلاصات المتعلقة بكل فرضية نقدمها فيما يلي:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

جاءت هذه الفرضية و هي تخمين مفاده أن مضمون الرسالة يساهم في تحقيق الجودة. و الموضحة في بنود المحور الثاني من الاستمارة و قد تبين في ضوء التحليل للمعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

- من خلال معطيات الجدول رقم(07) و الذي أكد أفراد عينة البحث أن المعلومات التي يحصلون عليها من الإدارة واضحة و ذلك بنسبة 60% من إجابات المبحوثين، و هذا راجع إلى بساطة اللغة المستعملة في إيصال و نقل المعلومات و القرارات الصادرة عن الإدارة، و كذا امتلاك الموظفين لمستوى تعليمي عالي(انظر الجدول رقم 03)، يسهل عليهم استيعاب القرارات المقدمة إليهم.
- أكد أفراد العينة أن دقة ووضوح الرسالة يساعدهم في أداء العمل بكفاءة عالية و ذلك بنسبة 91,43% و هي نسبة عالية جداً، و هذا راجع إلى فهمهم لمضمون الرسالة المتعلق بتنفيذ المهام، و هذا ما ينعكس على أدائهم للأعمال الموكلة لهم بكفاءة و جودة عالية. و هذا موضح في الجدول رقم (08).
- من خلال بيانات الجدول رقم (09) يتضح أن وضوح التعليمات و الأوامر له دور في تحسين الأداء و هذا ما وضحته النسبة 94,29% و هي نسبة مرتفعة جداً، و هذا ما يؤدي إلى زيادة المردودية في العمل و السرعة في الإنجاز.
- تمثل النسبة 40% فئة المبحوثين الذين أقرروا أن أسباب عدم فهم المعلومات يرجع إلى عدم وضوحها و هذا ما جاء في بيانات الجدول رقم (10).
- من خلال معطيات الجدول رقم (11) و الذي أكد أغلبية المبحوثين أن أحيانا ما تؤثر كثافة مضمون الرسالة على عدم استيعابها و ذلك بنسبة 71,73%، و هذا راجع إلى أنه كلما كان حشو و تداخل في المعلومات المقدمة من طرف الإدارة يؤدي إلى عدم الفهم الجيد لها و بالتالي ينعكس ذلك على انجاز المهام المطلوبة منهم.

• أكد أفراد العينة أن سرعة تدفق المعلومات التي تصدرها الإدارة للموظفين تتم بصورة عادية و هذا ما وضحته النسبة 74,29% و هذا راجع إلى قرب المسافة بين المصالح داخل الكلية، و هذا ما جاء في بيانات الجدول رقم (12).

• أقر 74,29% من المبحوثين فيما يخص مدى تلقي الموظفين للشرح الكافي من قبل الإدارة في حالة مواجهة صعوبة في فهم المهام الموكلة إليهم، و التي غالبا ما تكون في شكل توجيهات من طرف المشرف المباشر كونه أكثر دراية و اطلاع بأمور العمل و كذا سبل انجازه بحكم الخبرة و السلطة التي يملكها و ما يصاحبها من مسؤوليات و قد عبّر عنه الجدول رقم (13).

• من خلال الجدول رقم (14) أكد أفراد العينة أن كثافة المعلومات عامل يؤثر على صعوبة فهم التعليمات و الأوامر التي يعطيها الرؤساء و ذلك بنسبة 51,43% و هذا ما ينعكس على أداء العمل و إتقانه.

بناء على ما سبق يمكن ملاحظة أن هناك علاقة واضحة و إمكانية فهمها لدى العمال التي تجعلهم يحققون أهداف العمل بكفاءة و جودة عالية.
و عليه فإن الفرضية الأولى تحققت إلى حد كبير.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

أما الفرضية الثانية التي مفادها وحدة الأمر تزيد من سرعة التنفيذ فقد عكست مجموعة من النتائج:

- تمثل النسبة 60% فئة المبحوثين الذين أقروا أنه يتم تلقي الأوامر الخاصة بالعمل من مصدر واحد و هذا ما يساهم في أداء العمل بطريقة جيدة و يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد و بالموصفات المطلوبة، و هذا ما جاء في بيانات الجدول رقم (15).
- من خلال معطيات الجدول رقم (16) أكد أغلبية المبحوثين أنه أحيانا ما تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب، و هذا ما وضحته النسبة 65.71% إذ أن وصول المعلومات الصادرة من الإدارة في وقتها المناسب تساهم في تسهيل عملية الأداء و تزيد من السرعة في العمل و القيام به في الوقت المحدد و تسمح بتحقيق الاستقرار في بيئة العمل.

- أقر 45,71% من المبحوثين أن الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في توصيل المعلومات الخاصة بالعمل تكون في صورة أوامر و هذا نظرا لطبيعة العمل و التي تستلزم من الإدارة تحديد المهام و الأدوار الخاصة بالعمل ما يضمن تقيد العمال بتنفيذ هذه الأوامر من أجل ضمان الأداء الجيد و تحقيق المؤسسة لفعاليتها. و هذا ما جاء موضح في بيانات الجدول رقم (17).
 - تمثل النسبة 62,86% فئة المبحوثين الذين أكدوا أن هناك تباعد بين العمال و الإدارة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، و ربما هذا راجع إلى المستوى التعليمي للعمال لأن الأثر هم أعلى مستوى من العمال و هذا موضح في الجدول رقم(18).
 - أكد أفراد العينة أن معظم القرارات التي تخص مجال عملهم لا تأتي في وقتها المناسب و ذلك بنسبة 54,29% وهذا راجع إلى كثرة القرارات التي يتخذها المسؤولين، لهذا لا يمكنهم التوفيق بين كل تلك القرارات على اعتبار أن المؤسسة ضخمة و كبيرة، وهذا موضح في الجدول رقم (19).
 - أكد أغلبية المبحوثين بأن توفر المعلومات الكافية يرفع من مستوى الخدمة وذلك بنسبة 60%، و هذا ما يؤثر إيجابيا على رفع روحهم المعنوية و يحقق رضاهم و بالتالي تحسين مستوى أدائهم، وقد عبّر عنه الجدول رقم (20).
 - أقر 60% من المبحوثين أن الاتصال النازل هو الأكثر استعمالا، و هذا راجع إلى كون الاتصال النازل يسمح بانسياب المعلومات و انتقالها بسهولة من الإدارة إلى العمال، و بالتالي يساهم في أداء الأعمال بكفاءة. و هذا ما جاء في بيانات الجدول رقم (21).
- وانطلاقا من هذه النسب التي تعكس توجه المبحوثين حول عبارات الفرضية و عليه قد توصلنا إلى صحة الفرضية الثانية، و الني تقر بأن وحدة الأمر تزيد من سرعة التنفيذ، و بالتالي فإن وحدة الأمر لها أهمية بالغة في سرعة تنفيذ المهام داخل المؤسسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

- من خلال معطيات الجدول رقم (22) الذي أكد معظم المبحوثين أن المؤسسة تعتمد في نقل وإيصال القرارات الصادرة عن الإدارة على مختلف الوسائل الاتصالية (المكتوبة، الشفهية، الإلكترونية) وذلك بنسبة 48,57% وهذا ما يؤكد أهمية هذه الوسائل على اختلافها في نقل القرارات الخاصة بالمؤسسة و تماشيا مع المستوى التعليمي للعمال.

- تشير الشواهد الكمية أن 40% من أفراد العينة أكدوا أن الوسيلة الشفهية هي من أكثر الوسائل فاعلية في إيصال المعلومات باعتبارها تساعد على طرح وجهات النظر و الاقتراحات مما يسمح بالحصول على الرد المباشر دون انتظار وقت طويل، بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم في الوقت المناسب. وهذا موضح في الجدول رقم (23).
- تبين نسبة 51,43% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المقابلات الشخصية هي الوسيلة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال، و هذا نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب مراقبة دورية للعمل و توصيل التعليمات و الأوامر لضمان السير الحسن للمهام و الأداء الجيد، و هذا ما عبر عنه الجدول رقم(24).
- أقر 60% من فئة المبحوثين أنه أحيانا ما توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة و هذا ما يدل على وجود اتصال بين الموظفين و رؤسائهم داخل العمل و هذا الاتصال يكون دائما نتيجة لمتطلبات العمل و قد عبّر عنه الجدول رقم (25).
- من خلال بيانات الجدول رقم (26) يتضح بأن الطرق الاتصالية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة. و هذا ما وضحته النسبة 82,86%، هذا ما يدل على أن الوسائل الاتصالية تساعد في القيام بالعمل داخل المؤسسة و تضمن التنفيذ اللازم المهام و بالتالي يتحقق الغرض من العمل و تستطيع المؤسسة تحقيق الأداء المطلوب.
- تؤكد نسبة 68,57% على أن وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة كافية إلى حد ما لتحسين أداء الموظف، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على المقابلات الشخصية و المراسلات الكتابية كوسيلة رئيسية داخل المؤسسة و هي كافية لتحسين أداء العمال. و هذا موضح في الجدول رقم (28).
- تشير نسبة 71,43% من فئة المبحوثين إلى أن الجامعة أحيانا ما تعتمد على وسيلة اتصالية واضحة لتوجيه الأداء نحو الأفضل، و لعل هذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على مزيج من الوسائل الاتصالية في نقل مختلف التعليمات و الأوامر من أجل ضمان وصولها إلى كافة الموظفين، و هذا ما يؤكد أن الوسائل ضرورية لمختلف الوظائف الإدارية داخل أي مؤسسة حيث تمكنهم من تحسين أدائهم نحو الأفضل. و قد عبّر عنه الجدول رقم (29).
- أكد أفراد العينة على أهمية توجيهات المشرفين بالنسبة للموظف في زيادة حجم العمل، و هذا ما وضحته النسب 80% وهذا التوجه الإيجابي يؤكد على الدور الفعال للمشرفين في تقديم التوجيه و تزويد

الموظفين بالتعليمات اللازمة لإنجاز الأعمال بدقة إضافة إلى تحسين المهارات و تعلم خبرات جديدة. و هذا ما جاء في بيانات الجدول رقم(30).

• تبين الشواهد الكمية أن 91,43% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أن نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة مقبولة، على اعتبار أنها تساعدهم في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. و هذا موضح في الجدول رقم (31).

• من خلال معطيات الجدول رقم (32) يتضح أن الاتصال داخل المؤسسة يعاني من نقص الوسائل الفعالة، و هذا ما ينعكس على أداء الموظفين لأعمالهم بالشكل المقبول، وبالتالي يستخدمون جزء فقط من طاقاتهم في الأداء.

• تشير البيانات الإحصائية أن غالبية المبحوثين و المقدره نسبتهم بـ85,71% أنهم راضون إلى حد ما عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة، و هذا ما يؤكد أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة متنوعة تساعد أغلب الموظفين في الحصول على المعلومات حول العمل و كيفية تنفيذه، و هذا ما يساهم في تحسين الأداء. و قد عبر عنه الجدول رقم (33).

و عليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد إلى حد بعيد أن نوعية وسائل الاتصال تساعد على زيادة حجم الخدمة ، و منه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها و التي كانت حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- قطب تاسوست- تبين لنا أن العملية الاتصالية في أبعادها المختلفة (مضمون الرسالة، وحدة الأمر، نوعية وسائل الاتصال) لها علاقة ذات دلالة واضحة بمستويات الأداء لدى العمال. بحيث كلما كان وضوح و سلاسة المعلومات و استخدام وسائل اتصالية مناسبة كلما جاء مردود و أداء العمال عالي و في المستوى المطلوب.

و بهذا يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الكلية، و هذا ما أوضحته المعطيات الكمية التي تم جمعها باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية. و من هنا يمكننا الحكم على الفرضية العامة للدراسة بالتحقق.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد العرض المسترسل لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضيات و التساؤلات المطلق منها، سنحاول مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها و التي كان لها دور كبير وواضح في بلورة تصورنا الخاص المتبع في الدراسة الحالية، و بالرغم من الاختلاف الموجود بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية التي أجريناها من حيث المنطلقات و كذا الزمان و المكان، إلا أن هذا لا ينفى وجود نقاط اتفاق بين الدراستين و عليه سنحاول أن نقف عليها على النحو التالي.

تقر دراسة " جلال الدين بوعطعيط " التي هي بعنوان " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " على أهمية نمط الاتصال النازل في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومات بين الإدارة و العمال بكل مرونة و سهولة و سرعة داخل المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى أداء العمل بطريقة جيدة، كما أكد على وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، وهذا ما تتفق معه دراستنا الحالية حيث توصلنا إلى أن وحدة الأمر تعمل على زيادة سرعة تنفيذ المهام داخل الكلية من خلال إصدار التعليمات من الإدارة إلى الموظفين (اتصال نازل).

و إذا رجعنا إلى دراسة " فاضل فايزة، و سعدون سمية " حول " الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي " فقد أكدت على نفس النتيجة التي توصلنا إليها و هي أن الاتصال التنظيمي يسعى إلى إيصال التعليمات و تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة و ضبط سلوك العاملين و توفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم و الذي من شأنه رفع مستوى الأداء لدى الموظفين داخل الكلية.

و من خلال دراسة " محمد عزوز " حول " الاتصال داخل المؤسسة و دوره في رفع الأداء الوظيفي " أكدت على أن الاتصال و قرب الإدارة من الموظف و استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد على رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة، و هذا ما أكدته دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها حول الدور الذي تلعبه نوعية وسائل الاتصال في زيادة حجم الخدمة المقدمة.

في حين توصلت دراسة " ياسين محجر " إلى أن هناك تأثير للبرامج الاتصالية على الأداء، في حين دراستنا الحالية كان من نتائجها أن نوعية وسائل الاتصال تساعد في زيادة حجم الخدمة. أما دراسة " رنا سامي محمد فضل نديم " فهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل و هو الاتصال

الإداري و الذي ربطته بجودة الأداء الوظيفي، أما دراستنا فجمعت بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

و نفس الشيء مع دراسة " عبد الرحمن الأهدل" الذي تطرق إلى " أثر البيئة التنظيم على الأداء الوظيفي" حيث كان من نتائجها المتوصل إليها أن هناك تأثير لنمط القيادة و العمل الجماعي على متغير الأداء الوظيفي، و هذا ما يختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل حيث توصلنا إلى أن العملية الاتصالية بأبعادها المختلفة (مضمون الرسالة، وحدة الأمر، و نوعية وسائل الاتصال) لها دور فعال في رفع مستويات الأداء، و بالتالي فإن هذه الدراسة لم تقدم لنا إضافة كبيرة.

و نجد الدراسة التي أجراها كل من " محمد عبد الحميد علي المتولى و عزة ماهر خليل" حول " تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين" فقد أكدت على تبني الاتصالات التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الكتابية الشفهية، و الإلكترونية)، و هذا تم الاستفادة منه في الدراسة الحالية التي كانت أحد نتائجها أن وسائل الاتصال لها دور كبير في زيادة فعالية أداء العاملين.

في حين دراسة " الهادي خليفة قزة" بعنوان الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية الأداء الوظيفي" أقرت أن للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين في الجامعة وهذا يتوافق مع دراستنا الحالية حيث كلا الدراستين وصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي له دور في تحسين الأداء الوظيفي، و ساعدتنا هذه الدراسة لأن لها نفس عينة البحث (الموظفين في الجامعة) التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية عليها، و استفدنا منها أيضا من حيث ميدان الدراسة (الجامعة).

و إذا رجعنا إلى دراسة " معهد غالوب" فقد تناولت " دور المهمة و الثقافة التنظيمية في نجاح العمل" حيث توصلت إلى أن التشجيع الذي يحظى به العمال و وجود الاتصال بين المدراء و مجموعات العمل من شأنه رفع الروح المعنوية لديهم، و بالتالي تقديم أداء رفيع المستوى، و قد استفدنا من هذه الدراسة من خلال إقرارها على أن الاتصال الموجود بين العمال يؤدي إلى تحسين الأداء كما استعملت هذه الدراسة نفس الأداة و هي الاستمارة لجمع مختلف البيانات المتعلقة بالبحث.

في حين دراسات " هاورثون" نجدها أقرت على أن أداء العمل لا يتحكم فيه الحافز المادي فقط، بل لنمط الإشراف أيضا دور في رفع مستويات أداء الموظفين إلى مستويات أعلى، من هنا فإن للاتصال دور في رفع الأداء و هو ما قدم لنا إضافة جديدة إلى دراستنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها و التي

تقر على أن لتوجيهات المشرفين أهمية بالنسبة للموظف من أجل زيادة حجم الخدمة و الرفع من مستوى الأداء و هذا ما يزيد من سرعة إنجاز المهام و يتضح هذا من خلال النسبة 80% من المبحوثين ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات و حاجات العاملين.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

تقر النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية، التكوين الإداري) على وجوب ترتيب العمليات الوظيفية من أجل إيصال مختلف الأوامر و تحديد المسؤوليات الوظيفية للموظفين. فمبدأ تلقي المرؤوسين للأوامر الصادرة إليهم من رئيس واحد ضروري لتفادي التعارض في الأوامر، إضافة إلى مبدأ توفير الوسائل العلمية الملائمة و الواجب إتباعها لإنجاز مختلف الوظائف و تحديد الإنتاج لتحقيق الأداء الأمثل و بمستوى عالي. و قد ساعدتنا مبادئ هاتين النظريتين في تحديد بعد من أبعاد الدراسة، حيث توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى أن الإدارة تقوم بإصدار البرامج و القرارات الإدارية في صور أوامر و اعتماد نمط الاتصال العمودي (انظر الجدول 17- 20) و ذلك من أجل دفع الموظفين إلى القيام بأداء الأعمال الموكلة إليهم بجودة و كفاءة عالية و في الوقت المحدد وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة التي تسهل عليهم استيعاب مختلف الأوامر و الاستجابة لتعليمات الإدارة على اعتبار أن هذه العناصر التنظيمية مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة (الكلية).

و من خلال النظريات السلوكية (العلاقات الإنسانية، X و Y) نجد نظرية العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "إلتون مايو" تقر من خلال الدراسة التي أجراها أن العامل كائن اجتماعي له حاجات كحاجته إلى التقدير و الشعور بالانتماء حيث تؤثر على مستوى أدائه فإن إحساس العامل بأهميته داخل مكان العمل و حصوله على التقدير يدفعه إلى رفع مستوى أدائه. و هذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة التي أجريناها على عينة من الموظفين أن مختلف توجيهات المشرفين لها أهمية بالنسبة للموظف في زيادة حجم العمل، و هذا ما يدل على أن الإدارة تهتم بالموظف من خلال تقديم مختلف الشروحات و التوجيهات (انظر الجدول 30)، و توضيح الصعوبات التي يواجهها في أداء عمله وهو ما يؤدي إلى شعور الموظف بأهمية و انتمائه إلى المؤسسة و بالتالي رفع روحه المعنوية و تحسين أدائه. و هذا ما أيده " ماك غريغور" في نظرية Y و التي استنبطها من إيمانه بأن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل و الإبداع فيه من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

و في نفس السياق نجد نظرية X التي تفنذ نتائج دراستنا على فكرة محورية مفادها أن العامل لا يحب العمل، بل يعمل على تفاديه و أنه لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة بتحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا.

تؤكد نظرية صنع القرار على أهمية مشاركة و مساهمة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، أي لا يمكن اعتبار أعضاء التنظيمات مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع و المحفزات بل إنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لعملية اتخاذ القرارات. هذا ما يتتافى مع توصلنا إليه من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية و إجابات المبحوثين الذين أقروا بأن ليس لهم الحق في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، و هذا ما يدل على وجود تباعد بين العمال و الإدارة (انظر الجدول رقم 18).

كما اعتمدت دراستنا على المقاربة الوظيفية التي تعتبر آية وحدة اجتماعية نسقا أو نظاما اجتماعيا مكونا من مجموعة من الأجزاء المتمايضة و المتكاملة من حيث أدائها الوظيفي، و هذا ما أثبتته دراستنا الحالية بحيث تتكون كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية من فئتين من حيث النوع (ذكر، أنثى) و من عدة مصالح بحيث كل مصلحة تؤدي وظيفة معينة و هذا ما يعبر عنه "بارسونز" بالأنساق الاجتماعية التي تمثل شبكة من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، كما تحقق حاجات و أهداف النسق الاجتماعي بعدة طرق ممكنة، و هذا ما تم التطرق إليه في المحور الرابع المعنون بـ "نوعية وسائل الاتصال تساهم في زيادة حجم الخدمة". حيث تبين أن الاتصال التنظيمي يتم عن طريق وسائل مختلفة لنقل المعلومات و الأفكار و الأوامر و التوجيهات بين المشرفين ، كما أن هذه الوسائل المستخدمة في المؤسسة تزيد من فعالية الاتصال في تحسين مردودية و أداء العمال.

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن الدراسة في هذا الفصل استطاعت أن تقف على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي انطلق منها، لتختتم بوضع جملة من الاقتراحات و التوصيات كإجابات نموذجية مبنية على شواهد كمية ميدانية ، يمكن أن يسهم في تحسين مستوى التسيير العام للمؤسسات.

التوصيات و الاقتراحات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة و ما توصلنا إليه يمكن تقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات التالية:

- العمل على تطوير المؤسسة في الجوانب التكنولوجية و المعلوماتية لتوفير نظام معلومات يسهل انسيابها.
- يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها و مستويات اعتماد شبكة اتصال واضحة و مرنة بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء العام.
- منح الثقة للموظفين و إعطائهم الفرصة لإظهار كفاءتهم و مهاراتهم في العمل.
- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات الموظفين و أن تسهر على توفيرها و إشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم و استقرارهم.
- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين و القرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل و التعرف على مشاكل العمال و كيفية معالجتها و تقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
- ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على اتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفاعليته و تشجيعه للمعلومات و الاستفادة منها.
- تطوير مهارات العاملين الاتصالية الشفهية و الكتابية.
- العمل على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصال تربط الأنساق المختلفة للمؤسسة، بشكل يرفع من مستوى أداء موظفيها .
- ضرورة إجراء مراقبة لعملية الاتصالات الإدارية في جميع المستويات الإدارية و الاهتمام بطريقة التغذية الراجعة (العكسية).

خاتمة

خاتمة :

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن للاتصال التنظيمي دور في تحسين الأداء الوظيفي كون الاتصال يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع المؤسسة من خلاله أن تصل به إلى تحقيق أهدافها.

أي أن الاتصال التنظيمي عنصر هام داخل المؤسسة حيث يساهم في زيادة كفاءتها و فعاليتها على اختلاف نوعها و أنشطتها و أهدافها، حيث يساعد في رفع الإنتاجية و الجودة و أصبح هذا الأخير أداة فعالة في زيادة القدرة على أداء المهمات و سرعة تنفيذها.

و لقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني و بعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة أن هذه الفرضيات كانت محققة إلى حد كبير، فالاتصال التنظيمي له دور مهم في العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم، هذا الأخير يعمل على الربط و التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الموظفين و وسيلة لتوصيل و شرح و تفسير السياسات و الأهداف و الخطط و التعليمات التي تبنى عليها القرارات، و بالتالي تحسين الخدمة و هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و ضمان استمراريتها و نشاطها.

و في الأخير يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي له دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة - محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - حيث كلما توفرت قنوات اتصال جيدة داخل المؤسسة بين الموظفين، كلما حصلنا على أداء جيد و بالشكل المرغوب و في أقل وقت و جهد ممكن، و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم بن العزيز الدعيلج: مناهج و طرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2010م.
- 2- ابراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو- تنظيمية- ط1، البدر الساطع الجزائر، 2013م.
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير، عمان، 2013م.
- 4- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م.
- 5- أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005م.
- 6- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 7- أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية و الممارسة العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م.
- 8- إعتقاد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013م.
- 9- بسام عبد الرحمن الجرايدة: إدارة العلاقات العامة، دار أسامة، الأردن، 2013م.
- 10- بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م.
- 11- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2004م.

- 12- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد، عمان، 2006م.
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004م.
- 14- حسين محمد الحريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار حامد، عمان، 2006م.
- 15- حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2013م.
- 16- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004م.
- 17- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2006م.
- 18- ربحي مصطفى عليان أسس الغدارة المعاصر، ط1، دار صفاء، عمان، 2007م.
- 19- ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2013م.
- 20- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2009م.
- 21- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م.
- 22- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 23- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011م.
- 24- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007م.
- 25- سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2001م.

- 26- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمان، 2011م.
- 27- سامي جمال الدين الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2004م.
- 28- سامي عريفج، خالد حسين مصلح: في مناهج البحث العلمي و أساليبه، ط2، دار مجد لاوي، عمان، 1999م.
- 29- سعيد عيد مرسى بدر: الأيديولوجيا و نظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 30- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 2000م.
- 31- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2009م.
- 32- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد، عمان، 2010م.
- 33- صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط10، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003م.
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، درا الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002م.
- 35- طلعت ابراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2007م.
- 36- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006م.
- 37- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.

- 38- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2009م.
- 39- عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل في العلاقات العامة، ط1، دار الثقافة، عمان 2011م.
- 40- عبد الفتاح ابراهيم عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة (بين النظرية و التطبيق)، دار العربي.
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، بيروت.
- 42- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2003م.
- 43- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، درا غريب، القاهرة، 2004م.
- 44- علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، ط2، مركز يزيد للخدمات الطلابية، 2005م.
- 45- علي عبد الوهاب مسلم، رواية حسن و آخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013م.
- 46- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م.
- 47- غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء، عمان، 2011م.
- 48- فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008م.
- 49- فضيل دليو: الاتصال مفاهيم - نظرياته - وسائله، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003م.

- 50- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و أساليب القياس، دائرة المكتبة الوطنية، عمان ، 2001م.
- 51- لوکيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية الجزائر.
- 52- محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الجوهرة، القاهرة، 2010م.
- 53- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005م.
- 54- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتب، 1998م.
- 55- محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي و آخرون: طرق و مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2014م.
- 56- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006م.
- 57- محمد وليد البطش، فريد كامل أبوزينة: مناهج البحث العلمي تصميم البحوث و التحليل الإحصائي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007م.
- 58- محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الاول، منشورات جامعة باتنة.
- 59- مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات و سلوك ، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1999م.
- 60- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، ط2، دار مجد، بيروت، 2011م.
- 61- مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2006م.

يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006م.

ثانيا: المجالات العلمية:

- 1- أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، 2014م.
- 2- أمال حفصي، زكية عمراوي: معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد10، العدد الثالث، جويلية، أم البواقي، 2021م.
- 3- الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة الجزائر-2، ديسمبر، 2014م.
- 4- بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر، 2015م.
- 5- جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول+الثاني، 2010م.
- 6- الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي: محددات الأداء الوظيفي للعاملين للقطاع الصحي ، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد15، 2015م.
- 7- سرير الحرثي حياة: التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، المجلة الجزائرية في الاقتصاد و الإدارة، المجلد8، العدد الثاني، 2017م.

- 8- سمير ناصر عبد الوهاب: دور رجال الأعمال في تغيير الاجتماعي و الثقافي، بحث اجتماعي ميداني، مجلة كلية الآداب، جامعة بور سعيد، العدد الحادي عشر، يناير، 2018م.
- 9- شريفة بنت عبد الله المالكي: الأنماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منظمة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية العدد التاسع عشر، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 2018م.
- 10- الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2009م.
- 11- عائشة بنت أحمد الحسيني، شدا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير 2019م.
- 12- عبد الرزاق علي، هدى شهيد: مسببات الإجهاد الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساوره للإسمنت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 22، العدد الثاني، 2019م.
- 13- عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، الفصل الثالث، العدد الخامس، جوان 2015م.
- 14- فاطمة دريدي، أمال زرفاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، المجلد 7، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر، 2021م.
- 15- محمد بوخاري: فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجامعية، مجلة الآفاق للعلوم، العدد الثامن، ج1، الجزائر، جوان، 2017م.

16- منير بن دريدي: مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث المركز

الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد السادس، 2019م.

17- نورة قنيفة، إبتهاال سليمي: معيقات التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ

الجامعي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد السادس، أم البواقي، جوان،

2018م.

ثالثا: الرسائل الجامعية.

1- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،

2008م.

2- بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، دراسة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة-

1-، 2018/2017م.

3- بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة

الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2014/2013م.

4- جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية الجزائرية، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد لمين دباغين،

سطيف -2-، 2015/2014م.

5- حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة،

2003م.

- 6- زرطال لطيفة : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/2015م.
- 7- سرايا حسن عطية صبحي: دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بن غازي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام، العلاقات العامة، جامعة بنغازي، 2019م.
- 8- سلوى عباس: دور المحددات الاجتماعية للطلاب الجامعي في اختيار تخصص الدراسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة جيجل، 2013/2012م.
- 9- سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس و التربية، تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004م.
- 10- شامي صليحة: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009م.
- 11- شربال مصطفى: دور المصالحة الوطنية في الحد من ظاهرة الإرهاب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الجريمة، جامعة محمد الصديق بن يحي- تاسوست- جيجل، 2011/2010م.
- 12- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الدولية في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005م.

- 13- طالت محمد: تكوين مديري الثانويات و علاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة جيجل، 2012م.
- 14- الطاهر الوافي: التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة، 2013/2012م.
- 15- طلال عبد الملك شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.
- 16- عادل بو مجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014م.
- 17- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007م.
- 18- فاطمة بوخديش: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء، الممرضين، القابلات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014/2013م.
- 19- فرحاتي لويزة: الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007م.
- 20- محمد إبراهيم سكران: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض، 2004م.

- 21- مصطفى محجوبي: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015م.
- 22- منير عبد الله الطائش: علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة لتنظيمية بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016م.
- 23- ميلاد محمد علي الكواك: التنظيم غير الرسمي و دوره في الرفع من الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، 2016م.
- 24- نعيمة برنيس: الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت في عصر ثورة المعلومات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009م.
- رابعا: القواميس و المعاجم.
- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت.
- 2- بودون وف ، بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، لبنان، 2007م.
- 3- مجدي عزيز: معجم مصطلحات و مفاهيم التعليم و التعلم، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2009م.
- 4- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.

5- ناصر قاسمي: مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017م.

ملخص الدراسة:

لقد لقي الاتصال التنظيمي اهتمام من قبل المسيرين و أصحاب القرار داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها، و ذلك للدور الذي يلعبه في ضمان استمرار و سير المؤسسات بشكل حسن من خلال توفيره لمختلف المعلومات و المعارف و القرارات للموظفين، و هذا ما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابي و عالي في تنفيذ مختلف المهام الموكلة إليهم.

و تعد فعالية الاتصال التنظيمي من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ يجب أن تتوفر في المدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لإيصال البيانات و المعلومات بوضوح، و بسرعة و في وقت المناسب. هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة و الموظفين و هو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة و من ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

و لقد ارتأينا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة - محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست- و ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي؟**. و الذي تمحورت حوله ثلاث أسئلة فرعية تمثلت في الآتي:

- **كيف يساهم مضمون الرسالة في تحقيق الجودة؟**
- **كيف تزيد وحدة الأمر من سرعة التنفيذ؟**
- **كيف تساعد نوعية وسائل الاتصال على زيادة حجم الخدمة؟**

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كيفية مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي و مدى إسهامه داخل الكلية.

و قد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان و المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

و تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية البالغ عددهم 88موظف، و اخترنا العينة العشوائية البسيطة لدراسة مجتمعنا، و قد خلصنا إلى النتائج التالية:

- تبين لنا بأن مضمون الرسالة يساهم في تحقيق الجودة من خلال دقة ووضوح الرسالة و التعليمات الصادرة من الإدارة.

- توصلنا أيضا إلى أن وحدة الأمر تزيد من سرعة التنفيذ داخل الكلية من خلال اعتمادها على الاتصال النازل الذي يتم في إصدار التوجيهات و التعليمات في صورة أوامر الأمر الذي يساهم في زيادة سرعة تنفيذ المهام في الوقت المحدد.
- اعتماد الكلية على الوسائل الاتصالية (المكتوبة، الشفهية، و الإلكترونية) في إيصال و نقل التعليمات إلى كافة الموظفين و عبر مختلف المستويات و هو ما يساعد على زيادة حجم الخدمة.

- **Abstract**

- Managers and decision-makers have focused on organizational communication to his institution, whatever it is, the purpose of the purpose of ensuring the continuity and functioning of the institutions, while providing the various information, knowledge and needs of employee decisions.. It is reflected in their positive and high performance in the implementation of the different tasks assigned to them. The effectiveness of organizational communication is one of the most effective ways to achieve organizational goals. This is necessary to have a manager capable of using modern communication means for transmitting data and information clearly, quickly and timely. This process contributes to the creation of a sort of relationship between management and employees leading to joint decisions and the achievement of desired objectives. Through this study, we have tried to know the role of organizational communication to improve performance at work at the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University – Muhammad Siddik Bin Yahya – Tasoust pole – by laying the Next main question:
- How does organizational communication contribute to improved performance at work? This main question revolves around these following three secondary questions:
 - • How does the content of the message help achieve quality?
 - • How does the order unit increase the speed of execution?
 - • How does the quality of communication means contribute to the increase of service? The purpose of this study was to know the role of organizational communication within the Faculty of Humanities and Social Sciences and how it contributes to the improvement of performance at work as well as the extent of its contribution within it. In our study, we followed ourselves the descriptive analysis approach, the questionnaire, maintenance and observation as data collection tools. The population studied is represented by the 88 employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences. We have chosen a random sample to study our population. What allows us to have the following results:
 - The content of the message helps to achieve the quality by the accuracy and clarity of the message issued by the administration.
 - We also noted that the control unit increases the speed of execution within the facility through the downward communication taking place in the issuance of guidelines and instructions in the form of order orders by contributing to speeding up the execution of the tasks in a given time..

- • The dependence of the facility for communication means (writings, oral and electronic) to communicate and forward the instructions to all staff and levels contributing to the increase of service.