

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



دور الاتصال في تطوير أداء العمّال بالمؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي "بالميلية"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علاقات عامة

إشراف الأستاذ:
شربال مصطفى

إعداد الطالبة
بو كحيل سامية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: كياس عبد الرشيد..... رئيسا

الأستاذ: شربال مصطفى..... مشرفا ومقررا

الأستاذ: بوبكر هشام..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَإِذَا حَمَّ الْمَاءَ عَلَمَ
رُغْوَتَهُ فَبِذَلِكَ يُبْرِئُ
الْبَشَرِ وَالْخَيْلِ وَالْأَنْعَامَ
وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَإِذَا حَمَّ الْمَاءَ عَلَمَ
رُغْوَتَهُ فَبِذَلِكَ يُبْرِئُ
الْبَشَرِ وَالْخَيْلِ وَالْأَنْعَامَ
وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	مقدمة.....
الباب الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
4	تمهيد.....
5	أولاً: مبررات اختيار الموضوع.....
6	ثانياً: أهداف الدراسة.....
6	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
7	رابعاً: طرح الإشكالية.....
8	خامساً: تحديد المفاهيم.....
الفصل الثاني: الخلفية النظرية	
20	تمهيد.....
21	أولاً: نظريات الاتصال.....
22	1. نظريات التأثير المطلق.....
23	2. نظرية التدفق على مرحلتين.....
25	3. نظرية الاستخدامات والإشباع.....
27	4. نظرية الحتمية التكنولوجية.....
28	1. نظرية الحتمية القيمية.....
30	ثانياً: نظريات التنظيم.....
30	1. المدرسة الكلاسيكية.....
36	2. المدرسة السلوكية.....

39	3.نظرية الاتصالات.....
41	ثالثا: الدراسات السابقة.....
41	1.دراسات متعلقة بالاتصال و الأداء.....
43	2.دراسات متعلقة الأداء.....
45	3.دراسات متعلقة بالاتصال.....
الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة	
50	تمهيد.....
51	أولا: ماهية اتصال المؤسسة.....
51	1.التطور التاريخي للاتصال المؤسسة.....
53	2.مفهوم اتصال المؤسسة.....
54	3.أهمية اتصال المؤسسة.....
55	4.أهداف اتصال المؤسسة.....
56	5.أنواع اتصال المؤسسة.....
65	6.عناصر اتصال المؤسسة.....
68	7.أنماط اتصال المؤسسة.....
70	ثانيا إستراتيجية اتصال المؤسسة.....
70	1.البعد الاجتماعي لاتصال المؤسسة.....
70	2.الأسس السيكولوجية لاتصال المؤسسة.....
73	3.وظائف الاتصال داخل المؤسسة.....
75	4.طرق و أساليب اتصال المؤسسة.....
79	5.شبكات الاتصال في المؤسسة.....

82	6. شروط فعالية اتصال المؤسسة.....
84	7. العوائق الأساسية لفعالية اتصال المؤسسة.....
92	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: أداء العمال	
95	تمهيد.....
96	أولاً: أداء العمال.....
96	1. مفهوم الأداء.....
97	2. تطور فكرة الأداء.....
98	3. أنواع ومعايير الأداء.....
102	4. تقييم الأداء.....
104	5. مفهوم أداء العمال.....
105	6. محددات وأبعاد أداء العمال.....
107	7. عناصر معدلات أداء.....
110	8. العوامل المؤثرة على أداء العمال.....
113	ثانياً: طرق تطوير أداء العمال.....
113	1. مفهوم تطوير أداء العمال.....
113	2. خطوات تطوير أداء العمال.....
115	3. إجراءات تطوير أداء العمال.....
117	4. أهداف تطوير أداء العمال.....
118	5. أهمية تطوير أداء العمال.....
120	6. مداخل تطوير أداء العمال.....

124	7.آليات تطوير أداء العمال.....
127خلاصة الفصل
الباب الثاني: الإطار الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
130تمهيد
131أولا : مخطط الدراسة
132ثانيا: مجال الدراسة
1321.المجال الجغرافي
1352.المجال البشري
1363.المجال الزمني
136ثالثا: فرضيات الدراسة
140رابعا: المنهج
140خامسا: عينة البحث
142سادسا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
1421.الملاحظة
1432.المقابلة
1443.الاستمارة
1454.الوثائق
145سابعا: خصائص مجتمع البحث
145ثامنا: أساليب التحليل
الفصل السادس :تحليل و تفسير البيانات	

148	تمهيد.....
149	عرض وتفسير وتحليل البيانات.....
الفصل السابع: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة	
187	تمهيد.....
188	أولاً: النتائج في ضوء فروض الدراسة.....
192	ثانياً: النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
194	ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري.....
199	رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة.....
200	خاتمة.....
202	قائمة المراجع.....
	قائمة الملحقات
	ملخص الدراسة

مقدمة:

الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية والوسيلة التي يتخذها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائه ويكفي النظر إلى الحديث بمؤسساته وحياته لندرك أن الاتصال هو الجهاز المسير الذي يعمل على تماسك الأجهزة الأخرى ومن بين ما يشير تحت هذا الجهاز هو عملية الأداء كنشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

هذا الأداء الذي يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

من هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحسين وتطوير الأداء من خلال التركيز على مكونات معادلة الأداء و المتمثلة في المعارف والمهارات والجهد والتحفيز، وهي ما يطلق عليها بتكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء .

ولما كان الاتصال هو الجهاز المسير للعمل وكانت المعارف والمعلومات إحدى مكونات هذه المعادلة الأداء، جاءت فكرة هذه الدراسة لتعالج ظاهرة تنظيمية اتصالية لها دور في أداء العمال.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤلاً حول الدور الذي يؤديه الاتصال في تطور أداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وضمن هذا الإطار قسمت الدراسة إلى بابين:

الباب الأول نظري: يتكون من أربعة 04 فصول

حيث تطرق الفصل الأول إلى موضوع البحث كما تم طرح الإشكالية وتحديد المشكلة وأسباب اختيار المشكلة وأهدافها وأهميتها وأيضاً تحديد المفاهيم كما: الدور، الاتصال، الأداء، المؤسسة، العمال، التطور.

أما الفصل الثاني فقد تطرق للخلفية النظرية من خلال أهم 11 مدخلا نظريا مفسرا لظاهرة الاتصال والأداء، وهي نظريات الاتصال المتضمنة نظرية التأثير الاستخدامات والاشباعات ونظريات الحتمية، ونظريات التنظيم المتضمنة المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية ونظرية الاتصالات، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة في هذا المجال.

في حين تضمن الفصل الثالث المعنون الاتصال في المؤسسة: التطور التاريخي للاتصال مفهومه وأنواعه، كما تضمن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.

أما الفصل الرابع فقد دار حول أداء العمال وتطور فكرة الأداء بين الماضي والحاضر، محدثاته أبعاده طرق تحسينه وتطويره.

أما الجانب الميداني فقد تضمن 3 فصول وهي:

الفصل الخامس: ويتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة، حيث تم التطرق إلى مجتمع الدراسة بحدوده المكانية والبشرية والزمنية والعينة المختارة في البحث، وكذا أهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق وأيضا تحديد الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي توطر مسار البحث، وأساليب التحليل المتبعة.

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشتها حيث تم التعرف إلى البيانات المكتملة التي عرفها الجانب التطبيقي، سواء إبراز الخصائص السوسولوجية للمبوحثين، وتحليل تفسير النسب المئوية حسب المحاور المدرجة في استمارة البحث، للتأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة.

الفصل السابع: تم فيه مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الجزئية، ثم في ضوء الفرضية العامة، واستخلاص النتائج العامة، ودراسة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، ثم القضايا التي أثارها هذه الدراسة.

وقد انتهى البحث بإيراد خاتمة تليها قائمة المراجع، ثم قائمة الملاحق، التي تم الاستناد إليها أثناء

الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: طرح الإشكالية

خامساً: تحديد المفاهيم

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال عنصرا أساسيا يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حدّ كبير على مقدار من فهم عملية الاتصال، بالرغم من كون عملية الاتصال وسيلة وليس هدفا في حدّ ذاته، إلا أنّها تبقى عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيّد يميل إلى تشجيع وتحفيز العمال لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج والاستراتيجيات.

فبدون الاتصال يحدث خلل في التعامل بين مختلف مستويات المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى نقص الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة وفعاليتها في توجيه نشاطها من خلال التوجيه واتخاذ القرارات والتذكير وبناء علاقات حسنة بين العمال وغيرها كان من المهام التي يقوم بها الاتصال هي تطوير وتحسين أداء العمال في المؤسسة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

تعدّ ظاهرة الاتصال ظاهرة قديمة صاحبت الإنسان في كل مراحل تكوين المجتمع البشري، إذ يعتمد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لأنّ أي نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو تقدّم إنساني يستدعي حتماً وجود هذا العنصر الهام، وكذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على الاتصال مهما اختلف وتباين نشاطها، وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ثمّ التحكّم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتبار الاتصال العملية التي يتمّ من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية، بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد أو التغيير والتعديل فيها من أجل التطوير والتحسين في أداء العمال وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

لذلك فقد تمّ اختيار الموضوع من بين جملة من المواضيع، ودفعاً من جملة من مبررات ذاتية وموضوعية، باعتبار أنّ اختيار موضوع البحث لا يتم هكذا اعتباطياً، ومن ثمة فاختيار موضوع البحث تدخلت فيه عديد الأسباب والرغبة في الخوض في موضوع جديد في ساحة العلاقات العامة خاصة وأنّه ربط بين الاتصال كوظيفة من وظائف العلاقات العامة والأداء.

1- مبررات ذاتية:

- رغبة شخصية في دراسة دور الاتصال في المؤسسة وخاصة في تطوير أداء العمال.
- أنّه موضوع يندرج ضمن التخصص.
- القناعة بدور الاتصال في المؤسسة.

2- مبررات موضوعية:

- انعكاسات الاتصال على أداء العمال.
- محاولة الوقوف على أهم النتائج المحققة أو التي يمكن أن يحققها الاتصال في تطوير الأداء.
- وجود مستجدات وتطورات في اتصال المؤسسة مع تطور تقنيات الاتصال.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع، والسعي إلى تغطية النقص في التراث النظري ذا الصلة بموضوع الاتصال والأداء.
- الوقوف على أهم المؤشرات التي تمكّن من تطوير أداء العمال.

ثانياً: أهداف الدراسة

المرجو من أي دراسة أو بحث علمي هو الوصول إلى تحقيق أهداف كنتيجة للجهود المبذولة وفق الخطة الموضوعية سلفاً، لأجل هذه الغاية وانطلاقاً من تراث علم الاجتماع ونظرياته التي تعالج مثل هذا الموضوع.

لذلك فإنّ البحث يرمي إلى تحقيق بعض الأهداف هي:

- 1- إدراك الدور الذي يقوم به الاتصال في تطوير أداء العمال؛
- 2- التعرف على دور الاتصال الشخصي في تحديد العلاقات بين العمال؛
- 3- التعرف على دور الاتصال التنظيمي في زيادة قوة الأداء؛
- 4- التعرف على أبعاد الاتصال في ضوء نتائج الدراسة؛
- 5- التعرف على دور الاتصال العملي في المساهمة في تحسين الإنتاجية؛
- 6- الاستفادة من التراث النظري الذي يفسر هذه الظاهرة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

كل دراسة أو بحث ضروري جداً أن تكون له أهمية علمية تحرياً للموضوعية، وحتى تكون له مصداقية، لذلك فأهمية هذا البحث تبرز في:

- 1- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع؛
- 2- نتائج هذه الدراسة يمكن أن تقدّم خدمة علمية لكل ماله صلة بالموضوع؛
- 3- التمكن من معرفة جوانب النقص في دور الاتصال لأجل صياغة أسلوب اتصالي ناجح في تطوير أداء العمال؛
- 4- إثراء التراكم المعرفي، مع ضرورة تدارك المؤسسات للمشاكل باستيعاب أكبر لمتطلبات العمال؛
- 5- يمكن أن تكشف هذه الدراسة عن العلاقة بين الاتصال والأداء؛
- 6- الكشف عن مواطن القصور في العملية الاتصالية.

رابعاً : الإشكالية

يرجع بعض مفكري الإدارة نجاح المؤسسة أو فشلها إلى الإدارة ذاتها في حين أن العنصر البشري هو الأساس في ذلك وأن نجاح المؤسسة تتأسس على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وأغراض مشتركة. وتحكمهم نظم وقوانين موحدة وإجراءات عملية لبلورة أهداف المؤسسة وتحقيقها إضافة إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق دواتهم وهم بذلك يتبادلون المعلومات، ويتعاونون مع بعضهم البعض، بحيث لا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات.

وبما أن الأداء يرتبط بسلوك الفرد في المؤسسة، فإنه يتميز بالديناميكية والنجاعة والسعي لتحقيق الأثر المادي النافع، نظراً لتغير وتطور ظروف المؤسسة وأهدافها وعوامل البيئة العملية، وقد برز اهتمام كبير بالأداء في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية المتنامية والممتدة خصوصاً أن التوجه الجديد هو استثمار مهارات الاتصال والتنفيذ في تحسين الأداء وما يرجى من إنتاج، وكان غرض التنافسية واستمرارية المؤسسة هو المسار الذي تتمحور حوله كل فعاليات الأداء والاتصال.

وإذا كانت حاجة الإنسان إلى التواصل مع الآخرين، وتبادل الأفكار معهم قديمة قدم التفاعل الاجتماعي، فلقد برزت أهمية العلاقات العامة في المؤسسات مع التعدد الاجتماعي والتعدد الحاصل في علاقة الإنتاج فكان ضروري جداً استثمار الاتصال لتحقيق الأفضل والأناجح لتحقيق التفاهم، فبرز الاتصال كنشاط أساسي في العلاقات العامة، واعتباره عملية التفاهم، فبرز الاتصال كنشاط أساسي في العلاقات العامة، باعتباره عملية أساسية، وضرورية في ضبط الأداء وتحسين الإنتاجية وضمان الجودة والمواصفات التنافسية من خلال الدور الذي يؤديه في ممارسة كافة العمليات الإدارية التنظيمية كاتخاذ القرار والتنسيق والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال.

وقد أكد الخبراء والمختصون في اتصال المؤسسة أن بلوغ النوعية والجودة وتحقيق التنافسية، يتطلب في المقام الأول اتصالاً جيداً من داخلها ومن محيطها، وبذلك فهو المحرك الأساسي لعمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية والإنتاجية.

ولما كان الأفراد هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على استغلال الموارد المتاحة ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، كان الأداء العالي والجيد هو نتاج لجهد الذي يبذله أولئك الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل التالي:

هل يساهم الاتصال في تطوير أداء العامل؟

وتتفرع عنه عدة تساؤلات سوف تحدد مسار الدراسة ويتم الإجابة عليها في الجانب النظري والتطبيقي على التوالي، تبلور ذلك أكثر الفرضيات التي سيتم صياغتها وطرحها في بداية الجانب الميداني ومن هذه التساؤلات :

- 1- هل أشكال الاتصال التنظيمي تدفع إلى قوة الأداء؟.
- 2- هل يوجد اتصال عملياتي يسهل الأداء و يوجد الانسجام؟.
- 3- هل العلاقات الودية بين العمال تدفع إلى التضامن و تجاوز المشاكل؟

خامسا: تحديد المفاهيم

تحديد المفاهيم من أهم الخطوات اللازمة في مسار أي دراسة أو بحث علمي خصوصا إذا تزوج بين العديد من المعطيات والاختصاصات كالمعطى الاجتماعي والمعطى الاقتصادي القانوني والنفسي ما يجعل المفهوم يختلف باختلاف ذلك المعطى وباختلاف الزاوية التي ينظر لها إلى ذلك المفهوم ، حيث يثير بعض الغموض وتشعب الدلالات بوصفه « رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة أنفسهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية»⁽¹⁾ ، ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد واتجاهات وتوضّح ما تتضمنه من معان، وما تظهره من صفات وخصائص، ويتضح المفهوم عندما يعقله الإنسان، ويميزه عن غيره من المفاهيم التي يشترك معها في الصفات والمعاني .

كما أنّ المفاهيم هي « الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤثر واحد واقع ميدان البحث»⁽²⁾.

وفي هذا البحث من المهم جدا أن يتمّ تحديد إطاره المفاهيمي تحريا للدقة والموضوعية بالتطرّق إلى مدلول ومفهوم الحدود التالية: الدور - الاتصال - التطوير - الأداء - العمال - المؤسسة.

1- مفهوم الدور:

لغة: يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع في وضع ما. سواء كان وضعاً اجتماعياً، أو ثقافياً... إلخ والدور يحدّد مكانة داخل جماعة.

- يفهم أنّ الدور وضع اجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة⁽³⁾

(1) علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، قسنطينة الجزائر، 1999، ص92.

(2) معن خليل عمر: مفاهيم البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص92.

(3) فاروق مقداس: قاموس مصطلحات على الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص120.

اصطلاحاً:

يعرف علماء الاجتماع الدور بأنه: « مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وضعا معيناً في البناء الاجتماعي، وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونها الآخرون، والتي لا تضم فقط كيف يؤدي الفرد الدور، وإنما تضم كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرين أثناء تأدية دوره». (1)

- يفهم من التعريف أنّ الدور هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين.

والدور هو: «نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال». (2)

- نفهم أنّ الدور هو نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويتحدد دور الفرد في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات.

والدور حسب "رالف لينتون" هو «سلسلة من التعيينات، يتوقع أن يقوم بها الشخص المنوط به الدور، والذي يحتل موقعا في إطار مؤسسي، اجتماعي أو مهني، وذلك في مقابل مواقع أخرى مترابطة أو متكاملة». (3)

- ويفهم من هذا التعريف أنّ الدور هو ما يتم من الأشخاص الذين يشتغلون مراكز معينة، وتكون لهم تصرفات بشأن مواقف مختلفة.

من التعاريف السابقة يتبين أن الدور هو:

- سلوك متوقع مرتبط بوضع اجتماعي؛

- الدور مستغل من الفرد الذي يقوم به؛

- الدور يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال؛

- الدور في أحد معانيه هو الأداء الذي يكون له القبول الاجتماعي عادة.

التعريف الإجرائي: الدور هو مجموع الأنشطة والممارسات والأساليب التي يقوم بها الاتصال لتطويع أداء العمال في المؤسسة.

(1) محمد الجوهري وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 111.

(2) جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2006، ص 113.

(3) عبد الله جمعة الكسي، محمود مصطفى قميبيز: دور مؤسسات التعليم في التنمية الاقتصادية، دار الثقافة للطباعة والنشر، 2001، ص 9.

2- مفهوم الاتصال:

إن مفهوم الاتصال له كثير من التعاريف والمفاهيم حسب التوجيهات العلمية والطرائق والمنهجية والاستعلامات الاجتماعية، لذلك وجب التذكير بهذا المفهوم من جوانبه المختلفة حتى تتبلور نظرة أكثر دقة، وأكثر إجماعاً.

لغة:

اتصل الشيء: بمعنى التام ولم ينقطع

يقال: إتصل به بخبر: معناه علمه.

ويقال كان على اتصال أي على علاقة⁽¹⁾

أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية، فقد اشتقت من الكلمة اليونانية Communis وفي الإنجليزية Commun أي مشترك أو اشتراك في الشيء.⁽²⁾

يتضح من التعاريف أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة و التفاهم حول موضوع أو فكرة معينة.

اصطلاحاً:

أما في الاصطلاح فقد اختلفت التعاريف حسب أنواع العلوم.

فعلوم الاتصال والعلاقات العامة تعرفه بأنه «عملية إنسانية لها من المكونات والمبادئ والعناصر والأساليب، ما يمكنها من أن تكون خير عون لرجل العلاقات العامة الناجح».⁽³⁾

فالالاتصال عملية إنسانية ضرورية في عمل رجل العلاقات العامة.

ويعرفه علماء الاجتماع بأنه «العملية الاجتماعية، طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطتهما، مؤثرة في جميع العمليات الاجتماعية».⁽⁴⁾

نفهم أن الاتصال عملية اجتماعية تؤثر في جميع العمليات الاجتماعية الأخرى، بواسطة المعاني والأفكار التي تعتبر تجسيدا للتفاعل بين الأفراد.

أما علماء الإعلام والاتصال فقد عرفوا الاتصال على أنه «تبادل الأفكار و المعاني بين طرفين أو أكثر، وفق منظومة من الكلمات والصور والرسومات والرموز والإشارات، من خلال قنوات متعددة».⁽⁵⁾

(1) أحمد مختار: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001، ص73.

(2) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب، دار المجاني، بيروت، لبنان، ط5، 2001، ص1028.

(3) عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص11.

(4) محمد عودة: أساليب الاتصال والتعبير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988، ص08.

(5) عبده إبراهيم الدسوقي: التلفزيون والتنمية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص38، 39.

ومنه فالاتصال عملية إرسال واستلام معلومات و معاني بين أطراف مختلفة و تكون هذه المعلومات في أشكال متعددة، عبر مجموعة من القنوات، كما عرفه علماء الاتصال أيضا أنه لفظ مشتق من الكلمة Communication ويقصد به «مقاسمة المعنى و جعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات».⁽¹⁾ ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الاتصال عملية مشتركة بين عدة أطراف تتخللها مجموعة من المعاني.

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير حيث أنه «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر».⁽²⁾ يتضح أن الاتصال عملية تأثير و تأثر باستخدام أساليب مختلفة، لفظية وكتابية. نستخلص من التعاريف السابقة أن الاتصال :

- عملية اجتماعية تؤثر في جميع العمليات الاجتماعية الأخرى؛
- عملية إنسانية لها مكونات وعناصر و مبادئ؛
- تجسيد للتفاعل بين الأفراد؛
- عملية إرسال واستلام معلومات ومعاني بين أطراف مختلفة؛
- جعل المعنى عاما بين مجموعة أو أكثر؛
- سلوك للتأثير في الآخرين.

المفهوم الإجرائي:

الاتصال عملية تتم في المؤسسة لنقل رسالة تحمل معلومات، آراء، أوامر، أفكار، تعليمات، للعمال.

3- مفهوم التطوير:

عادة كلمة التطوير مشتقة من التطور progression التي تعني الاتجاه نحو الإيجاب كما السلب ولو أنّ المقصود هو دائما تحقيق الانجاز المادي، وعليه فالتطوير هو النمو، التغيير، التحول من الأدنى إلى الأعلى، ومن البسيط إلى المعقد في المجتمع أو الطبيعة أو الفكر أما بالمعنى الضيق فمعناه النمو التدريجي البطيء والكمي مقابل التحول السريع و النوعي.⁽³⁾

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الجماعي في المنظمات، الإسكندرية، مصر، 2000، ص230.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 6، 1997، ص352.

(3) توفيق سليم: معجم العلوم الاجتماعية، دار التقدم، بيروت، لبنان، 1992، ص120.

يتضح أن التطوير هو العمل على تحويل الشيء من شكل بسيط إلى شكل معقد، عبر مراحل متعددة كما يتضح أن التطوير هو السعي إلى تحقيق نمو أو تحويل ايجابي من وضع إلى آخر على مراحل مختلفة.

في الاصطلاح:

يعرف التطوير كمصطلح في إدارة الموارد البشرية بأنه «إستراتيجية التعمير وتحسين إدارة الموارد البشرية و تشغيل المنظمة بهدف زيادة إنتاجها و زيادة العائد على الاستثمار»⁽¹⁾.
يتضح أن التطوير مجموعة من الخطط التي تحقق نمو أرقى باستمرار من أجل السير الحسن للمنظمة.

يتضح من المفاهيم السابقة أن التطوير:

- إستراتيجية تغيير وتحسين الإدارة و الشغل؛
- يهدف إلى زيادة الإنتاج والعائد من الاستثمار؛
- تحسين نوعية و كفاءة الشيء المراد تطويره؛
- يساعد على تخطي العقبات بأقل تكاليف؛
- يتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد.

ويعرف في مقاييس اللغة بأنه «مجموعة الأسس والمعايير الممكن إتباعها في سبيل تحسين نوعية وكفاءة الشيء المراد تطويره ويعني ذلك أنه الطريق للوصول إلى أفضل النتائج في ظل الإمكانيات القائمة ومحاولة تخطي العقبات الموجودة بأقل التكاليف والخسائر»⁽²⁾.

نفهم أن التطوير إستراتيجية من أجل تغيير أداء الشيء المراد تطويره للحصول على أفضل النتائج في ظل تفاعل الإمكانيات المتاحة ويعرف أيضا بأنه « إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، و يتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، و ترسيخ الانتماء والعمل الجماعي و تماسكه»⁽³⁾.

يتضح أن التطوير مثلما يكون في الإمكانيات المادية يكون أيضا في الجانب المعنوي المتعلق بالأفراد و الجماعات.

(1) سعد أحمد الجبالي: تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2004، ص65.

(2) ابن الفارس: معجم مقاييس اللغة، دار الجميل، بيروت، لبنان، 1990، ص30.

(3) صالح محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص137.

المفهوم الإجرائي:

التطوير هو تحسين وتنمية أداء العمال والوصول به إلى درجة من الوعي بالعمل عن طريق عملية الاتصال.

4- مفهوم الأداء:

لغة: يتضح من معجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى.

ويقال: أدى الشيء أي أوصله، و الاسم أداء: أي أدى الأمانة و أدى الشيء قام به⁽¹⁾.

يتضح من التعريف أن لفظ أداء، يتضمن القيام بالفعل و انجاز الشيء و توصيله إلى الهدف.

اصطلاحاً:

يعرفه علماء الاجتماع بأنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين 3 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء»⁽²⁾.

يتضح من التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد و نوعيته ونمط الأداء.

كما يعرفه علماء اجتماع التنظيم بأنه «إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لما يقوم إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة»⁽³⁾.

يتضح من التعريف أن الأداء يرتبط بفعل و معرفة وقبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة طالما تؤدي إلى أثر مادي نافع في المجتمع، و يعرفه "A.Kherakhem" بأنه يدل على «تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة،بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة»⁽⁴⁾.

يتضح من التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف المؤسسة.

(1) ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1956، ص360.

(2) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص25.

(3) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2008، ص18.

(4) مجدي أحمد: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص112.

ويعرفه "Druker" بأن الأداء «هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال»⁽¹⁾.

نفهم من التعريف أن الأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة بهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، أما علماء النفس فقد عرفوا الأداء « بأنه يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور، و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال»⁽²⁾.

يتضح من التعريف أن الأداء مقترن بالسلوك أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه الأداء.

أما علماء الاقتصاد فقد عرفوا الأداء بأنه «تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة»⁽³⁾.

نفهم من التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و المهمات كما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة من طرف الإدارة.

و يعرفه الباحث الاقتصادي "Kalika" بأنه «هو الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققتها المؤسسة»⁽⁴⁾ نفهم أن الأداء هو الأهداف المحققة التي توصلت إليها المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها»⁽⁵⁾.

يتضح أن الأداء يتمحور حول الأهداف المخصصة أو المستهدفة، و يعرفه كل من "MILLER" et "BROMILY" أنه «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»⁽⁶⁾.

نفهم من التعريف أن الأداء هو الاستخدام الفعال والكفاء لموارد المؤسسة بصورة تمكن من تحقيق الأهداف.

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

(2) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص116.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص219.

(4) توفيق عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

(5) عداي الحسين فلاح حسين: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

(6) Alain Cucchi, Alidou Ouedroyo, **Quels Model De Performance Pour Les Entre Preneurs De Pme** Entérinions Isole, 2004, P2.

من التعاريف السابقة نجد أن الأداء:

- يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد؛
- محصلة تفاعل بين الجهد المبذول و نوعية و نمط الأداء؛
- يرتبط بالسلوك الذي يتم من خلاله تغيير المحيط؛
- يتجسد في الأنشطة و يبرر في المهارات؛
- يحقق الأهداف المسطرة و المرجوة.

المفهوم الإجرائي:

هو القيام بنشاط لأجل إيجاد أثر مادي نافع، وهو عملية تكرر الدور الذي يلقي عادة القبول الاجتماعي ما دام الأداء هو تفاعل بين الفاعلين و موضوع الانجاز كما يعني قدرة المؤسسة على الاستمرار.

5. مفهوم العمال:

في اللغة: العمال هم كل من يعمل بيده، و من يتولى أمور الرجل في ملكه و عمله و ماله (1)

اصطلاحا:

العامل في علم الاجتماع هو «كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسولوجي والمهني أي كل من يتواجد داخل الورشة». (2)

ويعرف أيضا بأنه «ذلك الإنسان الذي يقوم بجهد عضلي أو فكري لكسب قوته بشرف عن وعي وإرادة» (3).

يتضح أن العامل هو أي شخص يتطلب عمله أساسا استخدام المجهود البدني و الفكري.

ويعرف العامل اقتصاديا بأنه «كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي، بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام مجرد للجهد البدني و العقلي فقط، أو باستخدام ذلك مع رأس المال. (4)

يتضح من التعريف أن العامل هو كل من يمارس نشاط محدد في مقابل أجر من أجل تلبية احتياجاته المادية والمعنوية.

من التعاريف يتضح أن العامل هو كل:

(1) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص554.

(2) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، مصر، 1984، ص12.

(3) اسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم، باتنة، الجزائر، 2003، ص61.

(4) محمد ستفين: التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص13.

- من يمارس نشاط محدد عن وعي وإرادة بغرض تحقيق أثر مادي نافع؛
- من يتواجد داخل مؤسسته؛
- من يعمل في نشاط اقتصادي.

التعريف الإجرائي:

العمال هم كل من يعمل و يمارس نشاطا محددا داخل المؤسسة يتحصل من خلاله على أجر مقابل الجهد المبذول من قبله سواء كان جهدا عضليا أو فكريا.

6. مفهوم المؤسسة:

يعرفها "تالكوت بارسوتر" بأنها «وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة»⁽¹⁾، وقد حدد "بارسوتر" عناصر المؤسسة الأساسية، وهم الأشخاص ووسائلها كرؤوس الأموال، وهدفها إنتاج السلع.

كما عرفها "فرانسوا بيرو" «بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة»⁽²⁾.

نفهم أن المؤسسة مجموعة تفاعلات تحدث بين الأفراد العاملين من جهة وبين تحقيق الأهداف من جهة أخرى بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق النتائج، يعرفها "هومس" : «أنها كل تنظيم اجتماعي يتواجد ضمن محيط ثلاثي الجوانب مادي كالهيكلي، ثقافي مرتبط بقيم وأهداف المجتمع والتكنولوجي أي التجهيزات والمعلومات التي يتحصل عليها النظام لتأدية المهمة»⁽³⁾ أي هي تكاتف الجوانب المادية والثقافية والمعلومات لتأدية مهمة في النظام.

من التعاريف السابقة نستخلص:

- المؤسسة مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها البعض؛
- المؤسسة مجموعة تفاعلات تحدث بين الأفراد العاملين و بين تحقيق الأهداف لتحقيق النتائج؛
- المؤسسة تكاتف جوانب مادية و ثقافية ومعلوماتية؛
- نسق اجتماعي يختلف عن باقي الوحدات الاجتماعية.

(1) طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص9.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص106.

(3) Edgar Selin : psychologie et organisation, paris, HAMNES et technique, 1971, p96.

التعريف الإجرائي: المؤسسة مجموعة من المكونات المادية والبشرية داخل إطار بشري وقانوني، تقوم بنشاط يهدف إلى تحقيق أثر مادي نافع.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية

تمهيد

أولاً: نظريات الاتصال

ثانياً: نظريات التنظيم

ثالثاً: الدراسات السابقة

تمهيد :

أي دراسة أو بحث يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي، ذلك أن هذه الخلفية النظرية هي إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع مجال الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي دراستنا هذه سوف يتم الاستعانة بعرض المقاربات النظرية المتعلقة بالاتصال، كنظريات التأثير، الاستخدام والإشباع، والنظريات القيمية، إضافة إلى نظريات التنظيم كالمدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والسلوكية ونظرية الاتصالات، وبعض الدراسات التي كانت لها الأسبقية في دراسة الموضوع من مختلف جوانبه .

وقد تعددت المقاربات النظرية المفسرة للاتصال في تطوير الأداء في المؤسسة، بحكم طبيعة الموضوع الذي كان مجال بحث العديد من الباحثين والمفكرين.

أولاً : نظريات الاتصال

يعدّ النموذج النفسي أو السيكولوجي من المقاربات الأساسية لدراسة الظاهرة الاتصالية، التي تعتمد أساساً على محاولة تفسير التأثيرات التي تحدثها مضامين وسائل الاتصال على الأفراد، فهي تنطلق من دراسة الظواهر التي تنتجها هذه التأثيرات والتي تترجم إلى مواقف ونماذج إدراكية.

ويحكم هذا المنظور قاعدة الدافع والدليل والاستجابة، إذ لا يوجد سلوك بلا دافع، فالمرسل له دافع والمستقبل له رغبة أيضاً لاستقبال الرسالة ومن ثمة فإنّ هذا الدافع يجعل المرسل ينتقي أفضل الرسائل لتحقيق الهدف، ويستجيب المستقبل استجابة مناسبة لطبيعة الشحنة الانفعالية التي حققتها الرسالة. وقد اختلفت التفسيرات السلوكية للظاهرة الاتصالية في القسط الكبير من الدراسات والنظريات التي تعني الانتباه إلى ما يمكن أن تحدثه الرسالة كمنبه في سلوك الفرد كاستجابة.

وقد أجمعت كل الدراسات التي تنطوي على (المنبه واستجابة) تحت ما يسمى بالنموذج المعرفي الذي زاد ظهوره في أواخر القرن 19 على أيدي خبراء علم النفس الاجتماعي، الذين طوروا النظرة النفسية للمجتمع، باعتبار أنّ هذا الأخير ما هو إلا مجموعة من التصرفات التي تتشكل في تفاعلها سلوك المجتمع.

وعليه فقد اكتسب هذا النموذج أهمية بالغة في دراسة تأثيرات الاتصال على الأفراد، خاصة فيما يمتد إلى: - الكيفية التي يتلقى بها الفرد الرسائل مهما كانت طبيعتها، وهل يختلف هذا التلقي باختلاف طبيعة تكوين الرسالة وشكلها.

- والطريقة التي يتكون بها الفعل من خلال الصور التي تقدمها هذه الوسائل.

- وكذا الكيفية التي تتغير بها المواقف والسلوكات أثناء التعرّض لهذه المضامين أو بعد التعرّض لها، إلى جانب طبيعة الحاجات التي تلبّيها مضامين وسائل الاتصال لدى الفرد، ونواحي الإشباع التي تقدّمها هذه المضامين. (1)

لذلك فهذه النظريات التي تعنى بالاتصال لها امتدادات معرفية وسلوكية تؤثر سلباً وإيجاباً (خاصة) على المرسل أياً كان، سواء ذلك المتلقي أو ذلك الذي يقوم بأداءات على اختلافها لأجل إيجاد أثر مادي نافع. ومن ثمة فهذه النظريات لها صلة بالاتصال كما بالأداء.

(1) عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مرجع سابق، ص 22.

1: نظرية التأثير المطلق

كانت البدايات الأولى لدراسة تأثير وسائل الإعلام ودورها في توجيه الرأي العام في الفترة الممتدة بين الحربين العالميتين؛ حيث كان الاعتقاد السائد أنّ وسائل الاتصال تؤثر تأثيراً مباشراً في الأفراد الذين يتلقون الرسائل أياً كانت بشكل سلبي، وربما يعود أصل هذا الاعتقاد كما يقول لازارسفيلد إلى ظروف الحرب العالمية الثانية، وبروز الدعاية كأسلوب جديد للتوجيه والتأثير في الجماهير، ومن ثمة فهم معانيه⁽¹⁾ وقد احتلت وسائل الاتصال في تلك الفترة مكانة لا يمكن الاستغناء عنها فيما أسماه "ماتلار" (السبب الحكومي للآراء)⁽²⁾.

أمّا من الناحية الفكرية فقد تدعّم هذا الاعتقاد (التأثير المطلق) بنظريات علم النفس السلوكي وعلى رأسها نظرية " الفعل ورد الفعل " الأكثر انتشاراً في تلك الفترة؛ حيث يفسّر هذا الاتجاه التأثير المطلق لوسائل الإعلام، بناء على الطبيعة البشرية التي تمّ تكوينها بطريقة موحدة، وعلى هذا فإنّ الأفراد ينتجون سلوكاً إلى حدّ ما مماثل أمام منبه معين، ومنه فقد كان يعتقد أنّ المستقبل هدف، يستجيب بطريقة أوتوماتيكية لمنبهه، وهذا ما اصطلح على تسميته آنذاك " الحقنة تحت الجلد " التي تحدّث عنها "هارولد لاسويل" في إشارته للتأثير المباشر وغير المختلف في الأفراد⁽³⁾، بمعنى آخر يفترض أنّ للمرسل قدرة على ضخ أي فكرة في ذهن أي شخص، وتصبح هذه الفكرة خطاباً اجتماعياً يعبر عن محقّر يؤدي مباشرة إلى استجابة المستقبل.

ولقد تميزت هذه النظرية بمجموعة من الخصائص، منها:

- الجمهور يستقبل الرسائل الاتصالية بشكل مباشر؛
 - ردّ الفعل تجاه الرسائل يتمّ بشكل فردي؛
 - الجمهور ليسوا إلاّ مجتمعاً جماهيرياً يتكوّن من أفراد معزولين ومشتتين؛
 - وسائل الاتصال تمثّل مصادر قوية للتأثير، والناس يستقبلونها بشكل مماثل وبشكل فردي؛
 - كما أنّ الرسائل الاتصالية تهدف إلى القيام بدور المنبهات والمنثيرات القوية لمشاعر وعواطف الأفراد.
- ولقد تبلورت هذه النظرية كنتيجة لمجموعة من النظريات في مجالات مختلفة، أهمها:
- علم الاجتماع ونظرية المجتمع الجماهيري.

(1) GUDICH HAZAR : **sociologie de la communication de mass**, paris , édition d'able b , 1992,p19 .

(2) Edition dalrlbe,1992,p19.

(3) MATELLART ARMAND ET MATELLARD MICHELLE : **Historie des théorie de la communication**, paris, la découverte ;1997,pp18-19.

- التحليل النفسي والنظرية الفرويدية.

- علم النفس ونظرية المنبّه والاستجابة.

- العلوم السياسية ونموذج "لاسويل".

- أساسيات النظرية:

تفترض هذه النظرية بأن المرسل يتحكّم بشكل كلي في العملية الاتصالية، لأنّه هو الذي يضع الرسالة ويقوم بتصميمها وبنائها، ويختار الوسيلة أو القناة الأكثر تأثيراً وانتشاراً، ويختار التوقيت والظروف المناسبة.

استقبال الرسالة هي تجربة فردية وليست جماعية؛ يعني أنّ الرسالة تصل إلى كل فرد بشكل مستقل، وهو منعزل على الآخرين، فلا تفاعل بينهم لأنّ الجمهور عبارة عن ذرات منفصلة.

- تقدير النظرية:

- هذه النظرية غير قابلة للدراسة التجريبية.

- توضع بشكل فوري صورة السيطرة والتحكّم والتوجه الإعلامي.

- لا تأخذ بنظر الاعتبار فكرة تناقض تأثيرات وسائل الاتصال.

- هذه النظرية تناقض النظرية الليبرالية السائدة في الو. م. أ التي تفترض أنّ هناك عقلانية فطرية وترشيد ذاتي لدى الجمهور، يدفعه لتطوير قدرات رشيدة إذا لم يواجه رقابة.

2: نظرية التدفق على مرحلتين: (1)

يمكن تأريخ الفترة الثانية التي شهدت رواج موضوع الدراسات الخاصة بوسائل الإعلام وعملية التأثير في الأفراد بالسنوات الممتدة من 1940 إلى 1960، حيث لم يقتنع العديد من الباحثين (خاصة الأمريكيين) بطبيعة تأثير وسائل الاتصال (التأثير المطلق) التي كانت تنادي بها النظريات السابقة لتلك الفترة (بمعنى أنّها رد فعل على بعض نظريات التأثير الأخرى)؛ فبدأ البحث في براهين علمية وملموسة أكثر لتدعيم فرضيات نظريات التأثير المطلق، ومنه بدأت الدراسات الامبريقية في الظهور، هذه الدراسات حاولت تجاوز التناقضات التي برزت أثناء عمليات البرهنة بدراسات أكثر وضوحاً وبأدوات منهجية حديثة.

(1) جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 93، 94.

لذلك فقد حظي الميدان السياسي باهتمام محسوس لمجال البحث عن دور وسائل الاتصال في التأثير على الرأي العام بشأن القضايا السياسية المطروحة عليه، أو حتى في سلوكه السياسي، فقامت هذه الأبحاث بمضاعفة المتغيرات الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند دراسة تأثير وسائل الاتصال ، تأكد عن طريق التحقيقات التي أنجزت أن:

- وسائل الاتصال لا تؤثر بشكل مطلق وفوري في كل الحالات.
- وسائل الاتصال لا تؤثر بكيفية مماثلة في كل الأفراد.
- تأثير وسائل الاتصال ما هو إلاّ عنصر من عناصر أخرى، لا يمكن عزله عنها كالعناصر الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية التي تؤثر في مواقف واختيارات الأفراد، وهناك لا يمكن الحديث عن هذه التطورات دون الإشارة إلى الرائد "لازار سفيلد" الذي كان له الفضل الكبير في تحديد مجالات هذا الاتجاه.

حيث قام "لازار سفيلد" بعدة دراسات في المجالات المعرفية، وأهم هذه الدراسات هي(اختيار الشعب) (People's choice) التي قام بها بمشاركة "برلسون و قوادث" سنة 1940، وقد تأكد من خلال هذه الدراسة أيضا أنّ الأفراد يتلقون رسائل اتصالية بمضامين مختلفة بشكل انتقائي، ثم يختارون المضامين التي تعكس قناعاتهم الأصلية ويفرون من الأخرى. وقد أفرزت هذه النظرية تصوّر جديد لعلاقة الفرد بوسائل الاتصال ما يجر إلى بعض النظريات التي لها ذات المنحى كما نظرية الفئات الاجتماعية ونظرية العلاقات الاجتماعية والاختلافات الفردية.

- أساسيات النظرية:

- الرسالة الإعلامية يتم تحليلها وتفسيرها وتميرها من قبل قادة الرأي أولاً؛
- تتدفق الأفكار من وسائل الإعلام إلى قادة الرأي، ومن ثمة إلى الفئات الأخرى في المجتمع؛
- قادة الرأي والأفراد الذين يتأثرون بهم ينتمون إلى نفس الجماعة الأساسية؛ سواء أكانت الأسرة أم زملاء العمل؛

- قادة الرأي والجمهور يمكن أن يتبادلوا الأدوار في ظروف مختلفة؛
- يكون قادة الرأي أكثر تعرضاً واتصالاً بوسائل الإعلام؛
- تؤكد أنّ انتقال الاتصال على مرحلتين تعبير للعلاقات الشخصية المتداخلة؛

- قادة الرأي بمثابة قنوات قوية لتدفق المعلومات.⁽¹⁾

- تقدير النظرية:

- هذه النظرية تجاهلت حقيقة مهمة، هي أنّ القدر الكبير من المعلومات يصل إلى الجماهير مباشرة وأنّ ما يصلهم عن طريق قادة الرأي أقل.

- لا تميز بين أنماط نشر المعلومة وبين التأثير؛ فقائد الرأي قد ينقلها دون تأثير.

- تقول النظرية أنّ قائد الرأي في تغير مستمر، ويختلفون من حيث القوة والقبول.

- تقول النظرية أنّ انتقال المعلومة يكون على مرحلتين فقط، والواقع قد يكون مباشرا أو بعدة مراحل.

- انسأقت بقدر كبير وراء تأثير العلاقات الاجتماعية في الفرد.

3. نظرية الاستخدامات والإشباع:

تهتم نظرية الاستخدامات والإشباع بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية ومنظمة فخلال القرن 20 كان الوعي بعواقب الفروق الفردية والتباين الاجتماعي، وفهم السلوك المرتبط بوسائل الاتصال قد أدى إلى بداية ظهور منظور جديد للعلاقة بين الجماهير ووسائل الإعلام.⁽²⁾

إذ صار الاهتمام منصبا على «رضا المستخدمين وذلك بطرح تساؤل جديد هو: ماذا يفعل الناس بوسائل الإعلام⁽³⁾ .

من خلال هذا التساؤل الذي طرحته نظرية الاستخدامات والإشباع على أنقاض السؤال القديم الذي كان سائدا من قبل، وهو " ماذا تفعل وسائل الإعلام بجمهورها؟"، يمكن إدراك محور العملية الاتصالية حسب النظرية يتمثل في المتلقي الذي يعتبر نقطة البدء وليس الرسالة الإعلامية أو الوسيلة الاتصالية.⁽⁴⁾

وقد كانت هذه النظرية في الاصطلاح الإعلامي موضع اختلاف بين الباحثين، وهي باختصار تعرض الجمهور لمواد إعلامية لإشباع رغبات كامنة وتلبية الحاجات، وتتميز بأنّ الجمهور نشط يلبي حاجاته من وسائل الإعلام، ومن ثمّة فالإشباع يكون أيضا من وسائل الاتصال.

(1) مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص ص 152، 153.

(2) ميلفين ديفلير، سندرا بول روكش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1993، ص 240.

(3) حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 210.

(4) Danielle charron : une introduction à la communication, Québec, pree universitaire de Québec, 1991, P20.

- أساسيات النظرية:

- جمهور المتلقين جمهور نشط، واستخدامه لوسائل الاتصال بصفة عامة موجّه لتحقيق أهداف معينة.
- يمتلك الجمهور المبادرة في تحديد العلاقة بين إشباع الحاجات واختيار وسائل ذلك.
- تنافس وسائل الاتصال ووسائل أخرى في إشباع الحاجات.
- جمهور نشط يتسم بالاجابية والفاعلية ، واستخدامه لوسائل الاتصال موجه لتحقيق أهداف معينة خاصة به.
- أن الجمهور قادر على تحديد أهدافه وحاجاته .

«الجمهور هو وحده القادر على تحديد الصورة الحقيقية لاستخدامه لوسائل الإعلام؛ لأنه هو الذي يحدّد اهتماماته وحاجاته ودوافعه.»⁽¹⁾

- تقدير النظرية:

- يبدو ممّا سبق أنّ هذه النظرية تقع على النقيض من النظريات التي تقدّس تأثير وسائل الاتصال، ولأجل ذلك تلقت مجموعة من الانتقادات، أكثرها هي التي أوردها "ماكويل" سنة 1979، وهي:
- 1- تعتبر مقارنة نفسية حادة ومبالغ فيها؛ فهي تلغي احتمالات التواصل مع تفسيرات أخرى.
 - 2- تعتمد بإفراد على دفاثر ذاتية للحالات النفسية للمستخدمين.
 - 3- تتراوح باستمرار بين جبرية الدوافع والحاجات الأساسية للمستخدم، وبين التفاعلية مع الرسائل، وهما حدان متناقضان.
 - 4- تواجه فلسفة " الاستخدامات والاشباكات" باستمرار مسألة قوة تأثير مضمون الاتصال.
- كما أنّ هذه النظرية لا تشكل نظرية مستقلة، وإنّما هي إعادة صياغة مختصرة لبعض أوجه نظريات التأثير⁽²⁾ ، إضافة إلى الطابع الوظيفي لها، وهو ما يعني تكريس الوضع القائم والتتكرّر للتغيير الاجتماعي.⁽³⁾
- ويعتبر "هربرت شيلر" هذا المجال حرية الاختيار مجرّد وهم، وذلك بسبب الخلط بين وفرة الكمّ الإعلامي وبين تنوع المضمون، وذلك يبيّن التطابق الكامن للمصالح المادية والإيديولوجية لأصحاب الملكية.

(1) محمد بن عبد الرحمان الحضيف: كيف تؤثر وسائل الإعلام، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية، 1998، ص26.

(2) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه ونظرياته، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2003، ص31.

(3) محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص222.

4- نظرية الحتمية التكنولوجية:

قدّم "مارشال ماكلوهان" في الستينات نظرية الحتمية التكنولوجية، أو ما يعرف بنظرية وسائل الاتصال كامتداد للحواس، وهي تصورات نظرية لتطور وسائل الاتصال وتأثيرها على المجتمعات الحديثة، حيث يرى أنّ الناس يتكيفون مع ظروف البيئة في كل عصر من خلال استخدام حواس معينة ذات صلة وثيقة بنوع الوسيلة الاتصالية المستخدمة، فطريقة عرض وسائل الإعلام للموضوعات وطبيعة الجمهور الذي تتوجه إليه يؤثران على مضمون تلك الوسائل، ويعتقد "ماكلوهان" فيما يسميه بالحتمية التكنولوجية أنّ أي المخترعات التكنولوجية المهمة هي التي تؤثر على تكوين المجتمعات.

ويقسم "ماكلوهان" تطور الاتصال إلى أربع مراحل:

- المرحلة الشفوية: التي تعتمد كلية الاتصال الشفهي، وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.
- مرحلة الكتابة: و استمرت نحو ألفي عام.
- مرحلة الطباعة.
- مرحلة الوسائل الالكترونية: منذ بداية القرن العشرين.

ويرى "ماكلوهان" أنّ وسائل الاتصال لالكترونية غيّرت في توزيع الإدراك الحسي، وأنّ الرسالة الأساسية في التلفزيون هي التلفزيون نفسه، كما أنّ الرسالة الأساسية في الكتاب هي المطبوع، فالمضمون غير مهم وأنّ المهم هو الوسيلة التي تنقل المحتوى⁽¹⁾.

كما ابتكر "ماكلوهان" مصطلحات " الساخن " و "البارد" ليصف بناء وسيلة الاتصال، أو التجربة التي تمّ نقلها، وكلمة "بارد" تستخدم في وقتنا الحاضر لتعني ما ألفنا على أن نطلق عليه كلمة " ساخن " في الماضي.⁽²⁾

ويهتم "ماكلوهان" بالقدرة على التخيل الذي يعتبر محور فكرته عن "الساخن" و"البارد"، فالوسيلة الساخنة هي الوسيلة التي لا تحافظ على استخدام التوازن في الحواس، أو التي تقدم المعنى مصطنعا وجاهزا، ممّا يقلل احتياج الفرد للخيال، أمّا الوسيلة الباردة فهي التي تحافظ على التوازن، احتياج خيال الفرد باستمرار.⁽³⁾

(1) عبد الحفيظ عواجي صلوي: نظريات التأثير الإعلامية، 1433هـ، ص20.

(2) عاطف عدلي: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص198.

(3) وليام ريفرز وآخرون: الاتصال الجماهيري والمجتمع المعاصر، ترجمة أحمد طلعت، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005 ص296.

- أساسيات النظرية:

تعتمد نظرية "ماكلوهان" على افتراضات أساسية:

- وسائل الاتصال هي امتداد للحواس.

- الوسيلة هي الرسالة في حدّ ذاتها.

- وسائل الاتصال تنقسم إلى وسائل ساخنة ووسائل باردة حسب نوع التأثير، فالباردة هي وسائل محددة

الأبعاد لا تحتاج إلى أي جهد يبذره الفرد كالكتابة والهاتف، أما الساخنة فتتجسد في الإذاعة والسينما.

- «التلفزيون يغير من نسيج المجتمع، وأنّ التحوّل من وسيلة إلى أخرى يخلق ضغطاً شديداً على المجتمع». (1)

- تقدير النظرية:

يرى "ريتشارد بلاك" أنّ مقولة "ماكلوهان" عن "القرية العالمية" لم تعدّ تتناسب العصر، وخاصة مع تزايد استخدام هذا المصطلح من جانب العديد من الباحثين والمنظرين والمنظمات الدولية والإقليمية حيث أنّ القرية التي زعم "ماكلوهان" وجودها في الستينات لم يعد لها وجود حقيقي في عقد التسعينات، ويضيف "بلاك" أنّ التطور التكنولوجي الذي استند إليه "ماكلوهان" عند وصفه للقرية العالمية، استمر في مزيد من التطور، ممّا أدى إلى تحطيم هذه القرية العالمية وتحويلها إلى شظايا، وأنّ العالم أقرب ما يكون إلى شكل البناية الضخمة التي تضمّ عشرات الشقق السكنية، ولكن كل ساكن يعيش في عزلة، ولا يدري شيئاً عن جيرانه الذين يعيشون معه في نفس البناية.

وبدلاً من أن يحدث الاندماج الثقافي بين الشعوب ليتحول العالم إلى قرية كونية كما زعم "ماكلوهان" نجد استقطاب آلاف المقاطعات المنعزلة؛ حيث يستخدم كل فرد وسيلة الخاصة ويطوّر اللغة التي تناسبه، ومنه تتزايد الفروق والتمايز بين الأفراد بدلاً من ترسيخ التماسك والدمج في أمة واحدة. (2)

5- نظرية القيمة:

المفكر الإعلامي "عبد الرحمن عزي" هو مؤسس نظرية الحتمية القيمة في الإعلام البديل الحضاري للوطن العربي، ويقصد بها في الإعلام الارتقاء؛ أي ما يسمو في المعنى والقيمة المعنوية، وقد يسعى الإنسان لتجسيدها عملياً كلما ارتفع بفعله (سلوكاته) وعمله إلى منزلة أعلى، وتشدّد هذه النظرية

(1) هيربرت. أشليبر: المتلاعبون بالعقول، ترجمة عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، 243، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999، ص ص 25-28.

(2) فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002، ص 132.

على أولوية الثقافة على وسائل الإعلام؛ فالثقافة تستوعب وسائل الإعلام بينما تشمل وسائل الإعلام جزءاً محدوداً من الثقافة، وفي منظور "عزي عبد الرحمن" فإنّ الأولى تتساءل: ماذا تفعل الثقافة بوسائل الإعلام؟ وليس العكس، أي ماذا تفعل وسائل الإعلام بالثقافة؟.

وحسب هذه النظرية فإنّ الرسالة أساس عملية الاتصال رغم أنّ الوسيلة تؤثر في طبيعة الرسالة شكلاً ومضموناً، فالرسالة تمثل المرجع في ضبط العلاقة بين الثقافة ووسائل الإعلام، والثقافة مرجعية ثانية في التاريخ وتتجدد بالفعل والممارسة، أمّا الوسيلة فقد تولّدت في فضاء الثقافة وسعت إلى التعبير عن بعض مظاهر هذه الأخيرة، وإذا كانت وسائل الاتصال قد أنتجت ما يسمى الثقافة الجماهيرية فإنّها لم تصبح الثقافة في حدّ ذاتها، كما أنّ الثقافة الجماهيرية وليدة المجتمع الجماهيري وليس العكس. (1)

- أساسيات النظرية:

تتصهر في هذه النظرية أربعة مكونات أساسية هي:

- 1- التراث العربي الإسلامي.
- 2- تحمل أبعاداً إنسانية و حضارية .
- 3- ابستيمولوجيا الاتصال والإعلام.
- 4- الفكر الفلسفي والاجتماعي العربي المعاصر في القرن العشرين، ممثلاً في المدارس الاجتماعية (البنوية، الظاهيرية، الرمزية، التأويلية).
- 5- الفكر الإعلامي القيمي من خلال الغوص في الفكر الحضاري "لمالك بن نبي" والتواصل القيمي في مذكرات "الشيخ سيدي الحسين الورتلاني"، والأخلاقيات الإعلامية في الرؤية النورانية النورية. هذه المكونات الأربعة بالإضافة إلى فروع معرفية أخرى، ومعرفة الدين، تشكّل في مجموعها مرجعية فكرية للنص عند عبد الرحمن عزي، وتصوغ إشكالية طرحه للظاهرة الإعلامية. (2)

- تقدير النظرية:

يمكن القول أنّ أطروحات عزي عبد الرحمن هي مجال يخضع أكثر للتأمل الفلسفي، حيث تقترح هذه المفاهيم تأويلاً يعطي لها معنى يجعلها ذات مغزى في البيئة الفكرية والأكاديمية، والإشارة إلى أنّ هذه النظرية الإعلامية لا تلغي النظريات الإعلامية الأخرى المعروفة على الساحة العربية والغربية، بل

(1) عبد الرحمن عزي: التحليل النقدي والبنية المؤسسية في المجتمع العربي، حوليات جامعة الجزائر، العدد 9، 1990، ص ص

(2) عبد الرحمن عزي: نظرية الحتمية القيمية في الإعلام، الدار المتوسطية للنشر، تونس، 2011، ص 9.

تلتقي معها على بعض المستويات الامبريقية والمنهجية والمعرفية، وتفترق عنها في مستوى القيمة؛ أي المعيار الحضاري والقيمي الذي تتحرك في إطاره محتويات ومضامين هذه النظرية، فهي بخلاف نظرية العالم الكندي "ماكلوهان" "الحتمية التكنولوجية" كمتغير أساسي في الظاهرة الإعلامية، كما تعدّ نظرية الحتمية القيمية نقدا غير مباشرًا لنظرية الحتمية التكنولوجية باختلاف الأزمنة، فنظرية "ماكلوهان" تعبّر عن التطور التكنولوجي والتقني الذي ميّز ظهور التلفاز والكمبيوتر وتطورهما في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، وظهور مفهوم القرية الكونية، بينما تعبّر الحتمية القيمية المنتسبة إلى عبد الرحمن عن صراع الأفكار والأيديولوجيات والقيم بين كتلة المجتمع الغربي وكتلة المجتمع العربي والإسلامي في التسعينات من القرن الماضي وأوائل الألفية الثالثة.⁽¹⁾

ثانياً: نظريات التنظيم:

لقد تعدّدت المداخل لدراسة موضوع الاتصال بتعدّد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف النظريات المفسرة للاتصال المتعلقة بالأداء حسب أهم المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري كالاتي:

1. المدرسة الكلاسيكية:

تضمّ هذه المدرسة الاتجاهات الفكرية الآتية:

- الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، البيروقراطية، وترتكز على مجموعة افتراضات هي:
- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.
- نظرت للمنظمة على أنّها نظام مغلق.
- اعتبرت الأعمال على أنّها معروفة وذات طبعة روتينية.
- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.⁽²⁾

1-1- الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد "فريدريك تايلور" وزملائه "جلبرت"، "جانت"، "إميرسون"، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجريب والتخمين الخاطئ، لكن "تايلور" كان هو المساهم الأكبر حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه؛ حيث كان "تايلور" يعمل في إحدى

(1) عبد الرحمن عزي: الاتصال والبعد الثقافي من القيمي إلى المرئي، الجامعة العالمية، ماليزيا، العدد6، 1997، ص 646.

(2) محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993 ص ص 31 - 33.

شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أنّ العمّال ينتجون إنتاجاً يقلّ عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنّه ليس هناك معيار واحد ومحدّد للإنتاجية المتوقعة للعمّال، وأنّه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثّفة والمركّزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال سنوات، فقسّم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس وقت كل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكّن من زيادة إنتاجية العمال ممّا كانت عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقّق أهدافه، والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

وقد توصّل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية⁽¹⁾:

- إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذان كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.
- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسّن أدائهم بدلاً من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.
- التعاون بين الإدارة والعمّال حتى يتمّ تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.
- يقسم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمّال؛ بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أنّ "تايلور" عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلّا أنّه اهتمّ بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنّه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش؛ حيث رأى أنّ سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أنّها ركّزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمّال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأنّ الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركّزة إتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوس - ، وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يتسلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته.

«فالإدارة العلمية تعتبر أنّ الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسيّة، وكما أكّدت أنّ الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها، وأهدافها

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، السعودية، 1995، ص 27.

القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية»⁽¹⁾؛ فأنصار الإدارة العلمية رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل، وأنّ التنازل الوحيد عندهم من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم.

كما أنّ هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار وتأثيرها على السلوك التنظيمي، ومع ذلك يعتبر "تايلور" من الذين طالبوا بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل، كما أنّ الحوافز التي أشار إليها كانت واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية، وإّما لم يوجد له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تجنب أدائه.

- تقدير النظرية:

لقد لاقت أفكار "تايلور" كثيرا من الانتقادات وذلك لأسباب التالية:⁽²⁾

- نظر البعض إلى الإدارة العلمية أنّها تضر بمصالح العاملين، وتلغي شخصية العامل، وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقلل أهمية العامل داخل المؤسسة.

- افترضت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).

- أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.

- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء، وتخزي العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر، دون اعتبار للنواحي الصحية.

- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين فيما بينهم وبين العاملين والسلطة.

- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحثة كأداة من أدوات الإنتاج.

كما أنّ الحوافز التي أشار لها كانت واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية، وإّما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تجنب أدائه.

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 27.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003 ص ص 60، 61.

2- نظرية الإدارة التنظيمية

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث كتاباته على جانبيين مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع أربعة عشر مبدأ، وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ هي⁽¹⁾:

1- تقسيم العمل: حسب "فايول" التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل، تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد.

2- السلطة والمسؤولية: ويميز "فايول" بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي -السلطة القانونية-، والسلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته - السلطة الكاريزمية، كما يرى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.

3- الانضباط: يتجلى في شكل اتفاقيات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات.

4- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء، حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات.

5- وحدة التوجيه: هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد.

6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية: وهذا يعني عندما تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعة، يجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.

7- تعويض أو مكافأة الأفراد: يعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

8- المركزية: إن المركزية في نظر "فايول" لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة.

9- تدرج السلطة: اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة.

10- الترتيب: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية.

(1) محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، مرجع سابق، ص 65.

- 11- المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تبنتها المنظمة على أساس المساواة.
- 12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين، المديرين، المنظمة.
- 13- المبادرة: القدرة على الإبداع والابتكار، وهي مصدر قوة للمؤسسة.
- 14- الروح الجماعية: تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح.
- وبالإضافة إلى هذه المبادئ اقترح "فايول" خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي:⁽¹⁾
1. التخطيط: هو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي يتم من خلالها وضع خطة للعمل.
 2. التنظيم: يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف.

3. الأمر: تعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
 4. التنسيق: وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.
 5. الرقابة: تعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعية.
- وترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، ومراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط، حيث تعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها، وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال و أداءه الفعال داخلها.

◀ تقدير النظرية:

أكد "فايول" على عنصر تحقيق التعاون داخل المؤسسة سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإداريين، لكن في هذه النقطة بالذات يكون إصدار الأوامر من جانب واحد وهو السلطة من أجل توجيه العمال نحو تحقيق التعاون والتنسيق بصورة شاملة، وهذا راجع إلى مبدأ المركزية في اتخاذ القرار ووحدة الأمر والتوجيه، مما يخلق نوع من حالات الصراع نتيجة لقلّة العلاقات الإنسانية وبالتالي فإنّ المؤسسة لا تحقق أهدافها.

وبالتالي فإنّ "فايول" سار على نهج تايلور فيما يخص مسألة تقييم الأداء، حيث ربط نتائج أداء العمال بالأجور والمكافآت الممنوحة ووحدة الأمر والتوجيه، ومركزية اتخاذ القرار وتقسيم العمل.⁽²⁾

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص31.

(2) حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988، ص75.

1-3. النظرية البيروقراطية:

ترجع هذه النظرية إلى المفكر الألماني " ماكس فيبر " الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي⁽¹⁾:

- مرحلة السلطات التقليدية؛

- مرحلة السلطات الكاريزمية؛

- مرحلة السلطات القانونية.

وقد حدّدت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين وأكّدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقييم العمل والتخصص بضبط سلوك العمّال وزيادة مستوى الأداء ووضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، وإتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين.

بالرغم من أنّ "فيبر" ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين، إلا أنّ البيروقراطية تجرّد الفرد من مكوّناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أنّ سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

وعيب هذا الاتجاه أنّ خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجهها في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثمّ إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد.

وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤدّيه من دور هام في عملية توثيق عمل المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

◀ تقدير النظرية:

لقد وجهت لهذه النظرية انتقادات عديدة منها :

1- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة؛

(1) محمد قاسم القيوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص ص 58 ، 59.

- 2- لم يهتم بالنواحي النفسية؛
- 3- إهمال التنظيم غير الرسمي؛
- 4- المبالغة في التسلسل الهرمي؛
- 5- اعتبار التنظيم نسق مغلق؛
- 6- القضاء على تكافؤ الفرص.

2. النظريات السلوكية في التنظيم:

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أنّ التنظيم وسيلة للعمل، كما أنّه وسيلة للحياة مفترضة أنّ التنظيم ما هو إلاّ أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأنّ القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات الإنسانية، وقد برزت بصفة خاصة في أعمال "التون مايو" و"ماك جريغور".⁽¹⁾

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

يعتبر "التون مايو" أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم و الإدارة، وأوّل رواده، حيث قاد فريقاً للبحث والدراسة في (شركة وستون إلكتروك)، بمصنع (هاوثون) في الو.م.أ، وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمّال في مختلف المواقف أثناء العمل. كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.⁽²⁾

وقد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ أهمها:

الفرد: الإنسان أهم عناصر العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية و الاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة، وليس الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس، فبالرغم من توفر المنظمة على الإمكانيات المادية (المالية) فإنّها لن تستطيع تحقيق ما تصبو (تهدف) إليه دون وجود عنصر بشري لديه دافعية.

الانسجام الاجتماعي: التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة⁽¹⁾ هو عمل جوهري وأساسي يؤثر في إنتاجيتها وليس ظروف ومناخ العمل المادي، كما افترضت النظرية الكلاسيكية.

⁽¹⁾ لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ص79.

⁽²⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص23.

(1)- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 82.

السلطة الرسمية: إنّ صيغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية، دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن نديره حسب الرغبة.

الحوافز المعنوية: أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أنّ الحافز المعنوي له تأثير في دافعية الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية، وأنه لا بد من توفير الحوافز بنوعها (المادية، المعنوية) لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين فهو لا يعتمد على الحافز المادي فقط.

تقسيم العمل والتخصّص: إنّ تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصيص الزائد يؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات، ويشعر بالانعزالية لانحصار اهتمامه بدائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله.

جماعة العمل: لا يجوز النظر إلى العمّال على أنّهم أفراد منعزلون، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم دون آخر. (1)
ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة: (2)

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة التنظيم غير الرسمي، وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثر التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم (المنظمة).

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

- لا يمكن التركيز على معنويات العمال إلا في إطار الأهداف العامة للتنظيم.

- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل العمل أكثر ملائمة للعامل، ولكن ذلك بالطبع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية.

- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر البشري، والتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل بمنظورها، وأهملت الجوانب الأخرى للتنظيم. (3)

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، المرجع السابق، ص 83.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمة وأسس إدارتها، مرجع سابق، ص 100.

(3) عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، جمعية عمّال المطابع التعاونية، الأردن، 1980، ص 40.

ولقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات "هاوثون" لـ "إلثون مايو ورفاقه" والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤشرات الفردية، وركزت على قنوات الاتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل الديناميكية لنقل المعلومات الدقيقة. (1)

تقدير النظرية:

هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك و تعقلن الجوانب الإدارية في العمل الإداري. ويمكن القول أنّ الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أنتجت تجارب "هاوثون" في الثلاثينيات فيما يتعلق بنموذج الاتصال؛ فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه إذا كانت الصفات غير رسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، حيث لاحظ "روجرز" أنّ الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر، ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء.

2-2- مدرسة الفلسفة الإدارية نظرية XY: "ماغريغور"

تعتبر نظريتي "X" و "Y" حول الإنسان التي قدمها الكاتب "دوغلاس ماغريغور" حقا بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة، وقد عمل على تطوير هاتين النظريتين "X , Y". وتقوم افتراضات النظرية "X" (المتقدمة) حول الناس أثناء العمل على:

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه.
- لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب.
- الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يجب تحمّل المسؤولية، بالتالي فدرجة طموحه قليلة، وبهيمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه.
- الإدارة الضعيفة هي التي توفرّ الفرص لإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء.

أمّا افتراضات النظرية "Y" (الحديثة) حول التناسب أثناء العمل فهي كالاتي:

- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة، كما يحب اللّهُو واللّعب.

(1) علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص52.

- في ظلّ الظروف الطبيعية وتوفّر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرّب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.
- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا. (1)
- إنّ مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدرا من الحرية في العمل سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة و الولاء لها.
- العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل؛ إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.
- ويعتقد "ماغريغور" أنّ المدير باستطاعته تحقيق مزيد من الانجاز بواسطة الآخرين (المرؤوسين) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم ذو إمكانات وملتمزمون ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية « Y » تحديا للعلماء والباحثين لكي يتبنوا مدخلا تنمويا نحو الأفراد.
- لقد تطوّر السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات ونماذج سلوكية بسيطة في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومنهجيات علمية حقيقية. (2)

◀ تقدير النظرية:

يرى "دوجلاس ماغريغور" مؤسس هذه النظرية أنّ الفئة الأولى (X) تنظر إلى العامل نظرة سوداوية متشائمة وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنّها لا تخرج عن كونها الغاية التي يسعى إليها العامل للحصول عليها في مقابل الأداء ، وبالتالي فإنّ التواني في العمل يحوّل هذه الغاية التي يسعى إليها العامل إلى العصا التي يمكن للإدارة الضغط بها على العمال، ولذلك فمن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنّها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X) و (Y)، حيث أنّه ليس بالضرورة أن ينتمي كل الأفراد إلى (X) أو إلى (Y)، كما تجاهلت أسلوب القيادة الفعالة .

3. نظرية الاتصالات:

إنّ جودة المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم فالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص ص 65-67.

(2) المرجع نفسه، ص ص 27 ، 28.

الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك، فإنّ تقييم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادها وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

ويمكن القول بأنّ مصير المنظمات الاجتماعية و الأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم، وهو أنّ جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تقاسم بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام، فإنّ دور القائد يسهل، لأنّه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين بيئته الخارجية من جهة ثانية. فالقيادة بحاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تستقبل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري أن يقوم بعدة مهام هي (1):

- أن يحدّد الأهداف العامة للتنظيم؛

- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل؛

- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي؛

- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاتهم؛

- أن يتخذ القرارات الهادفة؛

- أن يقوم بتنسيق الجهود؛

- أن يراقب كل العمليات التي يجري تنفيذها في المؤسسة.

إنّ أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية.

ولقد اتضح أنّ الاتصالات تساهم إلى حدّ كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعات العمل، والذي قد ينتج عنه تغيير في العمليات الإنتاجية وحل المشاكل. ولعلّ المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الاتصالات هو أنّ كفاءات تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لغرلة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة.

(1) عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص ص 97-110.

- تقدير النظرية:

وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أنّ الاتصال وسيلة فعّالة للعمل لكن هذا لا يعني أنّه البديل للتنظيم الجيّد، فسوء التخطيط أو إهمال الواقع المعاش يؤدي إلى ارتكاب الخطأ ولو كانت الاتصالات جيّدة، وأنّ المشكل في الاتصالات يكمن في أنّ الأفراد يميلون إلى إتباع الأساليب والطرق التي تعودوا عليها، ويرفضون المعلومات الإضافية التي إذ تقدم إليهم إذا كانت تتعارض مع الأفكار أو القيم التي تشبعوا بها، والاتصال تتحكم فيه عوامل خارجية؛ فالإشاعات والمعلومات التي تتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة، والاتصالات لن تكون محددة مادام الناس قد أخذوا الانطباع السيئ وارتسم في أذهانهم.

ثالثاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة ممّا وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري، بحيث ساعده على طرح المشكلة بدقة، وتحديد للمفاهيم والمصطلحات، وصياغة الفروض بشكل واضح أما في الجانب التطبيقي، فننتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، وكل هذا يساعده ويكون عوناً مرشداً في رسم مسار الدراسة لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان.

1. دراسات متعلقة بالأداء والاتصال

1-1- دراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة "المانع" 2006 ماجستير بعنوان "تقنيات الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية" جامعة نايف للعلوم الأمنية -المملكة العربية السعودية - هي دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في جهاز الأمن العام بالسعودية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستمارة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها وقد توصلت هذه إلى:

- واقع تقنيات الاتصال متدنّي ومتأخر في جهاز الأمن العام.
- توظيف واستخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء.
- أهم المعوقات كانت قلة عدد أجهزة الاتصال، وقدم المتوفر منها و انخفاض تدريب العاملين.

الدراسة الثانية: دراسة "علي الشهري" (2005) ماجستير تحت عنوان "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، جامعة نايف للعلوم الأمنية. "المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حلّ المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وأعتمد على أداة الاستمارة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- تؤدي الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه الأمن الجنائي في منطقة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الايجابية التالية-الدقة في الإنجاز-تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية.

- تؤدي تقنيات الاتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء من خلال روعة و دقة إبلاغ القيادات بتطور المشكلات الأمنية، والسرعة في إيصال التعليمات و الحصول على المعلومات.

- أهم المعوقات التي تخفض الأداء هي وسائل الاتصال المستخدمة.

- عدم تدريب العاملين.

1-2- دراسات جزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة "ياسين محجر" 2012 "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء" ماجستير -جامعة قاصدي مرياح ، "ورقلة - الجزائر".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية عملية الاتصال بين العمال على الأداء، ولهذا سعى الباحث إلى دراسة المتغيرين بغية الإجابة على التساؤلات التالية.

- هل هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء؟

- هل هناك تأثير للبرامج الاتصالي على الأداء ؟

وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي باعتباره يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتطبيقها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من خلال تطبيقها، كما استخدم أداة المقابلة وشبكة الملاحظة، إضافة إلى الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أن:

- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء.
- حاجة المؤسسات إلى تعزيز الأداء لدى العمال في ظل الظروف الصعبة التي تمرّ بها المؤسسة.
- أهمية الاتصالات الفعّالة لحيوية المؤسسة وإنتاجها.

الدراسة الثانية:

دراسة "شاذلي شوقي" ماجستير بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات" 2008 -جامعة قاصدي مرياح ، "ورقلة- الجزائر".
تهدف الدراسة إلى تبين مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى استخدامها من قبل المؤسسات والوقوف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في الرفع من مستويات الأداء من خلال قياس أثرها على التكاليف.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، أسلوب دراسة حالة في شقه التطبيقي، أمّا الأدوات المستعملة فتمثلت في برنامج معالج الجداول MS- EXCEL لتجميع المعطيات الخام من خلال الاستبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- جُلّ المؤسسات تستخدم وسائل الاتصال.
- تبين أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر على الأداء العام.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي دورا مهما في الرفع من الأداء.

2. دراسات متعلقة بالأداء

2-1- دراسة أجنبية:

دراسة "Bababe & Crana" ماجستير " أثار التحفيز على أداء العاملين" سنة 2011 جامعة بورنو تمت هذه الدراسة بشركة (ميد جوري- بورنو) - (نيجيريا)، هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في (نيجيريا) إذا ما تمّ، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهد في تقييم

العاملين بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير، فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّ معظم سياسات التحفيز في الشركة تكمن في كيفية تلبية احتياجات العمال، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم لوتّم تعديل الحوافز؛ بحيث تلبّي احتياجات العاملين، فإنّه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

أوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبّي احتياجات العاملين.

2-2- دراسة عربية:

دراسة "أبو شرح" سنة 2010 بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، "فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق في استجابات الباحثين في جميع المجالات ترجع لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد أوصت هذه الدراسة في ضوء النتائج إلى ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصاً فيما يخص بمنح الحوافز والمكافآت، والقضاء على المحسوبية بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

3-2- دراسة جزائرية:

دراسة "طراد خوجة سميرة" بعنوان "أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلومات" ماجستير 2005، جامعة قسنطينة، (الجزائر).

سعت الدراسة إلى معرفة دور الحاسوب كمبتكر تكنولوجي حديث في المؤسسات، ومساهمته الفعلية في تبسيط الأعمال والإجراءات الإدارية.

وقد انطلقت الدراسة من الأسئلة التالية:

- ما هي آثار المعلوماتية على أداء العمل الإداري؟

- ما هي العوائق التي تعترض الاستخدام الفعال للمعلوماتية باعتبارها أداة لتطوير الأداء الإداري؟

وقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي ومقارنة النتائج المتحصّل عليها في الإدارات الثلاث المدروسة، وباستمارة استبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- الحاسوب ساهم في تنظيم العمل الإداري بمختلف الإدارات محلّ الدراسة، قياساً بما شهدته قبل استخدام هذا الجهاز.

- الحاسوب تقنية من تقنيات العمل الإداري.

- تبقى مساهمة الحاسوب لا تعبر عن قدراته الحقيقية نتيجة لجملة من العراقيل.

3. الدراسات المتعلقة بالاتصال

3-1 دراسة عربية:

دراسة "المنجي زهراء سيف" سنة 2003، بعنوان "الاتصالات الإدارية في الأجهزة المدنية" جامعة عمان، "سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية، بناء على اتجاهات وآراء الباحثين، وهي دراسة تحليلية هدفت إلى اختبار العلاقة ما بين كل من خصائص التنظيم الإداري، ووضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية وبين فاعلية الاتصالات الإدارية كما هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل كفاءتها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في البحث وكذلك استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبين وضوح الاتصال وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال وفاعلية الاتصالات الإدارية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال وفاعلية الاتصالات الإدارية.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

3-2 - دراسة جزائرية

دراسة "نجيبة هبوب" " أساليب الاتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية" 2002، جامعة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر .

جاءت الدراسة لتوضيح القواعد الديمقراطية، الاختصاصات والأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي؛ أي أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة ومحددة ودقيقة كانت العملية الاتصالية سهلة، وكلما تحددت الأدوار كلما اتضح سريان الاتصال الداخلي في المؤسسة.

انطلقت الباحثة من مجموعة من الأسئلة:

- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها الاتصال الرسمي؟
 - كيف تتجسد العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟
 - ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية؟
 - وما مدى تأثيرها في العمل الإداري؟
- ولذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مع استعمال المسح بالعينة والملاحظة من خلال سلوك العاملين بالبلدية.

نتائج الدراسة: تبين من خلال الدراسة أن:

- طبعة البناء التنظيمي تؤدي دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة.
- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازية مع الأساليب الرسمية، وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار.
- أن قنوات الاتصال ترتبط بطبقة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تطوير آليات البحث، والتمكن من مقارنة النتائج، طلباً للتوجيه أولاً، والمصادقية ثانياً لذلك كان التركيز على المنهج والأدوات والنتائج المحققة.

وبما أن هذه الدراسات تعالج جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع، فإن تزاج الحقائق المتوصل إليها، وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا البحث يمكن من إثراء التراث النظري وتقديم حقائق إجرائية حول دور الاتصال في تطوير أداء العمال.

ومجمل القول أن النظريات المفسرة لظاهرة الاتصال والأداء تنطلق من تراث معرفي وآخر امبريقي وهي نظريات كل منها يسلط الضوء على جانب من جوانب الظاهرة .

الفصل الثالث

الاتصال فى المؤسسة

تمهيد

أولاً: ماهية اتصال المؤسسة

ثانياً إستراتيجية اتصال المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية، وتعتمد على وسائل اتصال معروفة ولكن الحقيقة هي عكس ذلك لأنه لو تعممنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب للكثير فهمها لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها . لذلك يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى المؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها، ومهما كان حجمها، على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي، هذا الأخير يعبر عن مجموعة النشاطات والوسائل والأنماط التي تسير العلاقات والمهام بالمؤسسة.

وعليه جاء هذا الفصل لإبراز ماهية اتصال المؤسسة وإستراتيجيته.

أولاً: ماهية اتصال المؤسسة:

الاتصال هو شريان المؤسسة وبدونه لا يمكن لها أن تحقق أهدافها على أكمل وجه من خلال مجموعة من الاتصالات الإدارية والعلاقات القائمة بين أعضاء التنظيم، ولهذا فإن الاتصال يسعى إلى تحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة .

1. التطور التاريخي لمفهوم اتصال المؤسسة:

من الصعب التحقّق من تاريخ الاتصال حيث تعود إلى أبعد من أوائل القرن 19 في الممارسات الدينية، والتي من أنشطتها الاتصال فضلا عن السلطات الممارسة في الدول والإمبراطوريات والجيوش. ويبرز الاتصال في المؤسسة بزيادة أهمية ودور الإعلان في منتصف القرن 19 في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفي فرنسا في وقت لاحق.⁽¹⁾

إنّ اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد العديد من الباحثين والمفكرين، بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص والقصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التaylorي. فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة، هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات وحتى في أدائها.

فمنذ بداية القرن 19 تقريبا عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتمادا على عقلنة وسائل الإنتاج، وتميّزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام "تaylor" داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسسا لنمط اتصالي للمؤسسة الاقتصادية.

وركّز " تاييلور" على الدراسة العلمية لطرف وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والتجارب وليس على التخمين. والتي تؤدي إلى رفع إنتاجية العمل وأداء العمال، وبهذا المبدأ أعطى "تاييلور" مفهوم "رئيس العمال" الذي يعطي تعليماته ويشرف على العمل بإنجاز خطوات العمل ومراحله والكفاءات المطلوبة.

⁽¹⁾ Jean-Luc Michel : les professions de communication fonctions et métiers ellipses, 2edition, 2004 ,p18

إنّ نظام الاتصال في المؤسسة الذي جسده "تايلور" في حقيقة الأمر يتموضع على مخطط صراعي بين المستويات المختلفة .

وتطور الاتصال بمرور نظام آخر وهو نظام الإدارة، وخفض التكاليف يقوم أساسا على مبادئ التحسين والربح، قاعدة نظام المعلومات والخدمات المختلفة للإدارة.⁽¹⁾

وشينا فشيئا بدأت المؤسسات تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها، كنظام يهتم بالعلاقة بين الثقافة والمؤسسة والفرد تحت كل الأشكال وفي كل المستويات التنظيمية دون أن تكون هناك مركزية، ولقد وصف الاسباني (كراسكوسا) Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية ففي الستينات كان عنصر الإشهار المرتبط بالتكاليف، وفي السبعينات عصر التسويق التجاري وفي الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية وفي التسعينات الاتصال الشامل.

ولقد ساهمت العديد من العوامل في تطوير اتصال المؤسسة أهمها المنافسة بين المؤسسات فهذه الأخيرة تسعى لفرض ذاتها بين المنافسين، وهذا لا يأتي إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد على الاتصال، إضافة إلى تطور وسائل وتكنولوجيا الاتصال وخاصة الموصولة بجهاز الحاسب الآلي، كما يمكن أن نضيف عنصر يتعلق بتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال، وهذا العامل يرتبط أكثر بالاتصال الخارجي للمؤسسة الذي أصبح مطلوب بكثرة.

ومنه فابتداء من الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية وعلمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا وأوروبا.

« يعتبر "إيفي لي" " TVE LEE " رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها، والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأبيده، ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام». ⁽²⁾

(1) Fanelly Nauyen – THAHk, opcit, p16.

(2) محمد الفزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص10.

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية، حيث « وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش FOCH" إلى دور " المكأف بالصحافة" الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازنة مع مهام أخرى، وفي نفس الوقت فترة بداية القرن العشرين أنشأ (بيجو Peugeot) "أول" صحيفة مؤسسية"، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (سنجر Singer) حوالي عام 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بـ (مصلحة صحافية) خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال في المؤسسات انتعاشاً إلا خلال فترة الثمانينات». (1)

أما « على المستوى العربي، فقد أعلن في 6 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية، التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح و البناء» (2) وذلك من خلال عقد العديد من الندوات والمؤتمرات المتخصصة. وعليه فإنّ اتصال المؤسسة كمفهوم لم يكن وليد ثورة وسائل الاتصال، وإنما ظهر نتيجة تطور المؤسسات وتطور الإدارات، وتشعب الاختصاصات والوظائف ودخول المؤسسات سوق المنافسة الذي تطلب منها تحسين الأداء وتطويره للوصول إلى مقاييس الجودة و النوعية.

2. مفهوم اتصال المؤسسة:

يمكن اعتبار الاتصال في المؤسسة من « الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال» (3) وهذا ما جعل الباحثين في مجال التنظيمات غالباً ما يخلطون بين الاتصال ومجموعة من الظواهر الأخرى كالقيادة والضبط؛ حيث يقول "روجرز Rogers": « اتصال المؤسسة عملية هادفة يتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات» (4) ويقول أيضاً: « هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها وإذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه». (5)

(1) فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص77.

(2) محمد العزازي، أحمد ادريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص13.

(3) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص151.

(4) عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 19.

(5) مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص19.

والملاحظ أنّ كل التعاريف شخصت الاتصال في المجال الإداري أو الداخلي فقط، وبهذا فهناك اتجاه آخر يربط اتصال المؤسسة بالمحيط الخارجي، حيث يعرف اتصال المؤسسة بأنه:

« دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها». (1)

وما يمكن قوله أنّ المؤسسة لا تستطيع أن تكون نظاما مغلقا مكتفية بالإمكانات الذاتية ومنعزلة عن المحيط الخارجي، بل عليها أن تكون نظاما مفتوحا يتضمن مجموع مدخلات ومخرجات، وبالتالي فهي تتبادل التأثير والتأثر من أجل تحقيق وتطوير أداء العمال، وهذا ما يحتم عليها القيام بالاتصال على مستويين داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المنظمة الرسائل والمعلومات في مختلف المستويات لتحسين وتطوير الأداء، أمّا على المستوى الخارجي فتتبادل المنظمة وأفرادها الاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي للحفاظ على مكانة المؤسسة، وبهذا يمكن القول أنّ اتصال المؤسسة «هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف». (2)

وأيا كان مفهوم اتصال المؤسسة فإنّه يكتسب أهمية بالغة، ذلك أنّ أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما إلى وجود عملية اتصالية فعّالة، ثم من خلال نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة، وكذلك بين المؤسسة ومحيطها الخارجي لتحقيق أفضل أداء.

3. أهمية اتصال المؤسسة:

إنّ التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته، ذلك أنّ عملية الاتصال هي التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري؛ حيث يرى "مورفي MORVIE" أنّ «الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح». (3)

وتتبع أهمية الاتصال في المجال المؤسّساتي من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة، فضلا عن الاتصال بالبيئة المحيطة بها. (4)

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية ثالثة. (5)

(1) Aimiri de norbone, la communication d'entreprise, conception et pratique, Paris, Ayrolles, 1993, p19.

(2) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22..

(3) هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248..

(4) Alex Mlucheilhi : communication interne et management de crise, Paris, édition d'organisation, S.A, P72.

(5) محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 1986، ص196.

فمن الناحية الأولى نجد أنّ أهمية الاتصال تكمن في تمكين القائمين على الإدارة من وضع وإعداد الخطة لمعرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية الموجودة، وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكل، ثمّ البحث عن البدائل ثمّ التقييم لكل بديل، وتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال، بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، ومن ناحية ثانية فإنّ فاعلية الرقابة تتوقف إلى حدّ كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مستمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيّدة للاتصال يجمع عن طريقها بين كافة أعضاء المؤسسة.

واتصال المؤسسة كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة، ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، وكذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين وتطوير أدائهم.⁽¹⁾

كما يساهم الاتصال في توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها، وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات، فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنّها تفسح المجال لظهور نوع آخر من الاتصالات غير الرسمية وعلى رأسها الإشاعات وهي عادة ما تكون سريعة التداول والانتشار.⁽²⁾

من هنا يتبين أن أهمية اتصال المؤسسة له أهمية في مختلف جوانب التي لها تأثير كبير على أداء العمال و بالتالي على إنتاجية المؤسسة.

4. أهداف اتصال المؤسسة:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

1.4. الأهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة، ممّا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة، وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 1986، ص196.

(2) صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 22 ديسمبر، قسنطينة، 2004

ص ص 117-130.

العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة (1) وهذا بالضرورة سوف يؤدي إلى سيرورة الأداء بطريقة منظمة .

كما أنّ اتصال المؤسسة بتعريفه العاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة، ممّا يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تؤديه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهوما كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات المتمثلة في توخي الصدق والإخلاص ومراعاة الأمثلة في استلام وتسليم ونقل المعلومات، وكذا تشجيعهم الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

2.4. أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية:

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، ممّا من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، ممّا يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

3.4. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكن من توصيل حقيقة الجهود المبذولة، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى. (2) الملاحظ من خلال ما سبق أنّ الاتصال له أهمية قصوى في المؤسسة، ذلك أنّه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال، وكذا إيجاد الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بنظر الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة، وإعطائه الأهمية الكبرى التي يتمتع بها.

5. أنواع اتصال المؤسسة:

ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين داخلي، وخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المؤسسة الرسائل والمعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، أمّا على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة وأفرادها لاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي من أجل تبادل المنافع.

(1) خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص35.

(2) المرجع نفسه، ص38.

1.5. الاتصال الداخلي:

يوصف هذا النوع من اتصال المؤسسة بأنه أساس النظام الاجتماعي، وعماد العلاقات المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يوصف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، وفي هذا السياق يصف "كاتز" المؤسسة بأنها «وحدة إعلامية لكونها تقوم أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها».⁽¹⁾

ويفهم من هذا أن الاتصال الداخلي المتمثل في العلاقات الطيبة والودية بين العمال له دور في نشر روح التعاون والانسجام فيما بينهم.

وقد عرّف "رامون بازاقانا" الاتصال الداخلي بأنه «عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز إلى آخر في المؤسسة، بغرض التغيير أو التعديل في سلوك أو اتجاه معينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة»⁽²⁾، أي أنّ الاتصال الداخلي عملية تبادل للمعلومات لتحقيق هدف محدد هو التأثير على السلوكيات والاتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية بما يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء العمال عن طريق التخطيط والتنسيق وإعداد مسبق ومحكم.

والاتصال الداخلي أيضاً يعتبر همزة الوصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للتنظيم، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى، وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، والذي يتولد داخله تنظيم لا رسمي بين الهيئات والعمال.

1.1.5. الاتصال الرسمي:

هو «الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي تحددها البناء التنظيمي الرسمي».⁽³⁾ إذا يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكات الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، هذا ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتردة.

(1) مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 19.

(2) Ramon Basgaana : *éléments de psychologie social*, paris office de publication universitaire, 1980, p25

(3) هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 151.

وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال هابط- صاعد- أفقي.

1.1.1.5. الاتصال الهابط:

يعرّف الاتصال الهابط على أنه « تدفق المعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم، وهذا يعني أنّ الاتصالات الهابطة هي بصفة عامة الاتصالات التي تتم في المؤسسة من الرئيس إلى المرؤوس، وهي بذلك أكثر الأنماط شيوعاً في تنظيمات العمل»⁽¹⁾، ويحدد "كانز و كان" خمسة أنواع أساسية من الاتصالات الهابطة هي⁽²⁾.

- **توجيهات العمل:** وتتضمن التوجيهات الخاصة والدقيقة للعمل، وتعطي الأولوية لهذا النوع من الاتصالات في المؤسسات الصناعية والعسكرية والاستشارية.

- **ترشيد العمل:** وتشمل على المعلومات الموجهة نحو تفهم المهام وعلاقتها بالمهام التنظيمية الأخرى.

- **الإجراءات والممارسات التنظيمية.**

- **إرجاع الصدى حول أداء العمال.**

- **تشرب الأهداف:** وتتضمن المعلومات ذات الطابع الإيديولوجي إيجاد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

2.1.1.5. الاتصال الصاعد:

تنقل الرسالة في الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، ويعتبر الاتصال الصاعد مكملاً للاتصال الهابط، فتفتح الإدارة بذلك طريقاً ذي اتجاهين بينها وبين العاملين وترتبط هذه الفكرة بتطور الفكر الإداري الحديث، ويساعد الاتصال الصاعد في إنجاز الكثير من المهام بحيث يقوم العاملين من خلاله بتحقيق الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى المزيد من التقارب والتفاهم مما يؤثر إيجابياً على أداء العاملين ومن ثمة على أداء المؤسسة، وتوجد الكثير من الأسباب التي تدفع العاملين إلى استعمال الاتصال الصاعد، وطبقاً لقول "كانز" و"كان" قد يختار العاملين نقل المعلومات بإتباع طريقة الاتصال الصاعد وذلك بالنسبة لكل من:⁽³⁾

- تحديد الوظيفة والأداء والمشكلات.

- مشكلات الزملاء من العاملين.

(1) يس عمار: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1986، ص 58.

(2) المرجع نفسه، ص 58.

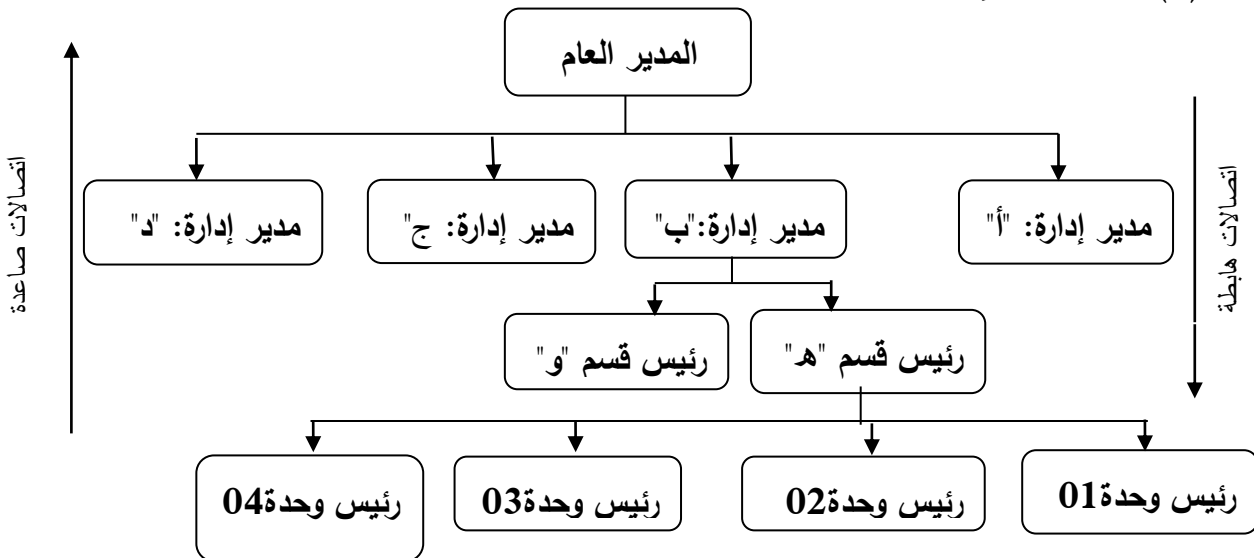
(3) إبراهيم شحبا عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 253.

- الممارسات التنظيمية والسياسات.
 - المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.
- ومما لاشك فيه أنّ هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبين مدى ثقة العاملين في رؤسائهم، ويمدنا الاتصال الصاعد الفعال بالعديد من العطاءات منها: (1)
- حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشكلات.
 - تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها مزولة الاتصال الصاعد.
 - حصول الإدارة على تقارير.
 - تسهيل مهمة الإدارة في الاطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة، وذلك من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد ومساعدة وتشجيع العاملين على مزاولته.

3.1.1.5. الاتصال الأفقي:

يعتبر الاتصال الأفقي أساس لفعاليتيه العملية الاتصالية، فهو يتم عبر الإدارات والمراكز الوظيفية أي بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، ويتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداولات والنقاشات، أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق، وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة. (2)

شكل (1): الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية (3)



(1) يس عمار: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مرجع سابق، ص 63.

(2) Peretre jean Hélène, gestion au personnel (Si-SA), P391.

(3) محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 470.

4.1.1.5. فعالية الاتصال الرسمية:

وضع (ستيرس R.M starcrs) في كتابه (Organizational Effecties Behavior View) المنشور عام 1975 مخططا استراتيجيا لتطوير فعالية الاتصال الرسمي، ويرتكز على مجموعة من التوصيات في كل اتجاه من اتجاهات الاتصال الرسمي هي:⁽¹⁾

- الاتصال الهابط يوحى ب:

- تقديم التعليمات الخاصة بكل وظيفة وبطريقة واضحة، بحيث يفهم الموظف وبدقة ماذا تنتظر المؤسسة منه.

- ضرورة الاشتغال بتغيير الأسباب التي قد تؤدي إلى إصدار بعض التعليمات حتى يتسنى للفرد فهم المغزى من العمل الذي يؤديه.

- توقع تغذية راجعة متكررة حول نوعية الأداء المحقق للمحافظة والاهتمام بتحقيق الهدف.

- تعدد قنوات الاتصال من أجل رفع احتمال وصول وتبليغ الرسالة.

- إعادة تكرار الرسائل المهمة حتى يسمح لهم بالفهم والتبليغ.

- على مستوى الاتصال الصاعد:

- ضرورة توفير الجو الملائم الذي يسمح للعاملين إبلاغ رسائلهم ومواقفهم وآرائهم السلبية أكثر من الإيجابية دون الخوف من العقاب.

- يجب على المسؤول أن يعرف أن المعوقات الوظيفية يحس بها العاملون أكثر وأسرع من المسؤولين.

- كلما كانت الحوافز الاجتماعية والمهنية قليلة كلما اتسع المجال لحرية التعبير.

- الأخذ بنظر الاعتبار المعلومات الصاعدة من العاملين ومحاولة التحسيس بها، أو تجسيدها ببرز من فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

- على مستوى الاتصال الأفقي:

- يجب أن تكون العلاقات بين أفراد الفريق الواحد أو الوحدة متينة حتى يسمح بإيجاد ثقة كبيرة بينهم.

- إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المؤسسة وعدم اعتبار نجاح وحدة ما لا يتأتى إلا بفشل وحدة أخرى.

- ترقية وتطوير الاجتماعات يسمح بالتبادل المعلوماتي بين مختلف وحدات المؤسسة.

(1) - فوزية بودريو: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بثنائية ابن تيمية، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2007، ص31.

2.1.5. الاتصال غير الرسمي:

يتم الاتصال غير الرسمي خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبتهم وعلاقتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشبكات الاتصال، ويعرفه "مصطفى حجازي" بكونه « شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي»⁽¹⁾.

ويقوم هذا النوع من الاتصالات على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة، وتتركز عملية الاتصال غير الرسمية حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهداف المؤسسة نفسها.

من ناحية أخرى فإنّ الاتصال غير الرسمي يمكن أن يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة⁽²⁾، ويمكن استخلاص بعض الخصائص المميزة له أهمها مقارنة مع جماعات الاتصال الرسمي، وتتكون لتحقيق أهداف هذه الجماعات، كما يتسم بعدم الاستمرارية نظرا للتغيرات التي تطرأ على الجماعات غير الرسمية، وتتميز رسائل الاتصال غير الرسمي بعدم الدقة في الحقائق والتطرف في مضامين هذه الرسائل نظرا لعدم وجود الرقابة، ويصعب التحكم في هذا الاتصال وذلك لعدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمية بصفة عامة.

ولتفادي الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي يمكن إتباع ما يلي⁽³⁾:

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصال.
- توفير الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للعاملين على الإعلام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف.
- تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه بما يحقق الفعالية، مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.

(1) - مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص28.

(2) - جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص182.

(3) - ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1997، ص191.

- الاهتمام بإنشاء إدارة للاتصالات داخل المؤسسة، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الاتصالات غير الرسمية والتحكّم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة.

وتعدّ هذه من أهم الجوانب التي لا يمكن لأي مؤسسة وإدارتها التغاضي عنها، وعن علاقة الاتصال الرسمي بغير الرسمي يقول "ديمتري ويس Dimitri Weiss" « إنّ نسق الاتصال غير الرسمي لا يعزز في العادة الاتصال الرسمي بل العكس، إنّ في سياق معه ويعمل على إضعافه، صحيح أنّه في بعض الأحيان يتم رصد واحتواءه من طرف المديرية التي تستخدمه في ظروف الأزمات لتزوير معلومات موجهة لتعزيز النظام الرسمي، لكن المديرية يمكنها أن تجد نسقا غير رسمي خاص بها بحيث تمكنها من دعم النسق الرسمي باستمرار وبوجهه لتلبية حاجات للضرورة البنوية الوظيفية للمؤسسة». (1)

2.5. الاتصال الخارجي:

لقد كان محور اهتمام المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط سواء كان ذلك في المدرسة الكلاسيكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنّ النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنّها جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها، لذلك فإنّ المؤسسة تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة. (2) وبالتالي فإنّ الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي يوجّه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويعرف على أنّه « تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة». (3)

ويتمثل هؤلاء الأفراد في الممولين والزبائن، البنوك، الإدارات، إذا فالاتصال الخارجي يسهّل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به « فيها مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر وتحدّد تواجدها ». (4)

ومتغيرات المحيط يشمل أربعة جوانب أساسية في العديد من المجالات.

هذه الجوانب هي: (5)

(1) إدريس بو لكعبيات: الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرار، فعاليات الملتقى الوطني حول اتصال المؤسسة، منشورات جامعة قسنطينة، 2003، ص ص 107-120..

(2) أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 286.

(3) Langlet Monique : communication, paris, nachan, 1996,p143.

(4) محمد عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، مرجع سابق، ص 36.

(5) langlet monique, op.cit, p 143.

- الجانب الاقتصادي: كل المتغيرات ذات الطابع الاقتصادي، المنافسة، اليد العاملة، الموردون، النظام المصرفي.

- الجانب السياسي: كل العناصر ذات الطبيعة السياسية المؤثرة في المؤسسة من قانون الضرائب قانون المالية، الأمن، النظام السياسي للبلد الذي يفرض نوع معين من السياسة على المؤسسات.

- الجانب التكنولوجي: التكنولوجيا هي تطبيق العلوم، ومستوى تطور العلوم وتطبيقاتها المتوفرة في المجتمع تؤثر على المؤسسة.

والشيء الثاني أنّ المحيط متغير فهو سريع التقلبات، والمؤسسة قديما كانت ترد الفعل، أما الآن فأصبحت تسرع برد الفعل إلى درجة البحث عن الفعل قبل حدوثه، وهي في حالة يقظة دائمة أو ما يسمى بالسهر الاستراتيجي من أجل استغلال المخاطر وتحويلها إلى فرص لزيادة احترامها وتحسين سمعتها وكسب أكبر حصة من السوق. (1)

ويمكن تقسيم الاتصال الخارجي إلى ثلاث (03) أنواع : اتصال خارجي عملياتي، واتصال خارجي استراتيجي، واتصال خارجي حول السمعة.

← اتصال خارجي عملياتي:

ينشط أعضاء المؤسسة في إطار تواجدهم الدائم في المؤسسة من منطلق إحساسهم بالانتماء وشعورهم بتقديم خدماتهم لها في نطاق اتصال مباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه، من خلال مهامهم اليومية بالوظائف المسندة إليهم، وهذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام الشركاء الخارجيين (زبائن - موردين - مساهمين، إلخ)

كما يمكن أنّ ينشطوا اتصاليا مع المنافسين، فهم أيضا يقومون بتمرير صور عن المؤسسة، ويتلقون بالمقابل ردود ومعلومات يدمجونها ضمن شبكة معلومات المؤسسة. (2)

1.2.5. اتصال خارجي استراتيجي:

في هذا النوع نميز بين نموذجين من الاتصال:

- نموذج الشبكات: له مهمة إنشاء الشبكات، لأنّ المؤسسات تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها، وكذا تنمية علاقات جد إيجابية مع الناشطين في هذا المحيط الخارجي، مع ملاحظة أنّ ما تقوم

(1) دليلة بركان: واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص32.

(2) عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص417.

به المؤسسة في هذا الصدد من اتصالات وتبادلات خارجية ليست بالضرورة ولا بالإجبارية، ولكن هذا لا يمنع المؤسسة من القيام بها، حيث تعتبرها وسيلة دفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حال وجود صعوبات أو مشاكل من أي نوع.

- نموذج السمع الخارجي: هذا الاتصال هو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي، حيث تضع المؤسسات قنوات الاستقبال للمعلومات الإستراتيجية في محيط تواجدها، فهي تسعى للتعرف على المنافسة في أقرب وقت ممكن وكذلك إشارات التطور التكنولوجي والتقنيات العصرية والإمكانات المتاحة والقوانين الجديدة والحريات الاجتماعية التي من الممكن أن تحدث في المجتمع هذه المعلومات تغذي المؤسسة بمواد التحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل.

2.2.5. اتصال خارجي حول السمعة:

يرى بعض الدارسين المتخصصين في الاتصال أنّ هذا النوع هو الاتصال الخارجي في حدّ ذاته، لأنّه منتشر بكثرة، والمؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشارتها الخارجية إلى الأهداف فقط، ما يشار إليه هنا هو أنّ أفراد التنظيم غير معنيون بالقيام بهذا الاتصال، لأنّ المؤسسة ذاتها هي التي تنشط اتصاليا بقصد التعريف بمنتجاتها، خدماتها، إيجاد صورة ذهنية حسنة عنها، ويتخذ هذا النوع من الاتصال أشكالا وصورا مختلفة هي الإشهار، الدعاية، التموين، التسويق ... (1)

وبين الاتصال الداخلي والخارجي يرى "أبو بكر جميلي" عند الحديث عنهما أنّ التفكير يتجه مباشرة نحو تفضيل الاتصال بالجمهور وتحسين سمعة المؤسسة لدى المحيط الخارجي وكيفية مدّ جسور التواصل بين فئة الزبائن والمتعاملين، وتجد المؤسسة أمامها سند نظري مهم يتمثل في وجود قوالب جاهزة للاتصال الخارجي وفق وجهة النظر التسويقية، وفي المقابل يتمّ إهمال بشكل واضح في كثير من حالات الاتصال الداخلي مع أفراد المؤسسة أو تركه للتلقائية، ممّا يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم. (2)

وعليه فإنّه من واجب أي مؤسسة تريد النجاح أن تهتمّ بال نوعين الاتنين، وذلك أنّ لكل نوع وظائفه وأدواره في المؤسسة بما يضمن لها التقدّم والرقي مع التركيز على الاتصال الداخلي، ذلك أنّه يصير سندا قويا للمؤسسة من خلال تحسين الأداء، فيما يخص الاتصال الخارجي، حيث أنّ الاتصال

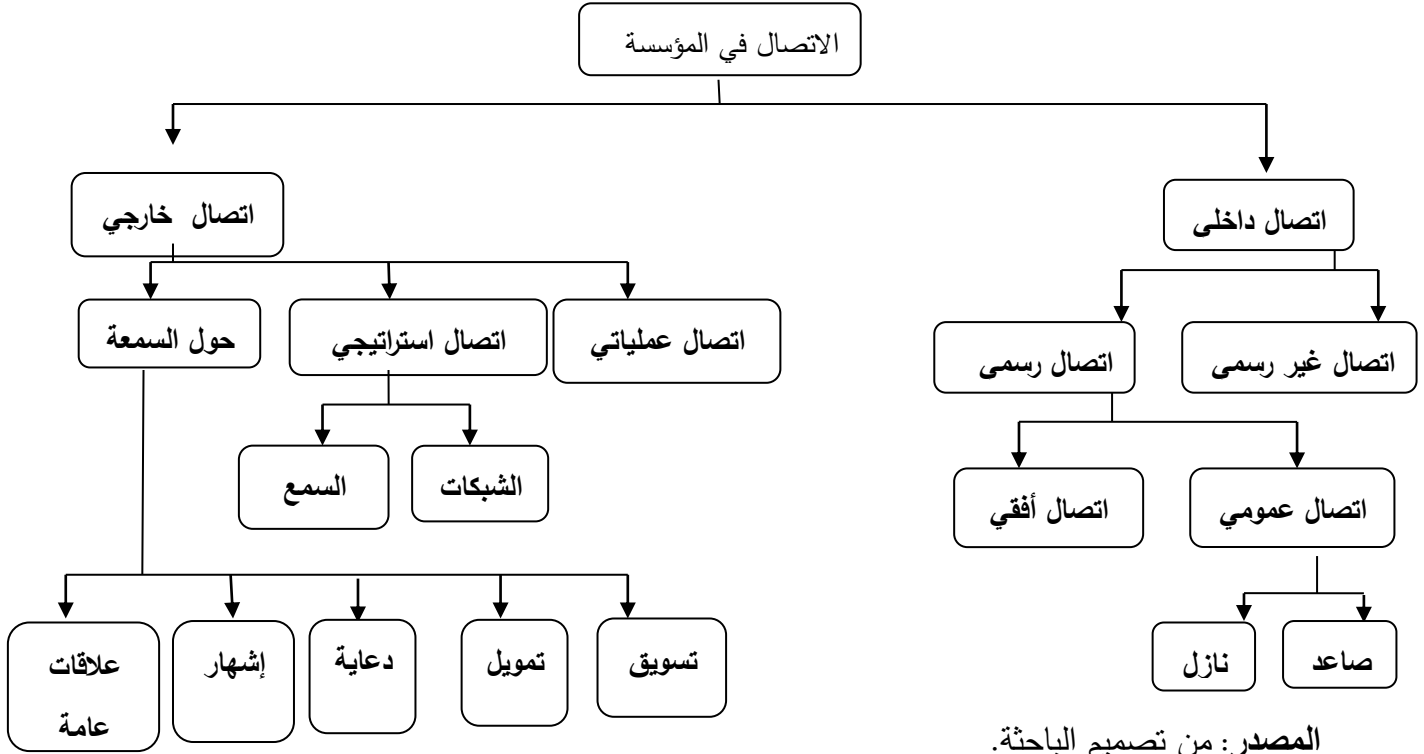
(1) Annie Bartoli : communication et organisation, paris, édition d'organisation, 1991, p32.

(2) أبو بكر جميلي: جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول اتصال المؤسسة، منشورات جامعة قسنطينة، 2003، ص ص 145-152.

الداخلي الفعال ينشر الثقة ويحفز العاملين مما يجعلهم يقدمون صورة حسنة عن المؤسسة ومنتجاتها وهذا الشكل يوضح أهم أنواع الاتصالات وفروعها في المؤسسة.

شكل (02): أنواع اتصال المؤسسة

من تصميم الباحثة



المصدر: من تصميم الباحثة.

6. عناصر اتصال المؤسسة:

إنّ عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل فيها في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد على أنّ عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية، والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية، فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة وتشمل هذه العملية ما يلي (1):

1.6 المرسل:

هو الهيئة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، فإذا عجز المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى.

ويمكن تسميته بالمرسل أو المصدر، وهو الشخص (أو نائب عن مجموعة أشخاص الذي يريد نقل أفكار وآراء من خلال رسالته إلى شخص آخر أو مجموعة أشخاص أخرى)، ويتأثر المرسل بمجموعة من

(1) محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص45.

العوامل من شأنها القيام بدور عائق في طريقة معالجة المعلومات والأفكار التي يرغب في بثها وهي على سبيل المثال لا الحصر: (1)

- طريقة إدراك المرسل للأفكار، بمعنى طريقة فهمه وتفسيره وحكمه على الأفكار.

- توقعات الفرد، وطموحاته، وتطلعاته.

- الخصائص الشخصية للفرد من ميولات شخصية واهتمامات، وقيم، وانفعالات.

إذن يخضع المرسل إلى مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية وتؤثر بدورها على محتوى الرسالة أو مضمونها.

« وقد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل، وفي هذه الحالة فإنّ الخطأ المحتمل في التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تتقل المعنى بوضوح، ولكن المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه المرسل؛ حيث تمر صياغة الرسالة في هذه الحالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة، وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال، أو تكون مهارات المرسل الذي يتولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى الحد الذي يضيء على الرسالة وضوحا أكثر أو قدرا أكبر على الإقناع والتأثير». (2)

فمثلا نجد في المؤسسة أنه قد تكون الرسالة من تصميم الإدارة العليا أو من السلطات العليا، وأحيانا أخرى تصمم على مستوى المصالح الإدارية المالية منها أو البشرية.

2.6. الرسالة:

هي مضمون السلوك الاتصالي؛ فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسالة بعضها يتسم بالخصوصية مثل الإيحاءات والإيماءات، وبعضها الآخر يتسم بالعمومية والرسمية مثل الندوات والتقارير، وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر، وهناك عدّة اعتبارات خاصة بالرسالة هي:

- ترميز الرسالة: يتضمن مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها معنى عند المتلقي، وأي لغة هي رمز بها مجموعة من المفردات والأساليب، والتي

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 456.

(2) حسن عماد مكاوين ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1998، صص 44 45.

تجمع في تكوين معنى له انطلاقاً من فكرة «أنّ الرسالة هي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل». (1)

- **مضمون الرسالة:** هو مادة الرسالة التي يختارها المصدر ليعبر عن أهدافه، ويتمثل هذا المضمون في المعلومات التي تقدم الاستنتاجات التي تستخلص والأحكام التي تقترح.

- **معالجة الرسالة:** وتشير إلى القرارات التي يتخذها بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها رمز الرسالة والمضمون، إذ يستطيع المصدر أن يذكر كل الحقائق في رسالته، وقد يترك للمتلقي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة، ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل، وعليه يمكن القول أنّ الرسالة هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى رموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل.

3.6. الوسيلة:

هي الأداة أو السند الذي يتم من خلال تمرير الرسالة إلى المستقبل وتقوم الوسيلة بدور أساسي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، لهذا السبب على الراسل أن يختار الوسيلة الاتصالية الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وقد تكون الرسالة هي الوسيلة مثلما أكدّه "مالكوهان MACH- LOHAN".

وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل مثل: الهاتف الانترنت، النشرات، الدوريات، المجالات، الفاكس....)

قد يكون رجع الصدى إيجابياً أو سلبياً إذ يشجع رجع الصدى الإيجابي على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد، أمّا رجع الصدى السلبي من قبل العمال يدفع الإدارة إلى تعديل شكل أو محتوى الرسالة التالية:

- قد تكون التغذية العكسية فورية كما هو الحال في الاتصال المواجهي أو مؤجلة.
- يتبع التغذية العكسية وظائف مفيدة لكل من الإدارة والعمال على السواء، فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الإدارة واستيعابها وبتيح للعمال التأثير في عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- يسمح الأثر الرجعي بإزالة الغموض والخلط بين الاتصال والإعلام، حيث أنّ اللفظ الثاني أبسط بالمقارنة مع اللفظ الأول.

وهو ما يجعل الأثر الرجعي سريعاً، وفورياً، ويساهم في تعزيز مجال التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل.

(1) أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، ص 354.

4.6. التشويش:

هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال ويجسد في أي تداخل بقصد أو بدون قصد، يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر مثل الاستغراق في التفكير.

5.6. بيئة الاتصال:

هي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة ومقدار السلطة المتاحة، والإضاءة والحرارة، وظروف العمل وغيرها التي من شأنها التأثير على أداء العمال.

7. أنماط اتصال المؤسسة⁽¹⁾:

ينقسم الاتصال في المؤسسة تبعاً للأطراف الفاعلة في بيئة المنشأة إلى خمسة أنواع هي:

1.7. الاتصال المالي:

هو ذلك الاتصال الذي يستهدف أطرافاً معينة من خلال العديد من الرسائل التي تتضمن معلومات مالية، كالنتائج المحققة من طرف المؤسسة، ورقم أعمالها، كما تستخدم فيه العديد من وسائل الاتصال من بينها التقرير السنوي واجتماع المساهمين، ويهدف هذا النوع إلى تحسين وتعزيز الصورة المالية للمؤسسة، وهو ما يسمح بإتباع المساهمين المحتملين وباقي الأطراف الأخرى بالتعامل معها.

2.7. اتصال الأزمة:

تتعرض المؤسسات لعدّة أزمات منها الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية والأخلاقية تؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها، فتلجأ إلى اتصال الأزمة لطمأنة المتضررين من أطرافها الفاعلة الخارجية وإثبات قدرتها على تجاوز مختلف الأزمات، وهو ما يحسّن صورتها الخارجية.

3.7. اتصال التوظيف:

يعرف التوظيف على أنه «العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل، من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم، واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء تلك الوظائف».⁽²⁾

(1) – Thierry Libert : la communication d'entreprise, paris, edition economica,p7.

(2) – حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص174.

وفي هذا الإطار تقوم صورة المؤسسة بدور كبير خاصة إذا علمنا أنّ الأجور تتقارب في مختلف المؤسسات.

4.7. الاتصال البيئي:

تقوم المؤسسة بوضع جهاز اتصال بيئي ملائم يعمل على حفظ صورتها لدى أطراف منها المنتجون المحليون ووسائل الإعلام، وجمعيات المستهلكين والمحافظين على البيئة، وهو ما يسمح للمؤسسة بكسب التأييد الكامل بدفع مشاريعها التنموية إلى الأمام.

5.7. الاتصال الاجتماعي:

باعتبار المؤسسة كيانا اجتماعيا له دور فاعل في المجتمع فهي تسعى إلى ممارسة اتصال اجتماعي تهدف من ورائه إلى تجسيد مواظبتها.

6.7. الاتصال التجاري:

هو الاتصال الذي يتعلق بمنتجات المؤسسة وتبدو أهميته واضحة عندما يتعلق الأمر ببيع منتج جديد، أو بدعم منتج في مرحلة نضج أو تراجع، سواء كان المنتج ذو استهلاك كبير أو صناعي أو خدمي.

7.7. اتصال العلامة:

يعرف هذا النوع من الاتصال الخارجي بأنه « اتصال متمركز حول علاقة المؤسسة دون مرجعية محدّدة أو فنية إلى منتجات مرسلّة من خلال هذه العلامة»⁽¹⁾.

ويشكّل اتصال العلامة همزة وصل بين الاتصال المؤسّساتي والاتصال التجاري، فهو يعبر من جهة على المؤسسة، ومن جهة أخرى على كل منتجاتها توقيعه، وهو ما يضفي عليها طابعا مميزا عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة.

(1) – J.M dectaudin : opcit,p161.

ثانياً: إستراتيجية اتصال المؤسسة

الإستراتيجية هي الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة مع توقع إمكانية الخطأ والإحباط له لإيجاد بدائل أخرى، وكل إستراتيجية تكون لها بالضرورة أبعاد مختلفة حسب الهدف والأساليب المتبعة والفعالية التي تنجز بها، وعليه فإن إستراتيجية الاتصال في المؤسسة لا بد أن تتبلور في الفكر الإداري والإنتاجي والنهوض في وعي العمال لأجل أداء أحسن.

1. البعد الاجتماعي في اتصال المؤسسة:

«يرتبط الاتصال ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالقضايا أو المشكلات الاجتماعية، بحيث أصبح من الضروري اليوم أن يتم دراسة الاتصال في الإطار الاجتماعي الواسع لما له من تأثير اجتماعي قوي، والدور الحاسم الذي يقوم به في عملية التعبير الاجتماعي إلى الدرجة التي دفعت الباحثين إلى التأكيد على أنّ كل تحليل للتعبير الاجتماعي لا بد أن يركز في النهاية على عمليات الاتصال»⁽¹⁾.

فنتائج الدراسات أكدت على أنّ الأفراد في جمهور المتلقين ليسوا ذرات منفصلة أو وحدات معزولة ولكنهم ينتمون إلى شبكة من البناءات الاجتماعية التي تؤثر على قراراتهم واتجاهاتهم نحو مخرجات عمليات الاتصال، هذه الدراسات كان لها تأثير كبير في اتجاه الباحثين في الاتصال على تأكيد الانتماء الاجتماعي لأطراف عملية الاتصال في سياق هذه العملية ونتائجها، ليس فقط بالنسبة لإدراك المستقبل، ولكن في التأثير على المرسل أيضاً، من خلال تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية على اتجاهات الأفراد نحو عملية الاتصال وعناصرها ونتائجها.

«أمّا على مستوى المؤسسة فقد قدّم " باتسون Batson " و " رويش Ruesh " وصفا لبعض أبعاد الاتصال في المجال الاجتماعي يمكن اعتبارها كمستويات ملائمة إلى حدّ كبير للجانب الإداري داخل المؤسسة وخارجها من الناحية الاجتماعية»⁽²⁾ فعلى المستوى الذاتي نجد أنّ العملية الاتصالية يجريها الفرد مع نفسه، وقد يبدو ومن الغريب أن يشكل هذا المستوى اتصالاً حقيقياً بسبب عدم الانفصال القائم بين مصدر المعلومات ومتلقيها، ولكنه يشكل نقطة البداية الحقيقية لعرض المستويات الأخرى للاتصال، كما قد يكون الاتصال بين الشخص والجماعة.

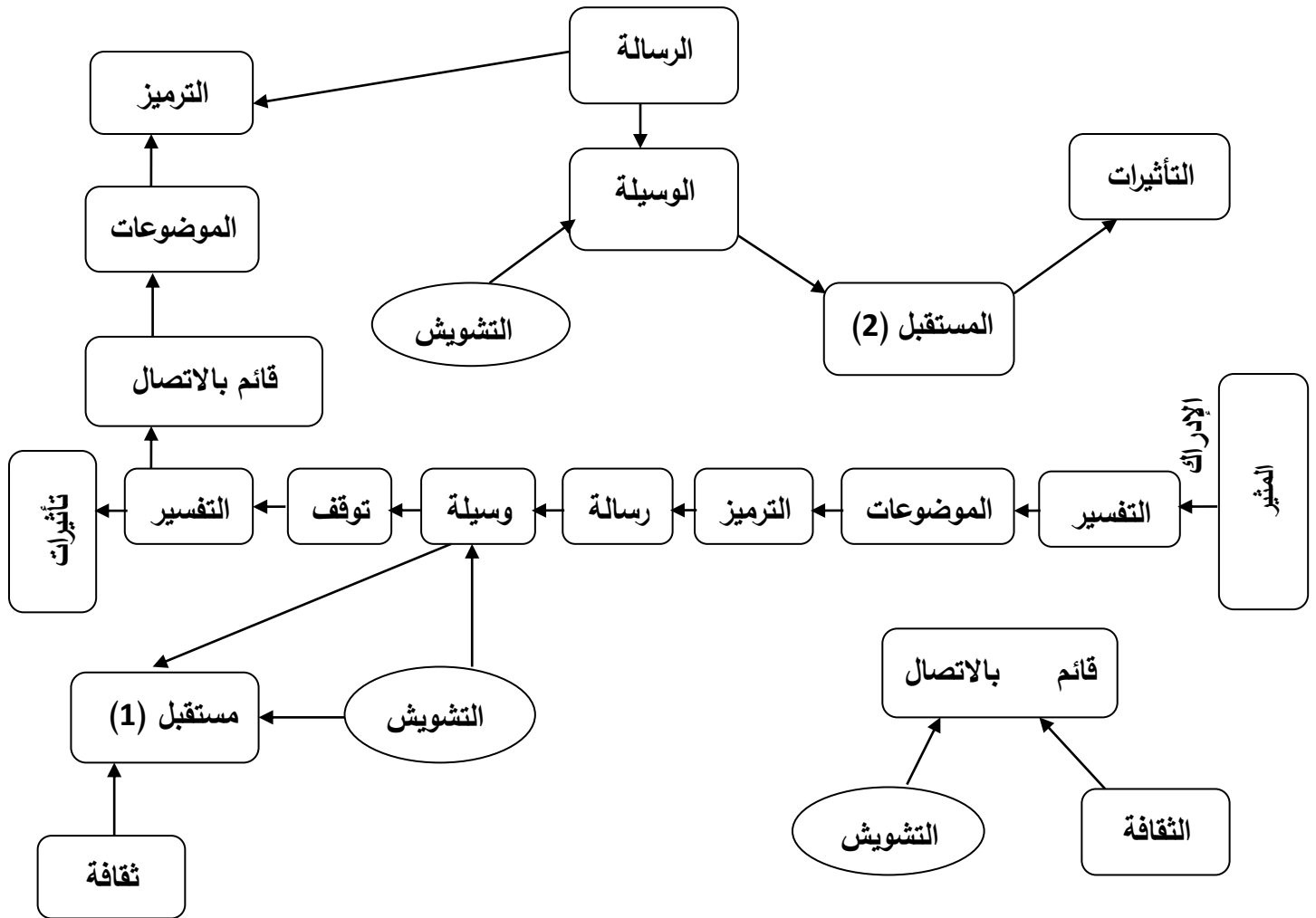
(1) سمير محمد محسن: الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، مصر، 1984، ص21.

(2) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص36.

أمّا الاتصال بين مجموعة ومجموعة أخرى، فيتصف بتدفق الرسائل بين القطاعات التنظيمية وتتناول المعلومات عادة الظروف الجارية، وغالبا ما تكون تنسيقية في طبيعتها، وقد تعتبر الاختلافات في أداء العاملين للوظائف في التنظيم.

إنّ المستويات الثلاثة للاتصال تهدف إلى إظهار مدى التشابك الذي يسببه التداخل الاجتماعي ولكل مستوى مكونات اجتماعية خاصة به، وبالتالي يمكن أن نعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية لأنه يشكل القواعد الأساسية للتداخل الاجتماعي والواقع.

شكل رقم (03) : النموذج التفاعلي للاتصال



المصدر: محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000،

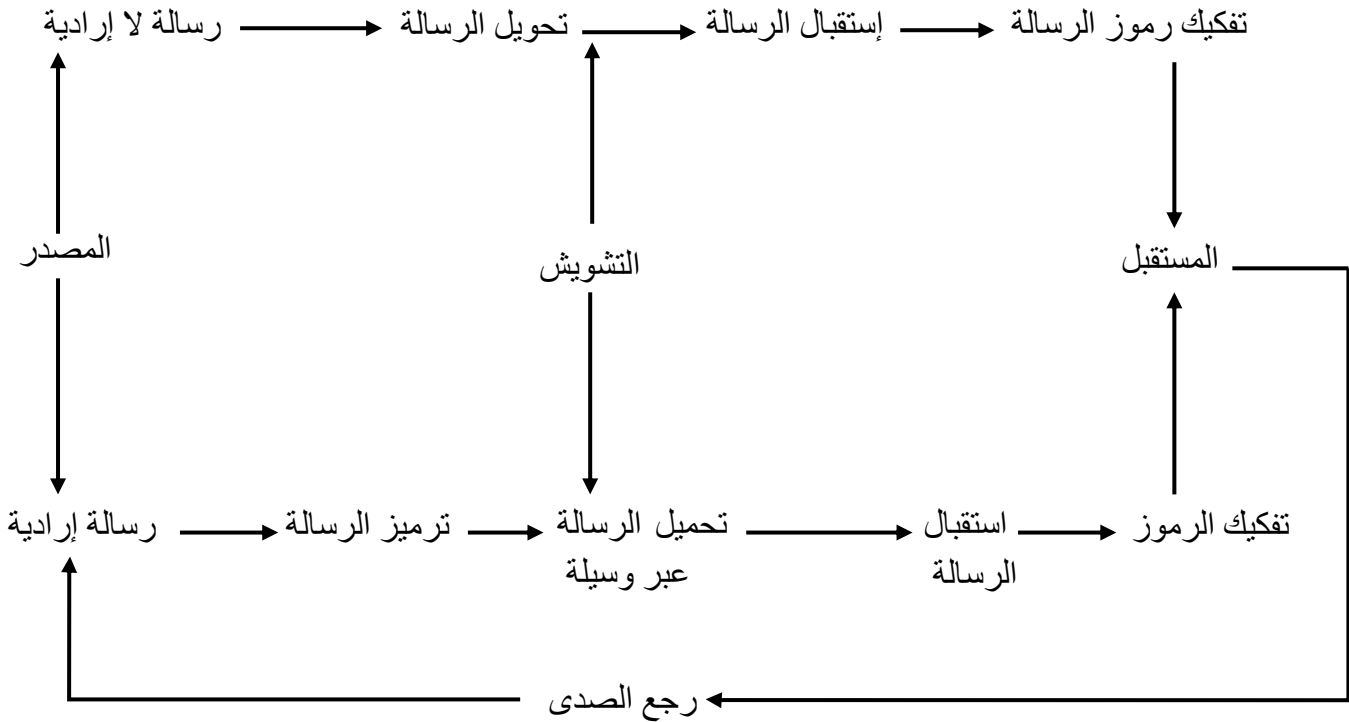
ص75.

2. الأسس السيكولوجية لاتصال المؤسسة:

« إن من بين الاهتمامات الكبيرة في علم النفس لفهم الاتصال تلك المتعلقة بدور المصدر في مدى تقبل الرسالة». (1)

بمعنى أنه عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات، فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى هذه المعلومات، وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجات المطلوبة في الوقت المعين، ويتكون مضمون الاتصال عن قاعدة محددة برموز قصد استمالة الحواس العضوية للمتلقي، ويتوافر مضمون الرسالة على خصائص اجتماعية وسيكولوجية، هذه الخصائص توجه وتحدّد سلوك مصدر المعلومات ومتلقي المعلومات، والمشكلة الأساسية تكمن في تصميم الاتصال الذي غالبا ما يتصف بالغموض ويسبب هذا الغموض « حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها، وبالتالي هذا التوتر يخلق ما يسمى بالحاجة الاتصالية ويمكن تتبع العملية كالاتي». (2)

شكل رقم (04): النموذج السيكولوجي للاتصال (3)



(1) Jezn Marc : Decaution, La Communication Marketing Concepts Technique , Strat2gies , 2 Edition Economica , Paris , 1999 , P P 23-24.

(2) عبد الغفور بونس: نظريات التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 209.

(3) المرجع نفسه، ص 209.

من خلال هذا النموذج نجد أنّ العملية تتجسد فيما يلي (1) :

- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار الغموض فيه والإحساس بهذا التفاوت بسبب حالات التوتر التي يمكن استبعادها خلال الاتصال ويتولى الاتصال توضيح وتعريف الموقف.

- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بإيجاد مضمون الاتصال ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن لها معنى المرسل إليه.

- يحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تشبه تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهة.

بهذا فالالاتصال وظيفة لتحقيق التوازن للمؤسسة، ذلك أن السلوك كما يراه الإداري ليس من الضروري أن يكفي الاحتياجات الاتصالية للمرسل إليه، لأن هذه الحاجات الاتصالية تقوم على مستويات مختلفة ففي المستوى الأول يكون الاتصال الرسمي ضروري للحصول على الأداء الملائم للمهام، وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضي على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام، أما على مستوى الاتصال الخارجي للمؤسسة، فيمكن أن يحدث التداخل والتشويش بالنسبة للرسالة من عدة مصادر، «إضافة إلى تلك الحدود التي تقلل من فعالية تأثير وسائل الإعلام، والتي ترتبط بمجموعة من العمليات النفسية التي يقوم بها المتلقي كطرف أساسي في عملية الاتصال والتي يطلق عليها " الدفاع الإدراكي" والتي تحد من تأثير الإعلام أو الدعاية وفعاليتها»(2)

مما سبق فإنّ التصوّر ركّز على المزوجة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في تحقيق التوازن التنظيمي في أداء العمال والمؤسسة ككل، كما انحصرت المساهمة فقط في تحليل العملية الاتصالية وتوضيح عناصرها دون إدراج للجوانب الاجتماعية والبيئية التي تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها.

3. وظائف الاتصال داخل المؤسسة:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك عليه عرض أهم وظائف الاتصال في

(1) هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الأزريطية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص81.

(2) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم في الإدارة، مرجع سابق، ص209.

المؤسسة من حيث أنها شكل التنظيم والإدارة، وقد حدّد "سكوت وميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:⁽¹⁾

1.3. الانفعالات والعواطف:

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس وأنّ كثير ممّا يتصل به الناس مع بعضهم يحتوي على مضمون عاطفي انفعالي، وقد اتضح بأنّ الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين تأخذ عوامل الدافعية للعاملين إلى تحسين وتطوير الأداء، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي، يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد⁽²⁾. بالإضافة إلى ذلك أنّ الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحلّ الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضياً عن أجره، فإنّه غالباً ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

2.3. الدافعية:

إنّ الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أنّ هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعدّ الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وأنّ نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم للقيام بعملية الاتصال، كما أنّ مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أنّ الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير أكثر فعالية.⁽³⁾

3.3. المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الاتصال وظيفته تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير، فالالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا

(1) علي عياصرة، وآخرون: الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص28.

(2) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان الأردن، 1995، ص287.

(3) المرجع نفسه، ص288.

المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

4.3. الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أنّ الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأنّ معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، ادعى " مارش وسيمون" أنّ النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأنّ نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، ممّا يعني أنّ قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.(1)

4. طرق وأساليب الاتصال في المؤسسة:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أنّ اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأنّ استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنّه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجريبية أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويجمل العلماء أساليب وطرق الاتصال في المؤسسة إلى ثلاثة هي:

1.4. أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقّدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.(2)

وللاتصال الكتابي عدّة طرق تسهّل مهنته، منها التقارير والمذكرات والمنشورات والخطابات الرسمية، المجالات، والصحف التي تصدرها المؤسسة.

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص398.

(2) مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص120.

2.4. الرسائل الوظيفية:

هي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية،... إلخ أي أنّ الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وترتكز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً.

3.4. التقارير:

إمّا أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدّم في فترات دورية معينة، وإمّا تقارير عن موضوعات معينة مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك طرق بيروقراطية مفيدة بالنسبة لفئات العمّال، وهي التقارير السرية وغالباً ما تحمل هذه التقارير "أحكاماً ظالمة" ومقترحات جائزة طبقاً لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات والأحكام ممّا يقلّل من معنويات العامل.⁽¹⁾

5.4. المذكرات والمقترحات:

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدّم العمل وتطوره، أو حلّ مشكلاته⁽²⁾، أو بمعنى آخر هي عرض مكتوب مفصّل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة المؤسسة، وترفع إلى الرئيس الأعلى وقد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي.

6.4. النشرات الداخلية للعاملين:

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

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

7.4. الشكاوي:

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أنّ التنفيذ لا يئمّ بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكوى أنّه وجد عيب

(1) عبد الكريم درويش، ولىلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 488.

(2) محمد اسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998

على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه، وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمّال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي ، وأن تقضي عليها، حيث أنّ العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون أدائه عند المستوى المطلوب، كما يؤثّر سلبا على السير الحسن للمؤسسة.(1)

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

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.
- ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أنّ له بعض العيوب أهمها:(2)
- أنّه لا يسرع في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمّال التنظيم أو الرئيس الإداري.
- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.
- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافة ودراسته وخبرته في العمل.

8.4. الاتصال الشفوي:

من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي، أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التلفون السلكي واللاسلكي، ذلك أنّ الإنسان ظلّ لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم، ويتمّ الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات... إلخ

(1) عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص490.

(2) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص399.

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة ، أي عن طريق الكلمة المنطوقة، لا المكتوبة ولا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوسين، فقد يكتفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه. (1)

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، ولهذا الأسلوب طرق عديدة منها:

1.8.4 الاجتماعات والندوات:

هي متعدّدة الأبعاد والأهداف، منها اجتماعات الأمن الصناعي والتي يدعو إليها المدير أو المشرف على جماعة العمّال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تدليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعمّ الفائدة جميع المجتمعين. (1) وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

2.8.4. الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك يكون رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية، قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي. (2)

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

3.8.4. المقابلات:

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس

(1) محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971، ص16.

(2) عبد الكريم درويش، ليلي نكلا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص483.

الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة...⁽¹⁾

4.8.4. الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل: الاتصال المصور⁽²⁾ فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة والاتصال الكتابي على الكلمة المكتوبة، فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها.

5. شبكات الاتصال في المؤسسة:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً، « وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حلّ المشاكل القائمة والطارئة»⁽³⁾.

وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة وأهميته في صنع واتخاذ القرارات وتطوير وتحسين أداء العمال، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

1.5. شبكة اتصال العجلة:

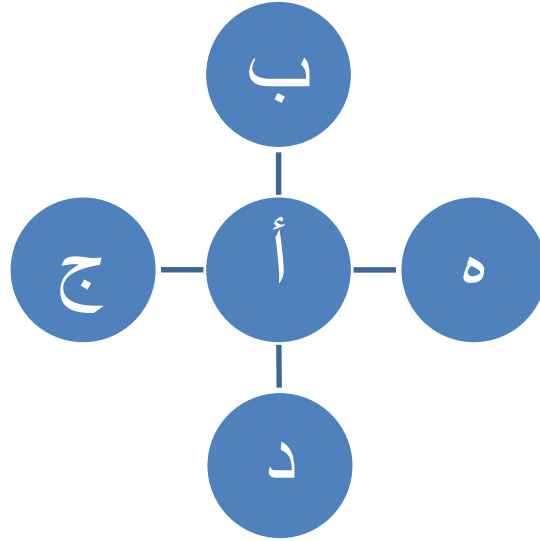
تتمحور الاتصالات وتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين، دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من حيث الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعض البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور -المدير- كما يوضحه الشكل التالي:

(1) إبراهيم عبد العزيز شياحاً: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 399.

(2) أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 84.

(3) نجيبه هيبوب: أساليب الاتصال، أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة، جامعة قسنطينة، 2001، ص 69.

الشكل رقم (05): شبكة اتصال العجلة



المصدر: خضير كاظم حمود: **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال** ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 ، ص 128.

2.5. شبكة اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين، حيث أنّ كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المؤسسات صغيرة الحجم، حيث يستطيع المدير من الاتصال بمرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محددا عادة.

الشكل رقم (06): شبكة اتصال السلسلة

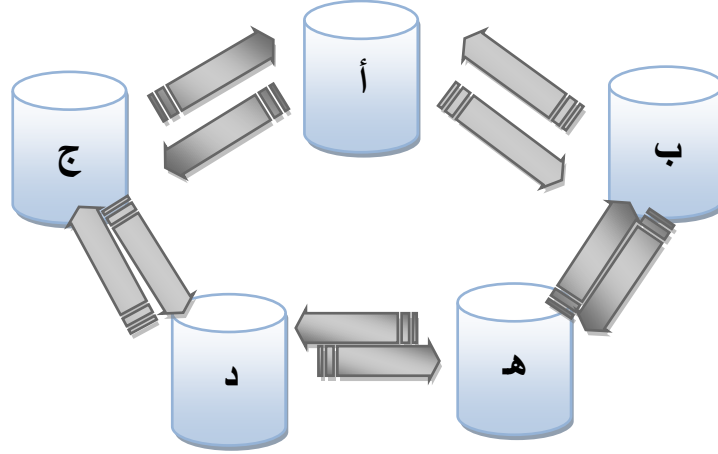


المصدر: خضير كاظم حمود: **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال** ، مرجع سابق، ص 128.

3.5. شبكة الاتصال الدائري:

يطلق على هذا النوع من الاتصال عادة بالاتصال شبه التام، إذ يستطيع المدير أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض، وهكذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): شبكة الاتصال الدائري

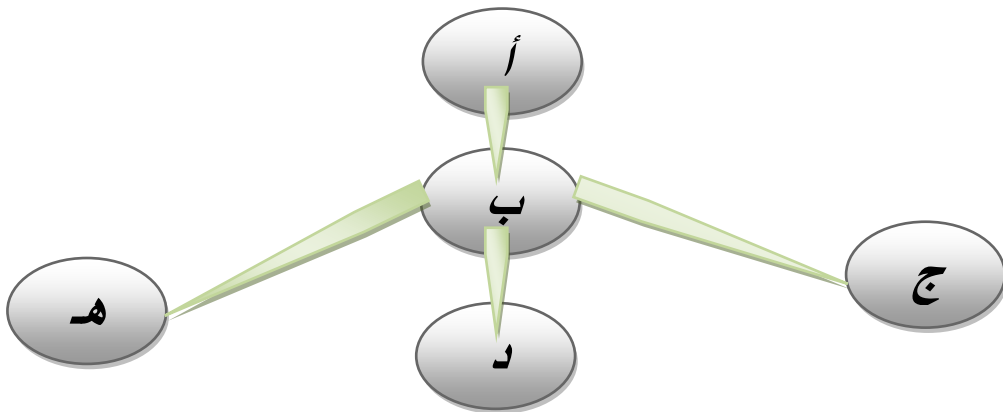


المصدر : صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 2004، ص59.

4.5. شبكة الاتصال العنقودي:

يمثل هذا النمط إمكانية الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أنّ هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أنّ المدير يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكّل بالنسبة للمدير حلقة وصل في فعالية الاتصال.

الشكل رقم (08): شبكة الاتصال العنقودي

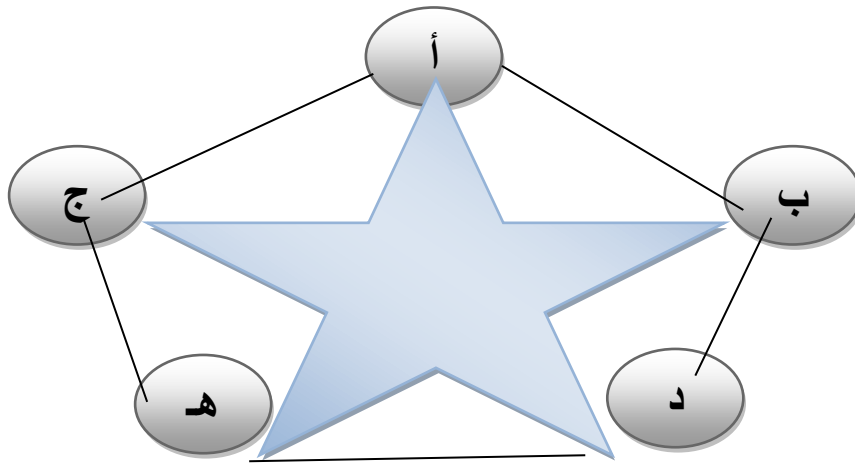


المصدر : خضير كاظم حمود:الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ،مرجع سابق، ص129.

5.5. شبكة الاتصال النجمي:

يمثل هذا النوع أكثر الأنواع السائدة في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات، إذ أنّ هذا النمط من الاتصال يفترض أنّ جميع العاملين في المؤسسة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع جميع الأعضاء، وأنّ المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، لذلك فإنّ هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

الشكل رقم (09): الاتصال النجمي



المصدر: صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص 59.

6. شروط فعالية اتصال المؤسسة

من الضروري أن ندرك بأنّ عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها بل هي عملية فنية وعلمية أيضاً، ويفترض أن تستوجب شروطها العلمية والفنية التالية:⁽¹⁾

1.6. التخطيط الجيد للاتصالات

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحها، وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال، وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط، وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال، بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثمّ تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثمّ تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 249.

المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

2.6. استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكد من أنّ المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنّهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكد من أن المستقبل قد فهمها كما هي.

3.6. إجادة فن الاتصال

في الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول "هاملت" : «امنح كل شخص أدنك مع قليل من صوتك»، ولا يدخل إلا لإزالة التشتت في الحديث أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

4.6. الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، فقد تضيع الجهود الاتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

5.6. معرفة الظروف المحيطة

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح في المؤسسة أن يكون حساسا للظروف التي يتم من خلالها الاتصال، وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية من خلال:

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعين الاعتبار المستويات الإدارية عند صياغة الرسالة.
- في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق انتشارا، أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه.

7. العوائق الأساسية لفعالية اتصال المؤسسة

العوائق تحول دون الوصول إلى الهدف المعني أو النتيجة المرجوة بسهولة ويسر، فقد تعترض عملية الاتصال في المؤسسة مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى وصول الرسالة للمستقبل مشوشة أو غير مفهومة، مما يفقد عملية الاتصال معناها والهدف منها، والتي قد تتسبب في تدبب واختلال الأداء هذه العوائق منها ما يتعلق بأطراف الاتصال، ومنها ما يتعلّق بالرسالة نفسها، وأخرى متعلقة بالوسيلة المستخدمة في الاتصال، إضافة إلى عوائق تنظيمية أو فيزيقية كالضجيج.

1.7. العوائق الشخصية:

تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية، طباعه، والعاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وتقاليدهم، ونتيجة لذلك الاختلاف يتفاوت إدراكهم للأمور، ومن ثم فإن كل عامل يفسر مضمون الرسالة على طريقة أسلوب تفكيره، من هذه العوائق ما يلي:

1.1.7. عوائق في المرسل:

- إنّ دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة المستقبل.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والهدف والتعبير الذي يقوم المرسل للمعلومات التي لديه.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات، والتحيز لطبيعة الأمور والأحداث وعدم قدرته على فهم نمط الطرف الآخر.

2.1.7. عوائق في المستقبل:

- عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم قدرته على الاستنتاج والتحليل، لذلك تنبعت بعض المؤسسات إلى تصنيف اتصالاتهم بما يتفق والمستوى الذي توجه إليه.
- «عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات، فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية، فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية

تختلف عمّا إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية بدلا من النظر إلى الأمور نظرة معنوية، ممّا يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال، ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين، وقال له أريد ذلك فورا، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت حالته النفسية عالية، بأنّ التقرير له صفة الاستعجال، وقد يفسره إذا كانت حالته النفسية سيئة بأنّ الرئيس يهزئ به، ويتعالى عليه، أو أنّ الرئيس يعلم بإهماله أو بطئه في العمل ويريد توبيخه»⁽¹⁾

- تعدّ العوائق الإدراكية لمستقبل الرسالة من العوامل المؤثرة على فاعلية الاتصال لأنّ قصور الشخص وعدم استيعابه للأمور يؤثر بشكل ملحوظ على تلقيه للمعلومات، بل وعلى فهمه لها أيضا. ويمكن أن نرجع سبب هذا القصور إلى العوامل التالية:⁽²⁾

-**الثبات الإدراكي:** هو اتجاه الفرد نحو معتقدات معينة لا يبتعد عنها مهما طرأ على الفرد من خبرات جديدة لم يمر بها قبل ذلك وثبات الفرد على معتقداته يقوي مقاومته للتغيير وبالتالي لا يستجيب لأي معلومات جديدة بسهولة وبسر.

-**الاختبار الإدراكي:** هو انتقاء الفرد للمعلومات التي تصادف رغبته ويأتي ذلك من خلال ميل الفرد واتجاهاته إلى تغيير سلوك الآخرين وأحكامه عليهم.

بمعنى أن التغييرات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات ودرجة استيعابهم لها، وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات.

-«كما أن عمليات التعرض، والتفسير، والتذكر، والقرارات من جانب المستقبل هي الخطوات الأساسية نحو تحقيق الإتصال الفعال وقد أثبتت العديد من بحوث الاتصال أن هذه العمليات لا تتم بطريقة عشوائية فضلا عن كونها عمليات غير نمطية بين أفراد جمهور المستقبلين حيث توجد مجموعة من الاختلافات بينهم في درجة ونوعية التعرض والتفسير والتذكر واتخاذ القرارات، مؤسسة على حرية الاختيار المتاحة للأفراد في قراءة أو مشاهدة أو سماع الموضوعات المختلفة في الوسائل المختلفة وتفسيرها، وتذكرها بما يتفق مع اتجاهاتهم واهتماماتهم وثقافتهم، وهو ما يمكن أن نطلق عليه عنصر "الانتقائية" أو الاختيارية. والذي يرتبط أساسا بعمليات الدفاع الإدراكي لدى المستقبل والتي يمكن تحديدها في أربع عمليات هي:

- التعرض أو الانتباه الاختياري أو الانتقائي.

(1) - ابراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 404.

(2) - حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص 147.

- الإدراك أو التحريف الاختياري أو الانتقائي.

- التذكير الاختياري أو الانتقائي النوعي.

- القرار الاختياري أو الانتقائي...»⁽¹⁾

على هذا الأساس فإنّ المتلقي يمكن أن يقاوم الاتصال الذي لا يتوافق مع خبراته ومفاهيمه واتجاهاته بعدّة طرق، كتجنب الاتصال وتحريف معناه، ونسيانه، وعدم التأثر بما تتضمنه الرسالة من مقاصد.

3.1.7. الاختلافات الوراثية والبيئية:

«أي مدى تجانس خلفية الراسل والمستقبل، فإذا لم يكن هناك تجانس يصبح من الصعب نقل الأفكار كما تؤثر المكانة الاجتماعية على الأفكار والاتجاهات، فالناس لا يعيشون في فراغ إلى أن نلقاهم، كما أنّ عقولهم ليست صفحات بيضاء نقش عليها ما نشاء، بل على العكس من ذلك ينشغل الفرد منذ ولادته في استيعاب الأفكار والاتجاهات التي ينتشع بها ويتبين ذلك في الحياة والنوعية التي ينتمي إليها من البشر.»⁽²⁾

4.1.7. العلاقة بين المرسل والمستقبل:

ويمكن تصنيف هذه العلاقة كما يلي:

- العلاقة الوظيفية بين المرسل والمستقبل، فإذا كانت متقاربة تكون معاني الرسالة واضحة والعكس صحيح.

- العلاقة الرئيسية بين المرسل والمستقبل، فإصدار المعاني في شكل تعليمات من أحد العاملين القدامى إلى أحد العاملين الجدد، يختلف عمّا إذا كانت هذه المعاني صادرة من رئيس إلى مرؤوس.

- الخبرات السابقة ونعني بها نوعية العلاقات بين المرسل والمستقبل، ومدى الخبرات والتجارب السائدة في علاقتها ببعضهما، هل هي علاقة ود ومحبة أم هي علاقة كراهية وريبة، حيث ينعكس ذلك على فهم الرسالة.

5.1.7. فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات في المؤسسة، حيث ينعلم فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة في مثل هذه الحالات فإنّ دورة الإتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة بطبيعة الحال هي

(1) هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 81 ، 82 .

(2) طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 221.

حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، إمّا نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال.

6.1.7. المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

«إذا كانت الاتصالات تعدّ عاملا هاما وحيويا في المؤسسة، إلا أنّ الإفراط فيها أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها، بل إلى فشلها، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة عبئا ثقيلًا على المستقبل، ويكون في كثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته وإرضاء غروره»⁽¹⁾.

وبالتالي فإنّ الإغراق في عملية الاتصال قد يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب كثير من المعلومات عن الرؤساء والإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من فعاليتها داخل المؤسسة من أجل تطوير أداء العاملين.

8.1.7. تعدّد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدّد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية اترشيح حتى تصل إلى المدير أو العكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة، فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب المعلومات غير المرضية عن الرؤساء والإداريين، رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من فعالية داخل المؤسسة من أجل تطوير أداء العاملين.

8.1.7. تعدّد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدّد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى مدير أو العكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة العليا، ويشعرها أنّ العمل يسير سيرا طبيعيا، ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في المؤسسة إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى القاعدة.

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 405.

9.1.7. البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إنّ اتساع البعد المكاني بين مركز المرسل ومركز المستقبل يشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف أمام الاتصال الفعال.

10.1.7. طبيعة العمل:

تختلف طبيعة العمل في المنظمات عن بعضها البعض في نوع النشاط الذي تمارسه، لذلك فإنّ طبيعة هذه الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات، فالأعمال والأنشطة المتشابهة تتطلب اتصالات مباشرة، وقد تبدو فيها الاتصالات غير رسمية بشكل واضح.

11.1.7. وجود فروق شخصية وذاتية بين طرفي الاتصال:

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل معلومات معينة فإنّه يضعها في رسائل تتحدّد وفقا لمشاعره وسلوكه، وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الرسائل، فإنّه يستقبلها تبعا لمشاعره وخبرته، وخلفيته، ممّا يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

2.7. العوائق الفنية:

يتوقف تأثير عملية الاتصال على متلقي المعلومات وتحقيقها للهدف على قدرات مرسل المعلومات، في تقديمها بطريقة تيسر لمتلقي المعلومات والتأثر بها، إضافة إلى مدى اختياره للوسيلة المثلى لإدراجه للمعلومات والتأثر بها، إضافة إلى مدى اختياره للوسيلة المثلى لإدراجه للمعلومات.

تتلخص هذه العوائق في:

1.2.7. عوائق خاصة بالوسيلة:

- الأبعاد الحسية للوسيلة.
- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد.
- قد تكون الوسيلة التي استخدمت في الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، ويمكن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:⁽¹⁾

- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

(1) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص361.

- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الرسائل المكتوبة وبين الرسائل الشفوية للاتصال.

2.2.7. عوائق خاصة بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تحرف أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات وترميزها. ولكل وسيلة من هذه الوسائل خصائصها واستخداماتها لذلك ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها، ودرجة السرية الواجب توافرها، وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة اللازمة في الاتصال بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تحملها.

3.2.7. المستقبل:

«هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها»⁽¹⁾ ويمكن تسميته أيضا بالمرسل إليه أو الهدف، وهو الشخص أو الجماعة التي تتلقى مجموعة آراء وأفكار يرغب المرسل في بثها، حيث تتم صياغتها في رسالة ويتم نقلها في وسيلة إليه.

ومتلما هو الشأن بالنسبة للمرسل، فالمستقبل بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية عند معالجته للمعلومة الواردة في الرسالة، وهذا ما يجعل المرسل إليه يتبنى سلوكا يتفق مع رغبة المرسل.

4.2.7. مجال الخبرة المشترك:

يعني الاشتراك للدلالة على أنّ عملية الاتصال يتقاسمها كل من المرسل والمستقبل، حيث يشتركان على حد سواء في إرساء فهم مشترك، وتبني سلوك مشترك يلتقيان عندهما.

5.2.7. التغذية العكسية:

يقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرّر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا، ويمكن النظر إلى التغذية أو رجوع الصدى داخل المؤسسة كما يلي:⁽²⁾

(1) محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص30.

(2) Virgine durant : les métiers de la communication d'entreprise, puf, paris, 1999, p10

- قد يكون رجوع الصدى ايجابيا أو سلبيا .
- قد تكون التغذية العكسية فورية.
- تتيح وظائف مفيدة لكل من الإدارة و العمال على السواء .
- يسمح الأثر الرجعي بإزالة الغموض و الخلط بين الاتصال و الإعلام.

3.7. العوائق التنظيمية: تتأثر عملية الاتصال داخل المؤسسة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والتي تميز تلك المؤسسة أهمها ما يلي:

1.3.7. تقنية المعلومات:

أي الرقابة على العملية الاتصالية، والتي قد تستلزم أحيانا الهدف أو الإضافة، أي تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملائمة عما هي عليه، مما قد يؤثر في محتوى الرسالة وبالتالي عدم تحقيق أهداف الاتصال.

2.3.7. الإعلام المضاد:

«الرسالة الإعلامية قد لا تسلم من الإعلام المعاكس لها، إذ أنه كما يقال أن لكل عملية وجهان، فإذا قام إعلام منافس لفكرة ما، أو خدمة ما، فقد يكون في حد ذاته عائقا لوصول الرسالة إلى الجمهور وقبولها»⁽¹⁾.

3.3.7. محدودية رد الفعل:

مما يجعل الاتصال وكأنه في اتجاه واحد، فالأجهزة الرسمية مصممة غالبا بالطريقة التي تسهل الاتصال من أعلى إلى أسفل، لذا فإن أحد المبادئ الرئيسية للوصول إلى أهداف الاتصال هو إنشاء خط اتصال ذو اتجاهين.

4.7. العوائق الفيزيائية:

هي جملة العوامل البيئية التي تحول دون الإرسال أو الاستقبال للرسالة، إذ يمكن أن تكون الظروف المحيط بعملية الاتصال مهية لاستقبال الفرد للمعلومات التي تحتويها رسالة الاتصال.

- كبر الحجم والانتشار الجغرافي: بعد المسافة بين المرسل والمستقبل تزيد من احتمالات أن يطرأ على الرسالة بعض التغيير أو التحريف.

(1) عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص500.

كذلك أنّ بعد المسافة بين القيادة والمستويات الأخرى يحول دون الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بالتنفيذ والاعتراضات الموجودة.

- **العقبات المادية:** وهي مؤثرات تتعلق بـ:⁽¹⁾

- **المسافة:** أي بعد المسافة بين العاملين ومكاتب المشرفين بالإدارة.
- **التداخل:** أي دخول متصل آخر مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراض.
- **الضوضاء:** وذلك عندما تكون وسيلة الاتصال صوتية مثل: ازدحام مجال الاتصال لعناصر متعدّدة، كوجود أكثر من فرد يحاولون الاتصال بفرد واحد لاشك أن يعيق استقبال منلقي الرسالة للمعلومات المرسله إليه. بالإضافة إلى عامل الرطوبة والحرارة ودرجة التهوية خاصة المتعلقة بقاعات الاجتماع.

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص549.

خلاصة الفصل:

لقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية خاصة لولوج سوق المنافسة من بابها العريض، حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على انه أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة و مراجعة تنفيذ العمل، على أنه وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال .

الفصل الرابع

أداء العمال

تمهيد

أولاً: أداء العمال

ثانياً: طرق تطوير أداء العمال

خلاصة الفصل

تمهيد:

الأداء هو نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف نشاطها إلى تحقيقها، ولا شك أنّ أداء العمال يدل على ما يتمتع به هؤلاء العمال من قدرات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءته وتحسينه وتطويره.

وسوف يتم تناول في هذا الفصل تطور فكرة الأداء وتقييمه وطرق تحسينه وتطويره.

أولاً- ماهية أداء العمال:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظراً إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، من هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية، وتحسين وتطوير أداء العاملين، لأنّ نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

1. مفهوم الأداء:

يرجع أصل كلمة أداء إلى اللاتينية performance بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى perform ، أي القيام بفعل ساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁽¹⁾.

ويعرف الأداء على أنه: «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها»⁽²⁾

هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ومنه يتضح أنّ الأداء يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون والتي تحقق حاجاته وتشبع رغباته، كما عرف أنّه «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يستمر إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد»⁽³⁾.

من هذا التعريف يمكن القول أنّ الأداء ما هو إلاّ نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكوّنة لجهود الفرد، وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام، كما يعرفه "توماس جلبرت" على أنّه: « التفاعل بين السلوك والانجاز ، أي أنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا»⁽⁴⁾.

ويرى "علي السلمي" أنّ الأداء هي « الرغبة والقدرة بتفاعلات معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أنّ هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء»⁽⁵⁾.

في حين يرى "توماس" ويحصر الأداء في كل عمل أو نتيجة قابلة للقياس، وهو فيه يسعى إلى تكميم الأداء.

(1) عبد الله علي: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص5.

(2) plorino : méthodes et pratique de la performance, le guide du pilotage,edition d'organisation, 1997,p20.

(3) عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001، ص86.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص75.

(5) صديق محمد عفيفي ، احمد إبراهيم عبد الهادي: القيادة الإدارية ، مكتب عين شمس، الأردن ، 2003، ص 181.

حيث يرى أنّ الأداء هو «التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنّه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس»⁽¹⁾.

ومن خلال مجموعة التعاريف هذه يمكن القول أنّ الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الموكلة له حين يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية وتحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2. تطور فكرة الأداء:

إنّ عملية الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكانية البقاء و الاستمرار لذا كان الاهتمام بالأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي ، حيث أصبحت المؤسسة تهدف لتحقيق أحسن أداء في مجال نشاطها ومن ثمة تطور مفهوم الأداء عبر الزمن وتباينت مدلولاته.

2.1- النظرة القديمة للأداء:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدّد درجة تطور المؤسسة، لأنّ من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع التي تؤمن انطلاقة نحو الرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تنعكس على تطور الدخل.⁽²⁾

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، والفضل في ذلك يرجع للحركات التي كان يؤديها العامل، التي تحدث عنها " TAYLOR "، وذلك بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، ولقد كان جوهر هذه الدراسات هي أنّ هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها مجموعة من العمليات.⁽³⁾

الملاحظ مما سبق أنّ النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الإنجاز، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

2.2- النظرة الحديثة للأداء:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات، بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما، والأفضل والأنجح، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى النمط

(1) عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص25.

(2) عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص189.

(3) فاروق محمد السيد راشد: التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص103.

الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، وبالتالي يمكن القول أنّ المفهوم تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد على الفاعلية ثمّ انتقل إلى الفعالية، ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن أصبح اليوم يحمل معنى أوسع ويقاس بمدى تأثيره على المحيط وحمايته، و منه مراعاة الجانب الإنساني لدى قياس الأداء، أصبح من الضروري ومن المحتّم. (1)

3. أنواع الأداء: (2)

بعد التعرّف على مفهوم الأداء والتطرّق إلى محدداته يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء حسب معايير مختلفة.

1.3. حسب المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

1.1.3. الأداء الداخلي:

ويطلق عليه أيضا الوحدة، أي أنّه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو يتيح أساسا ما يلي:

- ❖ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعّال.
- ❖ **الأداء المالي:** في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2.1.3. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

(1) علي السلمي: تطوير الأداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص33.

(2) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002

2.3. حساب معيار الشمولية:⁽¹⁾

حسب هذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى نوعين هما:

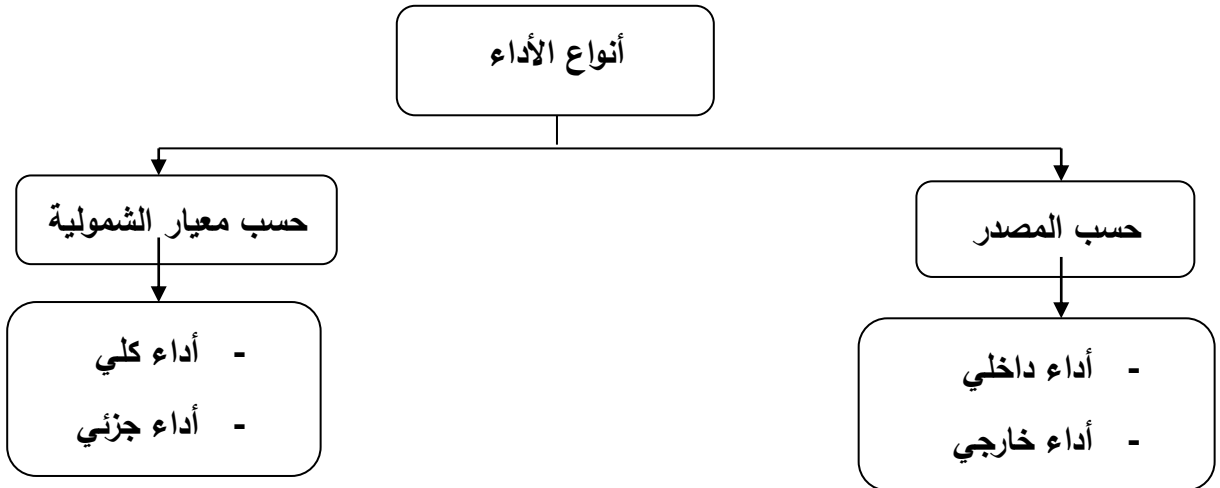
1.2.3. الأداء الكلي:

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

2.2.3. الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد ليقسم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، والشكل الآتي هو محاولة لتباين أنواع الأداء.

الشكل رقم (10): أنواع الأداء



المصدر: من تصميم الباحثة

(1) عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

3.3. معايير الأداء:

هي بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعدّ معياراً لأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصل إليها إلى أفضل مستوى الأداء، وفي الوقت ذاته التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، لذلك فإنّ الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أيّ تذبذب أو تغير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك لدى العاملين يصعب تغييره وأهم هذه المعايير ما يلي:

1.2.3. الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، لذلك فقد عرّفها " تندر TENNER " و "ودي توروا DOTORO" بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج كخدمة أو كسلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك يفضل وجود مرجع موثوق لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.⁽¹⁾

2.2.3. الكمية:

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهنا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأنّ ذلك يعني بطء الأداء، ممّا يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تبرر في عدم القدرة على زيادة معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.⁽²⁾

(1) محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2006، ص 73،74.

(2) المرجع نفسه، ص 74.

4. تقييم الأداء:

مما لا شك فيه أنّ عملية تقييم أداء الأشخاص قديمة، كما أنّها عملية مستمرة تمارس في الحياة اليومية في مواقف عديدة، تحكم على شخص ما أنّه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي، وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

وقد تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم « وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات، وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات، كما أنّه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراية والتحليل.»⁽¹⁾

تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة الموارد البشرية، وتعرف بأنّها « عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.»⁽²⁾

كما أنّ عملية تقييم الأداء تعتبر « استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل »⁽³⁾

1.4. أغراض تقييم الأداء:⁽⁴⁾

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض إستراتيجية وإدارية وتنموية.

1.1.4. أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال لاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص123.

(2) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر ، 2004، ص123.

(3) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص362.

(4) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، للطباعة و النشر، الإسكندرية ، مصر 2006، ص ص 407، 408.

ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدرتهم وتطويرهم أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة. ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات الاتصالية المطلوبة تتغير بالضرورة.

2.1.4. أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، أبرزها المرتبات والأجور، والترقيات.. الخ، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لابد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

3.1.4. أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير في تنمية وتطوير العاملين وأساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات الراجعة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في القدرة أو التحفيز أو علاقات العمل.

نستخلص أن أغراض تقييم الأداء تتمثل أساسا في تحقيق التوافق والارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضا تزويد العاملين بمعلومات راجعة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم⁽¹⁾.

2.4. القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية تقييم الأداء هم:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم من طرف الزملاء.

(1) - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 409.

- التقييم من طرف المرؤوسين.
- التقييم الذاتي.
- التقييم من طرف العملاء. (1)

5. مفهوم أداء العمال:

حيث ورد في أدبيات الإدارة تعريفات كثيرة لأداء العمال يمكن عرضها كما يلي:

« أداء العمال هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»، (2) إذ يركز هذا التعريف على سلوك العمال في أداء وظائفهم بالأمانة والدقة، وهو أيضا: « السلوك الإنساني في مواقع العمل، أي أنه الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني». (3)

وهو « انجاز الفرد لأعمال وفقا لما ينبغي له أن يؤديها في ظل التكاليف والجهود الموضوعية لها مسبقا». (4)

وهو «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة». (5)

من التعاريف السابقة يتضح أنّ المرتكزات الأساسية لأداء العمال تتمثل في سلوك العمال، ودرجة إنجاز وتحقيق المهام، وعدم إهمال كلفة هذا الأداء ومتطلباته.

والأكيد أنّ أداء العمال هو تفاعل عقلي وبدني مع بيئة العمل وما يرجى تحقيقه من الأثر النافع أو الخدمة اللازمة كأهداف مسطرة سلفا.

(1) عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد بالمنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص 60 .

(2) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية والبحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983 ص50.

(3) إقبال عبد المولى العيكي: فاعلية التدريب - أثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا جنزور، 1999، ص114.

(4) عبد الحكيم أحمد الخزامي: تنمية مهارات مسؤولي التدريب، اينترنا للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص46.

(5) رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص215.

6. محددات وأبعاد أداء العمال:**1.6. محددات أداء العمال:**

إنَّ الأداء هو « الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أنَّ الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور لمهام الفرد».⁽¹⁾

من هذا التعريف محددات الأداء تتوضح في:

✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.

✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفية.

1.1.6. الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2.1.6. القدرات:

تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته ومهامه، وتتمثل في مهاراته، ومدى استجابته للتقنيات والوسائل الحديثة والأساليب المنهجية في الأداء والانجاز.

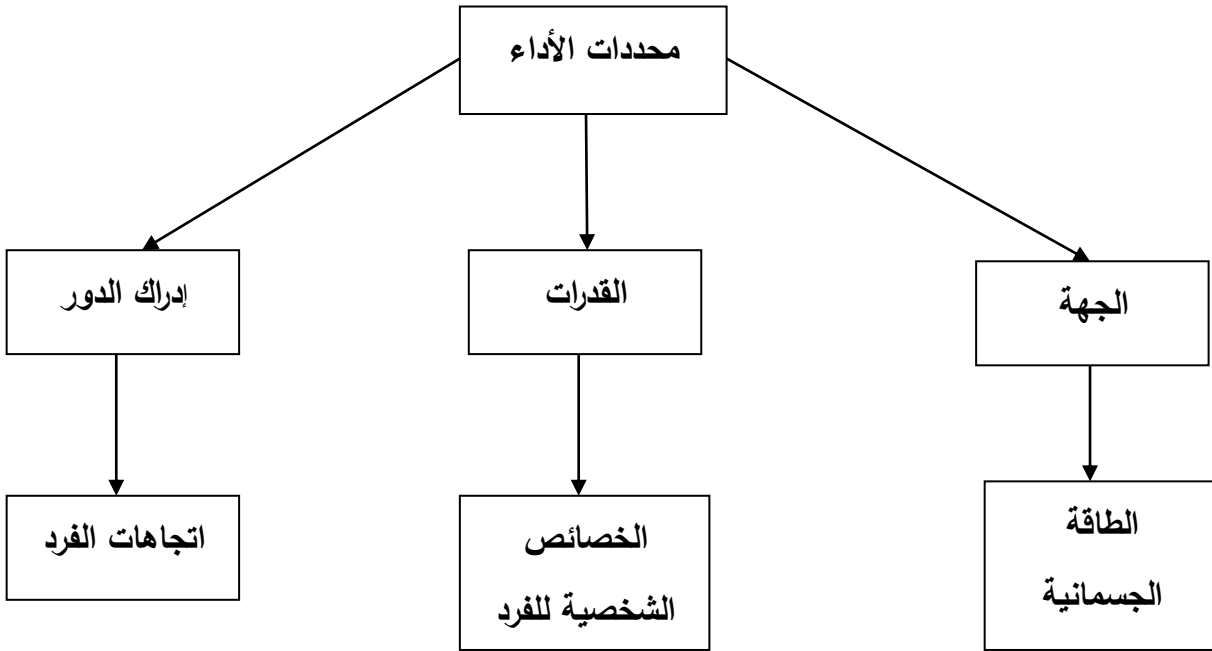
3.1.6. إدراك الدور:

يشير به إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

مما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما ينمو به من مهارات ومعلومات وخبرات اتصالية ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة والشكل الأتي يبرز أهم محددات الأداء.

⁽¹⁾ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص210

الشكل رقم 12 : محددات الأداء



المصدر: من تصميم الباحثة

2.6. أبعاد أداء العمال:

يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للأداء هي:

1.2.6. كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبّرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.2.6. الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض أنواع لأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تعيش درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3.2.6. نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبدل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة

أو مزيج هذه الحركة أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (1)

7. عناصر ومعدلات أداء العمال:

1.7.1 عناصر أداء العمال: تتمثل عناصر أداء العمال في: (2)

1.1.7.1 الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

2.1.7.2 الموظف: وما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، وبشكل أكثر تحديداً توجد عدّة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة المهنية والمعرفة الغنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكّن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرّر من الأخطاء.

- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

- المثابرة والثوق: ويدخل في الثقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

7-1-3 الوظيفة: وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطور والترقيات والحوافز.

7-2 معدلات أداء العمال: (3)

إنّ عملية التحكّم في الأداء وتقويمه وتطويره تتطلب وصف معدلات من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدلات الأداة أداة تخطيطية، تعتبر غاية مطلوبة بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معايير

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 220.

(2) حسين محمد حرحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جلس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 92، 93.

(3) محمد سعيد نور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 230.

ومعدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته، حيث هناك 6 خطوات أساسية تمر بها عملية وصف معدلات الأداء.

وقد لخص "زويان" كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي:

1.2.7. الاختيار:

تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغييرا في طريقة أدائه يتطلب زمن نمطي جديد، أو شكاوي العمال من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2.2.7. التسجيل:

تشير هذه الخطوة إلى الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي تتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتطلب هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3.2.7. التحليل الانتقادي:

ترتكز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

4.2.7. القياس:

تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المشغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5.2.7. التحديد:

يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والنشاطات المعيقة التي تستخدم في أدائه.

ويشار إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية، من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.

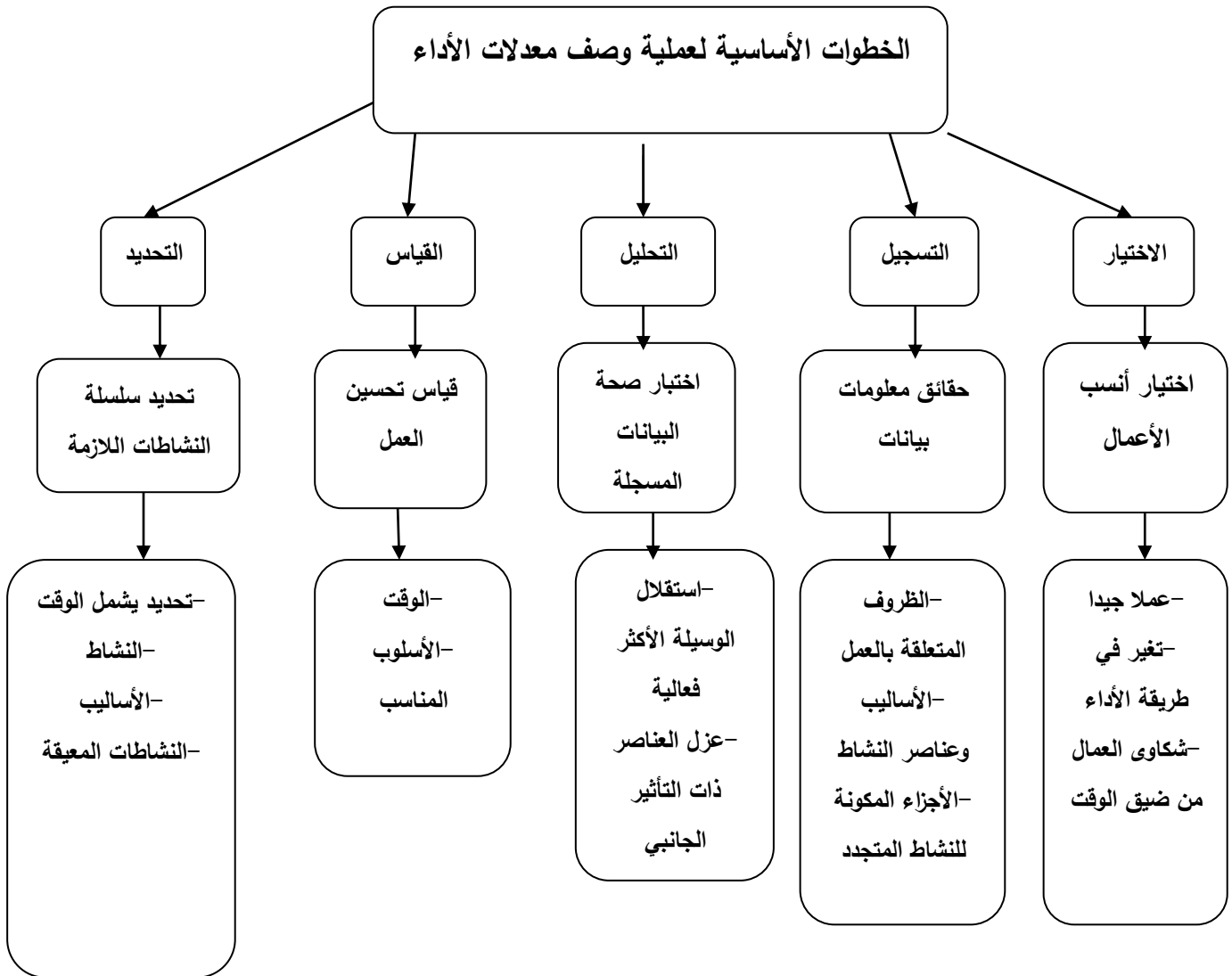
- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توافر مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، الكفاءة.

- المساعدة على قياس الأداء الفعلي للعمال.

- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، لأنّ تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة مسبقاً.

- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

الشكل رقم (13): خطوات وصف الأداء



المصدر: من تصميم الباحثة

8. العوامل المؤثرة على أداء العمال:

يتأثر أداء الفرد بجملة متعدد من العوامل المختلفة والمتشابهة التي يصعب عمليا تحديدها وتميزها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة العامل، وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أنّ الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها، فنبض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أنّ للبعض منها تأثيرا مباشرا والبعض الآخر تأثيرا غير مباشرا، ويمكن تقييم هذه العوامل إلى نوعين:

1.8. العوامل الداخلية:⁽¹⁾

هي مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، ويعدّ المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا وحسب الدراسات السابقة فإنّ العوامل التي تؤثر على أداء العمال تتكون من:

1.1.8. العنصر البشري:

يعدّ أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكّم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

2.1.8. الإدارة:

إنّ الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعّال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدّة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم والضغطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.

3.1.8. التنظيم:

هو يشتمل على تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتقسم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، كما أنّ درجة التوازن في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف، ومنظومة الحوافز كما أنّ التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العمال، وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جديدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع

(1) جمال الدين المرسي وثابت إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 484، 485.

الظروف والمتغيرات ووجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات الجديدة.

4.1.8. طبيعة العمل:

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى و الاشباعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه كلما زادت دافعيته وولائه وبالتالي زيادة أدائه.

5.1.8. بيئة العمل:

أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه من علاقات اجتماعية وتنظيمية تجسد أساسا في عملية الاتصال الرسمي وغير الرسمي، ونظام الأجور وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا أو سلبا، ويمكن إدراج ضمن هذه العوامل أيضا الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

- **الصراع التنظيمي:** قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين جماعات، وقد يكون له نتائج إيجابية أو سلبية حسب شدة الصراع والطريقة التي يدار بها.
- **الثقافة التنظيمية:** يعرفها "أشوك شاندا" «أنها مجموعة من المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المنطقة، وهي تتكون من معتقدات الإدارة والأفراد، ويمكن أن تكون هذه الثقافة مدعمة سلبية أو إيجابية، كما أنها تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المنظمة».(1)

2.8.العوامل الخارجية: (2)

إنّ العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، وهناك العديد منها المؤثرة على الأداء.

1.2.8. البيئة الاجتماعية:

تتضمن تركيب المجتمع والطبقات، وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدوار الاجتماعية، وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع

(1) أشوك شنداكويرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2002 ص 87.

(2) جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 90.

التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

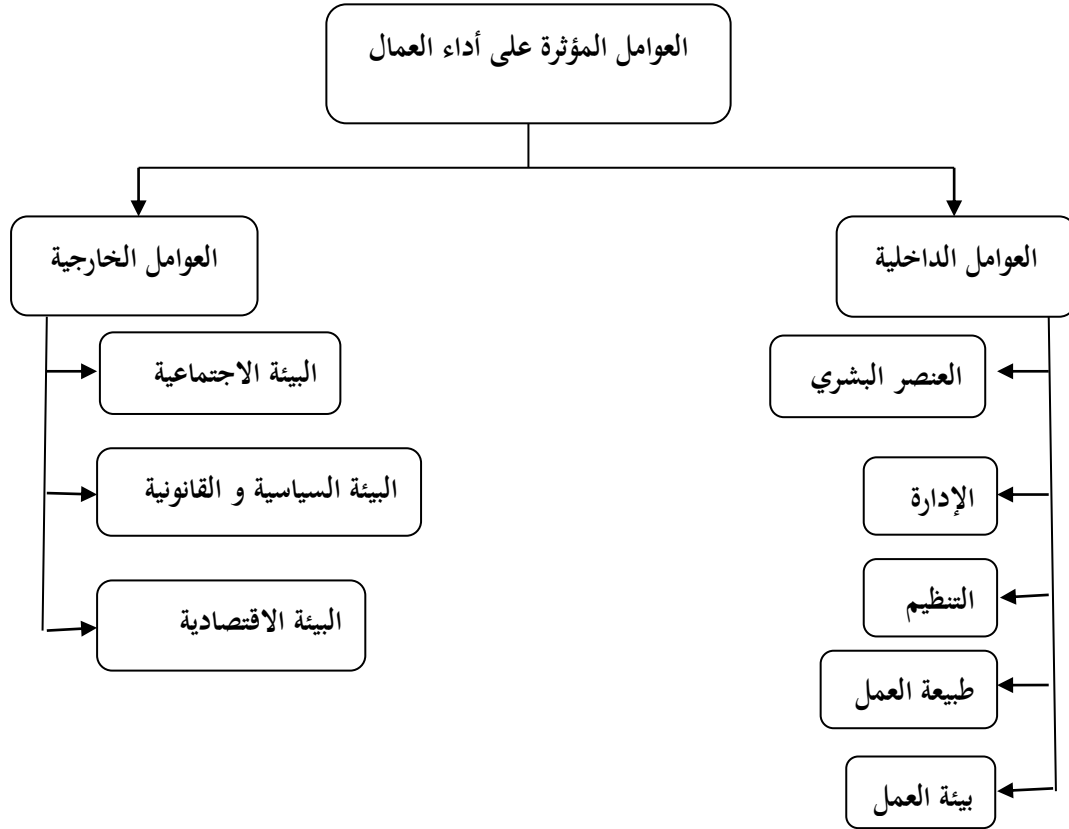
2.2.8. البيئة السياسية والقانونية:

تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام للمجتمع، ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي والأحزاب السياسية أما البيئة القانونية، فتعني بالجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة.

3.2.8. البيئة الاقتصادية:

تشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لا مركزية التخطيط والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك.

الشكل رقم (14): العوامل المؤثرة على أداء العمال



المصدر: من تصميم الباحثة

ثانياً: طرق تطوير أداء العمال

يعتبر تطوير الأداء وتحسينه من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم ووظائفهم، لذا وفي ظل هذه الظروف فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة منظمة أصبح أمراً ضرورياً وضماناً لمناقشة قوية في عالم متغير ومتقلب.

1. مفهوم تطوير أداء العمال:

إنّ عملية تطوير الأداء هي: «طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء»⁽¹⁾ وهنا يأتي تحديد المسببات وتأثير بيئة العمل على الأداء بما تضمنه من عمليات الاتصال ونظام الأجور وغيرها.

وبناء على تحديد الفجوة الحاصلة في الأداء يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا كله يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة لنظام العمل ووسائله ومعداته، ونظام الكفاءات وتدريب العمال، وتفعيل عملية الاتصال بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم.

2. خطوات تطوير الأداء: تمرّ عملية تطوير وتحسين الأداء بمجموعة من الخطوات هي:

1.2. تحليل الأداء:

ويرتبط بعملية تحليل الأداء إلى مفهومين في بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلاً، وينبع عن هذين المفهومين، إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل، وذلك عن طريق تفعيل عملية الاتصال بين مختلف الإدارات والعمال لتجميع الكم المطلوب من المعلومات.

(1) محمد مصطفى الحشروم، نبيل محمد مرسي: إدارة أعمال، مبادئ المهارات والوظائف، مكتبة القسري، الرياض، السعودية، ط3 1999، ص 248.

2.2. البحث عن جذور المسببات:

يتمّ تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتمّ الفشل في معالجة المشكلة من جذورها، فذلك سيؤدي إلى أفضل نتائج ، لذا فإنّ تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3.2. اختيار وسيلة التدخل والمعالجة:

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدّة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه مع اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيقة للتكلفة والمنافع المتوقعة.

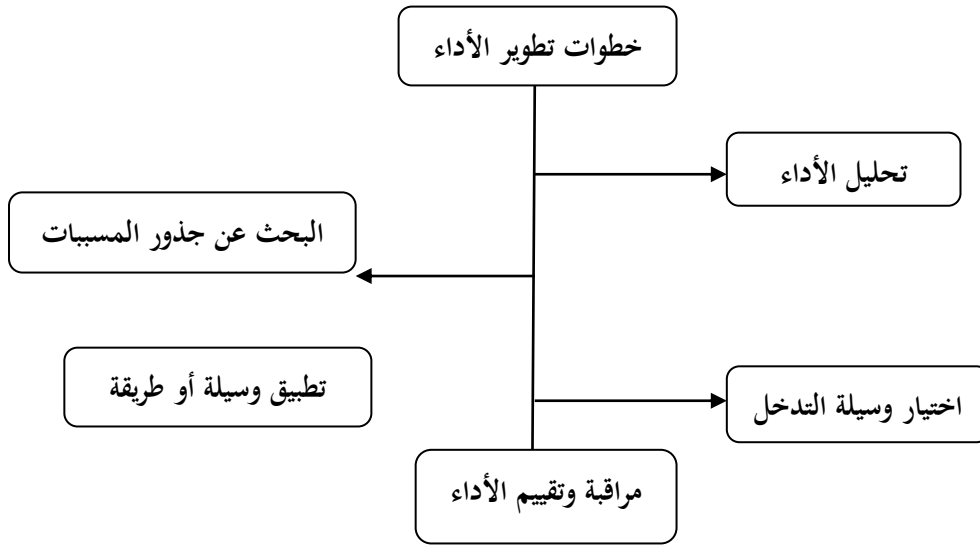
4.2. تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:

بعد اختيار الوسيلة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نضم نظاما للمتابعة لضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

5.2. مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأنّ بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة نتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سدّ الفجوة في الأداء، وبهذا يتمّ الحصول من خلال عملية الاتصال على مختلف المعلومات من القيم التي تمكّن من استخدامها والاستفادة منها في عمليات أخرى.

الشكل رقم (15): خطوات تطوير أداء العمال



المصدر: من تصميم الباحثة

3. إجراءات تحسين وتطوير أداء العامل: (1)

إنّ عملية تحسين وتطوير الأداء لا يتم إلا من خلال الإجراءات التالية:

1.3. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العمال عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعمال، فالأولى تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء راجع للعمال أم أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعمال يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل والفاعلية، تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العمال، أما الدوافع فتأثر بالعديد من المتغيرات الذاتية (الحاجات) أو العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل...

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل

بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 157

2.3.2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تتمثل خطة العمل اللازمة في التقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها، والتعاون بين الإدارة والعمال من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم الريبة في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في الحلول المقنعة وتحسين وتطوير أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3.3.3. الاتصالات المباشرة:

إن عملية الاتصال بين المشرفين والعمال ذات أهمية في تحسين وتطوير الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

- ومن أجل تحسين أداء العمال هناك عدّة مراحل نوجزها فيما يلي: (1)

1.3.3. تحسين العامل:

هو من أكثر العوامل أهمية، لأنّ العامل دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه عن طريق:

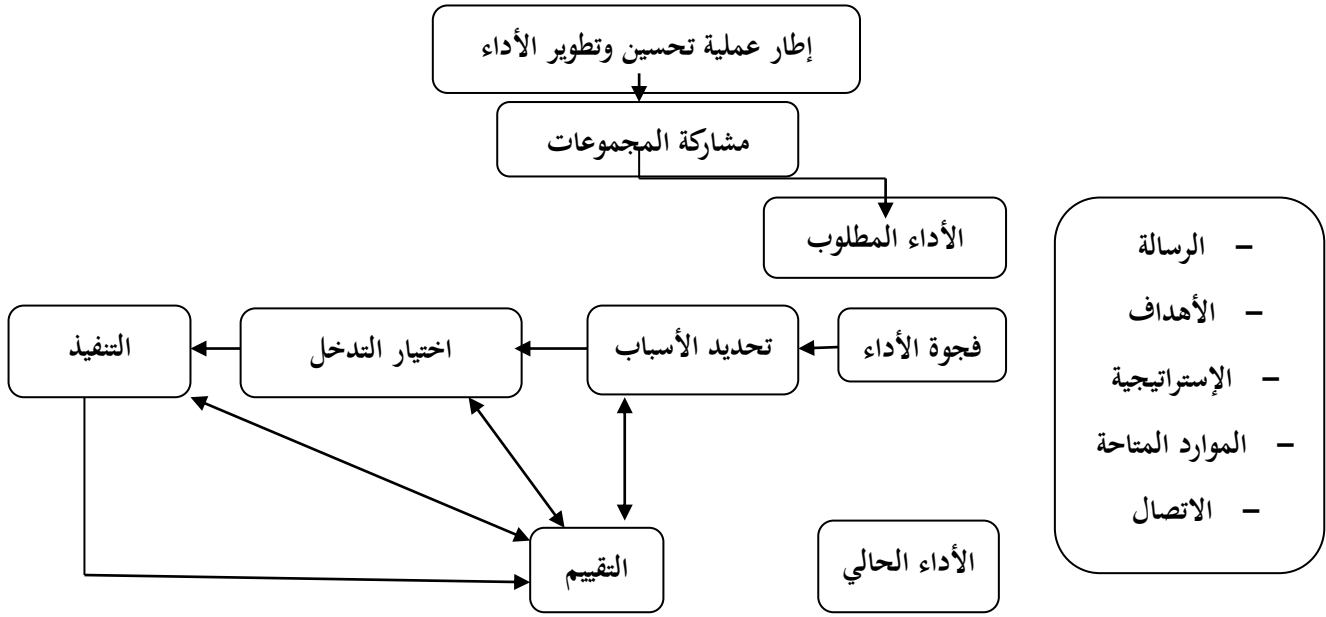
- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء.
- التركيز على بين ما يرغب العامل و ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للعمال بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

2.3.3. تحسين العمل:

إنّ التغيير في مهام العمل يوظف فرصاً كبيرة لتحسين وتطوير الأداء، حيث تساهم محتويات العمل أو الوظيفة، إذا كانت تفوق مهارات العامل في انخفاض أداء العامل ونفوره منها، وبالتالي فإنّ تحسين العمل يعطي دفعا للعامل للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى العامل من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل، وهذا يعطي منفعة للعامل.

(1) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 104، 105.

الشكل رقم (16): إطار عملية تحسين وتطوير الأداء



المصدر: من تصميم الباحثة

4. أهداف تطوير أداء العمال

لكي ينجح أي برنامج تطوير أداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات للعمال لكي يتمكنوا من التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل، وتنمية الكفاءات والمهارات وتحسين الاتجاهات، بحيث يستمر نمو المشروع، وتتمثل هذه الأهداف في:

1.4. تنمية المهارات:

يعني زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محدّدة، والهدف منها تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية، فالفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل من خلال قنوات الاتصال الصاعدة والنازلة والأفقية، والتي توفر المعلومات في شكل تقارير وأوامر ومذكرات، واجتماعات، ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء، تحقق تطوير وتحسين الأداء فعلا.

وعلى ذلك فإنّ الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في العمل.

2.4. تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عالية من المهارة على أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن.

3.4. تطوير وتحسين الكفاءة:

- التلمذة: يتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب والمهارة الواجب اكتسابها في كثير من الأحيان قد تفيد الأداء حتى وإن كان بصورة ابتدائية.

- رفع مهارة الأداء: يتم تعويض العمال بنوع من المهارة وعليهم تنفيذها وإتقانها بدرجة كبيرة.

- السيطرة والتفوق: على العامل أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب لدرجة أن يتعرف على العلاقات الداخلية.

4.4. أهداف أخرى:

- أهداف قصيرة الأجل: تعطي في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة للمؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات.

- أهداف طويلة الأجل: تعطي في الغالب احتياجات تنمية وتطوير متناهية وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير والنضج للأفراد والإدارات.

- أهداف تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون في العمل وأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلات في توجيهات العمال، وقد تعني أيضا تطويرا في تنمية التصرف السلوكي، وتهيئة العمال لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.⁽¹⁾

5. أهمية تطوير الأداء:

لتطوير وتحسين أداء العمال أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، وتكمن أهمية هذا التطوير من خلال الجوانب التالية:

1.5. أهمية تطوير الأداء بالنسبة للمؤسسة: تظهر في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

(1) شعباني الهام: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2010، صص 27، 28.

- المساعدة في ربط العمال بأهداف المؤسسة.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.
- المساعدة في إيجاد اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- تحديد وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

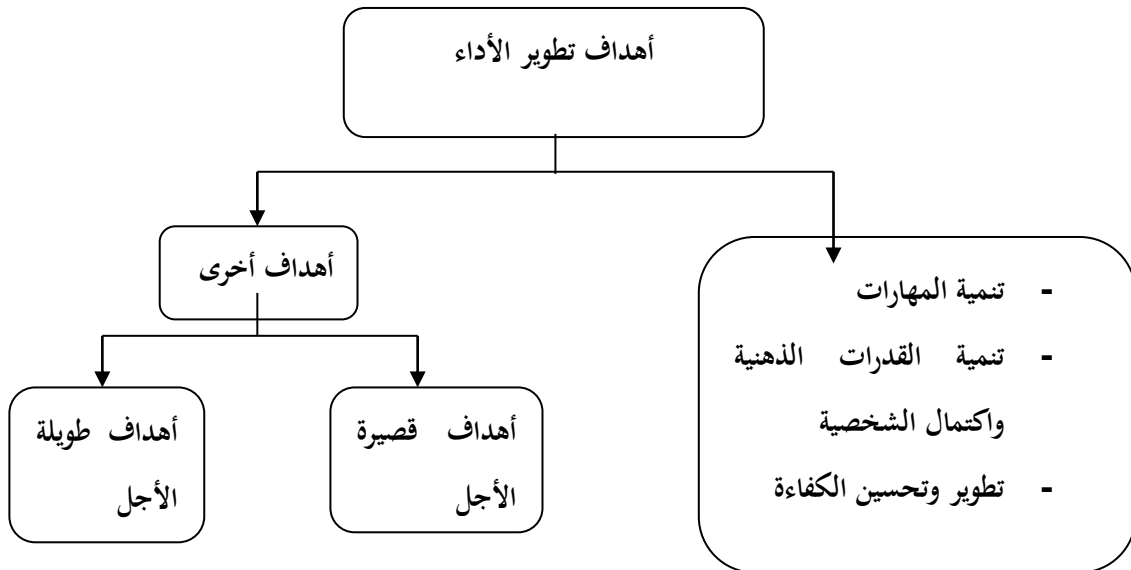
2.5. أهمية تطوير الأداء بالنسبة للعمال:

- يساعد العمال على أداء العمل بالشكل الصحيح.
- يساعد العمال في تحسين فهمهم للمؤسسة.
- يساعد العمال في تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل.
- يعتبر دافع لأداء أفضل.
- يرفع من مهارات الاتصال بين العمال.

3.5. أهمية تطوير الأداء بالنسبة للعلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل بين العمال.
- تطوير إمكانية العمال لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

الشكل رقم (17): أهداف تطوير الأداء



المصدر: من تصميم الباحثة

6. مداخل تطوير أداء العمال

يعتبر أداء العمال من المؤشرات الأساسية التي تساهم في بلوغ أهدافها بشكل جيد وفَعَال، ويتحقق من خلال عدّة مراحل تساهم في تحسين الأداء وتطويره.

1.6. التدريب

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر مكملّة لوظيفة الاختيار والتعيين، كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأنّ الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة، ويحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محدّدة، وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف والتزويد بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهارته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات⁽¹⁾.

ويعرّف التدريب بأنّه التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توفرها لدى العمال لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمّ نستطيع أن نصف التدريب بأنّه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عمّا كانوا يتبعونه قبل التدريب، ونشمل التغييرات في سلوك العمال على:

✓ تغيير المعارف والمعلومات.

✓ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

✓ تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصّلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية المؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل، وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسة.⁽²⁾

ونبرز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي: ⁽³⁾

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 225.

(2) المرجع نفسه، ص 227.

(3) عباس حسن جواد، نجم عبد الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 225.

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات في طرائق الإنتاج وما ترتب عنها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذونها أساساً لتطوير أعمالهم.

- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمعدات، ووسائل الاتصال التي أدت إلى استنباط طرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة، التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم.

2.6. التحفيز:

الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيّف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، مادامت تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وتلبية حاجاته إلى المستوى المرغوب، لهذا فإنّ الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة إذ ليس من السهولة أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز.⁽¹⁾

ومن المسلم به أنّ المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها الجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثين في إيجاد وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العمال، إذ تعتبر عملية تأخذ بنظر الاعتبار حاجات العمال والمؤسسة، فإنّ الغاية من توفير الحوافز هي إيجاد الدوافع للفرد لتوجيهه نحو سلوك محدد يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإنّ مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال سلوك العمال، ومدى التزامهم بسياسات أو أنظمة المؤسسة، ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرّف على حاجات العمال لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لعمالها، في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

3.6. الرضا الوظيفي:

إنّ الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أنّ طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله.

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 227.

بالمقابل فإنّ رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن العمل هو جزء مهم من الحياة العامة للعامل ، لذلك يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقّدة من المتغيرات والظروف التي تنشأ عنها الحوافز.

فليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمال، إذ أنّه هناك اعتقاد سائد بأنّ رضا العاملين عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أنّ هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولا في الوقت الحاضر، على نطاق واسع، إذ أنّ هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم ولكن أدائهم غير مرتفع، وعليه يمكن القول بأنّ الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزا قويا لتحسين وتطوير الأداء، ولكن يجعل العاملين أكثر استعدادا للتأثر بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها. (1)

4.6. الاتصال:

وفي محاولة فهم مداخل تطوير أداء العمال لا يمكن تجاوز عملية الاتصال إذ أنّ نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أنّ الاتصال لا ينبغي النظر إليه على أنّه عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإتّما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية والإنتاجية بالمؤسسة. حيث يعتبر الاتصال وسيلة المديرين في إدارة الأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال دوره في تطوير وتحسين أداء العمال لأنّ الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها والتعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء، وإنتاجية العمل. (2)

وبفضل الاتصالات يتمكن كل عمال المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، كما يساعد على «توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال». (3)

«وتتمكن المؤسسة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنّها يمكن وضعها إلى حين يتم تحديدها من خلال اجتماعات، ومذكرات وقرارات مكتوبة». (4)

(1) عباس حسن جواد، نجم عبد الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 230.

(2) أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 31.

(3) هالة منصور: الاتصال الفعال - مفاهيمه أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزراطة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 54.

(4) أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 69.

كما أنّ الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء، بما تم إنجازه أو بما لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم،⁽¹⁾ الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير أدائهم.

وفي هذا الصدد يورد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:⁽²⁾

1.4.6. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

حيث يتمّ الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمال منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة، وبالتالي تفقد التصرفات والأفعال التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة ويتراجع أداء العمال.

2.4.6. المشاركة في المعلومات:

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

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

3.4.6. اتخاذ القرارات:

حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4.4.6. التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم وخوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص ص 27، 28.

(2) صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرون، 2004، ص ص 120، 121.

5.4.6. يمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا على أداء العمال والمؤسسة ككل.

ويمكن أن نضيف أهداف أخرى تتمثل في:

- يهدف الاتصال إلى تماسك عمال المؤسسة وحل النزاعات بينهم وإعطائهم قيمة، ما يولد روح جماعية بينهم تساهم في تحسين أدائهم.

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يوجد الدافعية والرضا عند العمال، الشيء الذي يدفعهم إلى التنسيق والتعاون وتقديم مردودية أفضل.

7. آليات أداء العمال:⁽¹⁾

هناك ثلاثة طرق لتطوير وتحسين أداء العمال هي:

1.7. تحسين أداء العامل:

هي أكثر الطرق صعوبة من بين الطرق الثلاثة، ويتم تطويره وتحسين أداء العمال من خلال عدّة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

1.1.7. الوسيلة الأولى:

تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، بحيث يتمّ اتخاذ اتجاه ايجابي نحو العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وإدراك أنّه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف، بحيث يتمّ التركيز على تحسين وتطوير أداء العامل من خلال الاستفادة ممّا لدى العامل من مواهب جديدة أو ضعيفة وتتميتها.

2.1.7. الوسيلة الثانية:

التركيز على المرغوب، أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه في الواقع، بحيث أنّ ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

(1) الجعبري عنان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص ص

3.1.7. الوسيلة الثالثة:

الترباط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله، بحيث يكون مجهود تحسين وتطوير الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل من خلال إظهار وتأكيد أنّ التحسين والتطوير المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، ممّا يزيد من تحقيق التحسينات والتطويرات المرغوبة للعامل.

2.7. تحسين طبيعة العمل:⁽¹⁾

يرى بعض الباحثين أنّ عملية التغيير في طبيعة المهام توفر فرصاً جيّدة لتطوير وتحسين أداء العمال، حيث تساهم محتويات المهام، إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات العامل، أو احتوائها على مهام غير ضرورية أو غير مناسبة، فإنّها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ويعتبر "هانز" أنّ نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين وتطوير أداء العمال تكون في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارات أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة، بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقاة على عاتقهم بالشكل الصحيح.

كما يرى "هانز" أنّه يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أنّ بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للعمال القائمين بهذه المهام، ويضيف أنّ تحسين العمل يتمّ من خلال توسيع نطاق العمل من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للعامل من أجل إثراء عمله، ومن وسائل تحسين العمل أيضاً زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي وذلك لتخفيض درجة الملل في العمل، وروتين العمل، إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين العمال.

3.7. تحسين البيئة:⁽¹⁾

إنّ المحيط أو بيئة العمل عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين وتطوير الأداء من خلال:

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها.

⁽¹⁾ لجعبري عنان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق 2009، ص ص 43، 44.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 45.

-
- تحضير جداول العمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها، بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
 - إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا اختلفت درجة التوازن عمّا هو مألوف أو مناسب فإنّ ذلك سيؤدي إلى تنشيط همّة العامل.
 - تحسين نوعية الاتصالات بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم.

خلاصة الفصل:

إنّ أداء العمال والسعي إلى تحسينه وتطويره أصبح ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة، باعتبارها الوسيلة الوحيدة لتحقيق العدالة المهنية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسة، فالأداء ينبغي أن يكون المنطق لتقييم الأفراد وتحديد مواقع خدمتهم وتطويرهم. لذلك فمفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مخطط الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا: فروض الدراسة

رابعا: المنهج

خامسا: عينة البحث

سادسا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

سابعا: خصائص مجتمع البحث

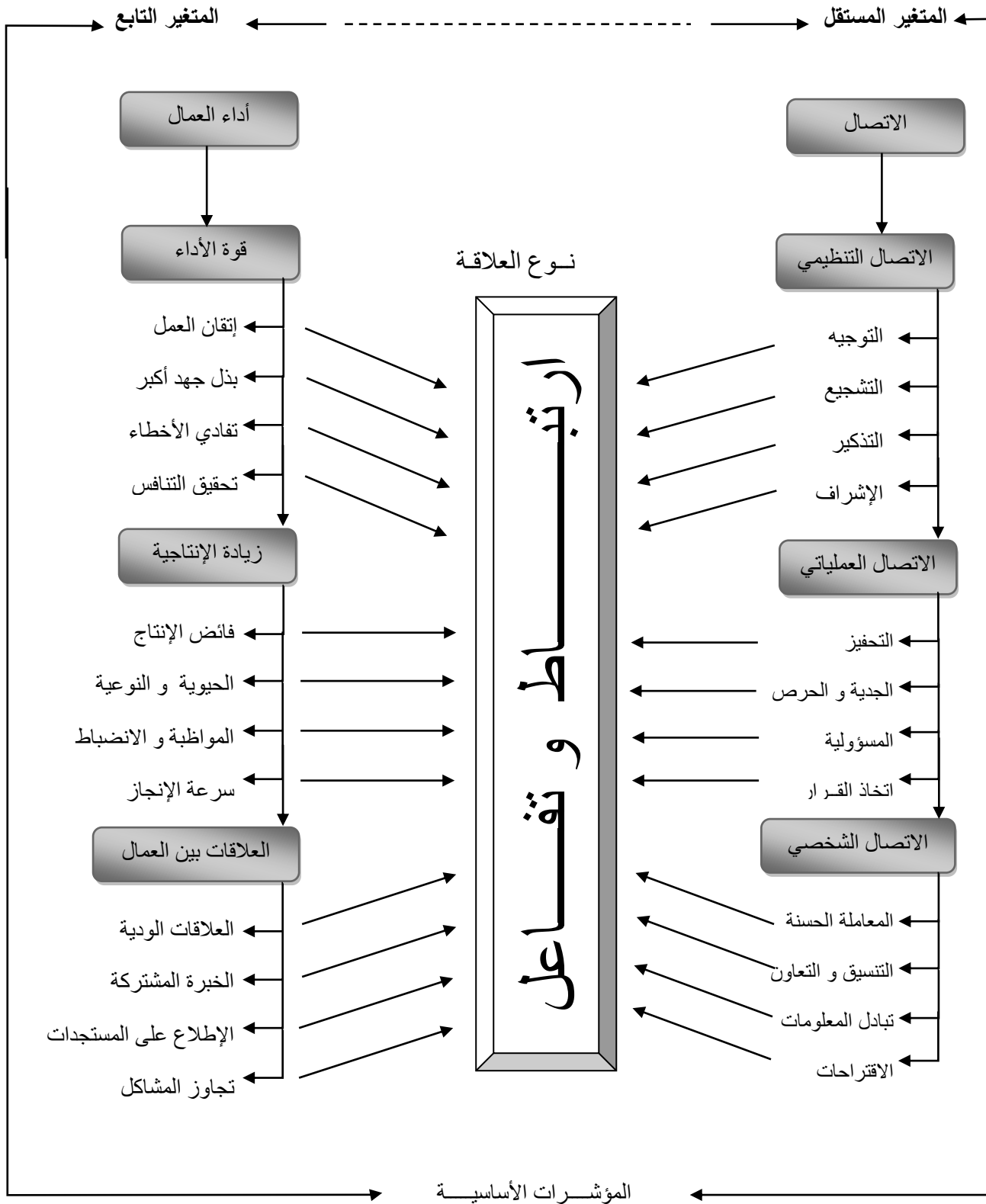
ثامنا: أساليب التحليل

تمهيد:

بعد المناقشة النظرية لحيثيات ظاهرة الاتصال والأداء ودور الظاهرة في تطوير هذه الأخيرة، سيتم مناقشة ما أثير في إشكالية البحث وما تطرقت إليه المقاربات النظرية التي تمّ افتراضها من أجل التأكّد والتحقق منها امبريقيا.

وعليه سيتناول هذا الفصل المعنّون بالإجراءات المنهجية للدراسة كل من مجالات الدراسة والفروض والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومفردات البحث، وأساليب التحليل الكيفي.

أولاً : مخطط الدراسة



الشكل رقم 18 : يوضح مخطط الدراسة (من إعداد الباحثة)

ثانيا: مجال الدراسة

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالها تحديدا دقيقا ممّا يضيف عليها مصداقية بالمعنى لنتائجها، ذلك أنّ هذا التحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية والعلمية في تناول مشكلة الدراسة، ويساعد في تحديد أكثر لمجتمع البحث.

1. المجال الجغرافي

المقصود به الحيز المكاني للدراسة الميدانية، مع ذكر بعض خصائصه، والمجال في هذه الدراسة هي "وحدة الخزف الصحي للشرق - بالميلية" وحدة من بين خمس وحدات بمؤسسة "الخزف بالشرق" والتي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم: 82-315، المؤرخ بتاريخ أكتوبر 1982م، وقد انبثقت عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لموارد البناء، والتي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 68-455 المؤرخ في 23 جويلية 1968م، والكائن مقرها بـ "قسنطينة" والوحدات المكوّنة لها هي "ابن زياد"، "العثمانية" "الميلية"، "العاشور"، و"أميزور".

وفي 13 ديسمبر 1997، قرّرت الشركة القابضة لبناء "الهولدينغ" تحويل وحدة الخزف الصحي بالشرق "الميلية" إلى شركة الخزف الصحي "الميلية" ودخل هذا القرار حيز التطبيق بتاريخ 19 أبريل 1998، وهي الآن شركة ذات أسهم، حيث يقدر رأسمالها بـ 20.800.000.000 دج تتكفل بإنتاج قطع الخزف الصحي، وهي الآن تحتل المرئية الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج والتصدير على مستوى القطر الجزائري خاصة بعد تحصلها على شهادة الإيزو للجودة والنوعية سنة 2005م.

تقع مؤسسة الخزف الصحي جنوب شرق مدينة الميلية، محايدة للطريق الوطني رقم: 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، وتترع على مساحة إجمالية تقدّر بـ 12 هكتار من بينها 3 هكتارات مغطاة و9 هكتارات غير مغطاة، حيث تقدر مساحة دائرة الإنتاج بـ 30.000م² للبنىات والمنشآت المختلفة كالإدارة والمطعم، وقد بلغت طاقة الإنتاج بها 502451 قطعة خزفية سنة 2009.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 7 أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها، تقوم بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي، وكذا ضمان حسن عمل نشاط المؤسسة الإنتاجي وهي:

1. المدير العام: هو رئيس عام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة، وتحديد الاستراتيجيات، ومراقبة تطبيقها، والقيام بالخطط والتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح.

2. **مسؤول التسيير والجودة "ISO"**: يضع جهاز تسيير النوعية و صيانتها للحصول على شهادة الجودة العالية والسهر على تنفيذ برنامج المواجهة الداخلية، وتقديم التقارير دوريا للمدير حول تطوير جهاز تسيير النوعية وتمثيلها في المحافل الخارجية.

3. **مساعدة المدير العام**: تتمثل مهمته في الاهتمام بالمشاريع الجديدة، ومراقبة إنجاز المشاريع الكبرى للشركة، وكذا السهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص برنامج الإنتاج والصيانة، وصيانة كل تجهيزات الإنتاج وملحقاتها.

4. **المعاين (المدقق الداخلي)**: وظيفته:

- إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

- إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

- السهر على احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، وإعداد تقرير حول كل مهنة.

5. **مصلحة الأمن**: مهمتها السهر على ضمان الأمن الصناعي لعمال الوحدة، وذلك بتوفيرها لتجهيزات الأمن أثناء العمل، كالملابس الخاصة بوحدة الحراسة الدورية.

6. **مديرية الإدارة والمالية**: تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف الشركة المرتبطة بالوظائف المتعلقة بالمبيعات، التموين، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية... الخ، وتنقسم إلى:

6.1 **رئيس دائرة الموارد البشرية**: يقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف الشركة فيما يتعلق بالوظائف الخاصة بالمستخدمين والشؤون الاجتماعية وهي: مصلحة الأفراد (المستخدمين)، مصلحة الخدمات (الشؤون الاجتماعية).

6.2 **دائرة التموين والبيع**: تطبق سياسة الشركة وأهدافها المتعلقة بوظائف البيع والشراء ومنها: مصلحة البيع والشراء، منها مصلحة التموين (الشراء)، ومصلحة البيع، وتنقسم إلى 3 فروع هي: الشراء، التخزين وتخزين المواد الأولية.

6.3 **مصلحة المحاسبة**: تتمثل أهم وظائفها في تسجيل وتلخيص المعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم المعلومات المالية والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والمراقبة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة التي تتم بين الشركة ومختلف المتعاملين سواء من الداخل أو الخارج، وتنقسم إلى فرعين؛ فرع المحاسبة التحليلية والميزانية، ومصلحة المحاسبة العامة.

7. مديرية الاستغلال: تشرف هذه المديرية على سير الأقسام التالية:

1.7. دائرة الإنتاج: تنقسم بدورها إلى:

1.1.7. مصلحة الإنتاج:

- مراقبة نشاط المصلحة وتبديل كل انحراف وإعطاء التعليمات.

- مراقبة نشاط العمل في الورشات وفحص العينات المنتجة بهدف إعداد التقارير حول الإنتاج.

- إقامة برنامج الصيانة الوقائي لمساعدة الصيانة، ومتابعة تطور حالة المخزن.

- القيام بتنظيف وتجهيز وصيانة مشغل الإنتاج شهريا.

2.1.7. مراقبة الجودة: أنشئ هذا المنصب سنة 2005م، والهدف الرئيسي هو مساعدة مسؤول تسيير

الجودة على مستوى دائرة الإنتاج، وتحليل نتائج متابعة التطور الإنتاجي من حيث القطع الفاسدة.

3.1.7. المخبر: يقوم بمراقبة درجة الحرارة والرطوبة في ورشة السكب، ودراسة مكونات العجينة المقدمة

إلى الورشة، واقتراح تغيير العجينة، كما يحدد ويدرس نوعية المواد الأولية ومدى صلاحيتها لتحضير

عجينة العمل، وكذلك إعطاء الوقت المناسب لتكوين القطع وفتح القوالب.

2.7. الدائرة التقنية: وتضم:

1.2.7. مصلحة الصيانة: تقوم بصيانة كل عتاد الإنتاج من تجهيزات إنتاجية، آلات وغيرها.

2.2.7. مصلحة الوسائل العامة: تعمل على توفير الخدمات من وسائل نقل مثل: السيارات، الشاحنات،

الطلاء...الخ.

8. المنتجات الأساسية للشركة: تقوم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بإنتاج المواد الصحية بموجب

المعايير الجزائرية الأوروبية، وتتبع في الإنتاج طريقة يدوية 100%، وتتمثل أهم المنتجات في أحواض

المطبخ والحمام والمغاسل المتعددة الأحجام، والجدول التالي يبين القدرة الإنتاجية للمؤسسة:

Produit	Production (pièces finies/an)
Lavabos de différentes dimensions	100 000
WC anglais	50 000
WC turc	120 000
Receveur de douche	25 000
Evier de cuisine	10 000
Réservoir	50 000
Calonne	100 000
Bidet	10 000
Total	465 000

9. أهم المتعاملين مع شركة الخزف الصحي: تتعامل الشركة مع أربع عملاء أساسيين هما:
- التجار الخواص بالجملة: يقومون باقتناء كمية كبيرة من المنتج، ثم يعملون على توزيعها على نقاط ووحدات البيع بالجملة الخاصة بمواد ومعدات البناء.
 - التجار الخواص لنصف الجملة: عادة ما يكون مقاولون خواص لإنشاء العمارات.
 - التجار الخواص بالتجزئة:
 - المتعاملين الحكوميين:
- والجدول التالي يوضح نسب المتعاملين كما يلي:

Catégories de clients	Les rentes en 2008	%
Secteur privé de gros	438648863.71	87.7
Secteur privé deni groand	24937754.25	
Secteur privé détail	18439990.18	0.26
secteur étatique	11806418.70	
société chinois		
présentées en algéri	50415246.60	
Revent a l état de marchandise		
Total	500188548.45	100

2. المجال البشري:

يبلغ عدد عمال الخزف الصحي 442 عاملا، والجدول التالي يوضح تصنيف العمال حسب كيفية توزيعهم داخل مختلف المديريات والمصالح.

32	الإطارات
72	المهرون
268	العمال التنفيذيون
63	المتعاقدون
07	عمال التشغيل المدعم
442	المجموع

3. المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته الدراسة، والمقدّر بـ شهر حيث كانت على مراحل

هي:

أ. **المرحلة الأولى:** زيارة استطلاعية لمجتمع البحث، حيث كان الهدف الاتصال بالإدارة والتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في دور الاتصال في تطوير أداء العمال، وقد تمّ الموافقة على إجراء البحث الميداني، وقد كان ذلك بتاريخ 23 فيفري 2015، ثمّ بعد ذلك تزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع نهاية الجانب النظري، وذلك يوم 4 مارس 2015، حيث تمّ الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة، وتمّ توزيع الاستمارة التجريبية لجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلة الاستمارة، ودرجة استيعاب المبحوثين لمحتواها، إضافة إلى إجراء مقابلة للحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة.

ب. **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تمّ توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، حيث دامت هذه المرحلة 5 أيام من 7 مارس 2015 إلى 11 مارس 2015، وهي كافية لملء الاستمارات.

ثالثا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومجموعة التساؤلات التي تمّ افتراضها في إشكالية البحث والمقاربات التي تناولت ظاهرة الاتصال، ودوره في تطوير الأداء، وبعد جملة مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في الميدان تمّ وضع فرضية عامة تحدّد الإطار العام للبحث، وتوجيهه حتى لا تتفرق الجهود نحو نقاط لا تخدم البحث.

والفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكما تقريريا أو تقييما يثبت أو ينفى الواقع موضوع البحث، ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية: "التصريح، التنبؤ، ووسيلة للتحقيق الامبريقي" (1) بمعنى أنّ المرجو من الفرضية هو أن تكون واضحة وغير مبهمّة، وتمكن من نتائج تبنى عليها توقعات مادامت الفرضية تقاس بمجموعة مؤشرات قابلة للتحقيق الامبريقي، أي أنّها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر أو متغيرات متعدّدة، تتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية، وهي تبقى تفسيريا مؤقتا لمشكلة

(1) موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للطباعة والنشر، ط2، 2006، ص151.

بحثية ما تقيس علاقة ارتباط بين عنصرين أو أكثر للتحقق من ذلك الأمر يقينا⁽²⁾ ، أي يحاول الباحث التحقق من صدقها، وموضوع هذا البحث ينطلق من فرضية عامة مفادها:

" الاتصال يؤدي دورا كبيرا في تطوير أداء العمال في المؤسسة"

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين اثنين، المتغير المستقل والمتغير التابع.

- المتغير المستقبل: الاتصال

- المتغير الثابت: أداء العمال.

ولتسهيل دراسة هذه الفرضية الأساسية يتطلب صياغة فرضيات جزئية مشتقة من الفرضية الرئيسية وهي:

◀ الفرضية الفرعية الأولى:

- الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء.

وسعيا للتحقق من صدقها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي:

مؤشرات الاتصال التنظيمي:

- التوجيه

- التشجيع

- التذكير

- الإشراف

مؤشرات قوة الأداء:

- إتقان العمل

- بدل جهد أكبر

- تحقيق التنافسية

- تقادي الأخطاء والحوادث

التجاذب:

- توجيه العمال إتقان العمل.

- تشجيع العمال بدل جهد أكبر.

- التذكير بالمهام واحتياطات العمل تقادي الأخطاء والحوادث.

(2) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، المرجع السابق، ص150.

- الإشراف المستمر..... تحقيق التنافسية

التربط:

- توجيه العمال يؤدي إلى إتقان العمل.
- تشجيع العمال يزيد من بذل جهد أكبر.
- التذكير يساهم في تفادي الأخطاء والحوادث.
- الإشراف المستمر يحقق التنافسية.

◀ الفرضية الفرعية الثانية:

- الاتصال العملياتي يساهم في تحسين الإنتاجية.
والمؤشرات التي يتم الاحتكام إليها للتحقق الإجرائي من صدقها هي كما يلي:

مؤشرات الاتصال العملياتي:

- التحفيز
- الجدية والحرص
- المسؤولية
- اتخاذ القرار

مؤشرات تحسين الإنتاجية:

- فائض الإنتاج
- الجودة والنوعية
- المواظبة والانضباط
- سرعة الانجاز

التجاذب

- تحفيز العمال.....فائض الإنتاج.
- الجدية والحرص في العمل..... الجودة والنوعية.
- المسؤولية والمهنية.....المواظبة والانضباط.
- اتخاذ القرار سرعة الانجاز.

التربط

- تحفيز العمال يؤدي إلى فائض الإنتاج.
- الجدية والحرص يزيد من الجودة والنوعية.
- المسؤولية المهنية تدفع إلى المواظبة والانضباط.
- اتخاذ القرار يساهم في سرعة الانجاز.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

- الاتصال الشخصي يحدد العلاقات بين العمال.
- ويتم اختبارها في الواقع من خلال المؤشرات الآتية:

مؤشرات الاتصال الشخصي:

- المعاملة الحسنة
- التنسيق والتعاون
- تبادل المعلومات
- الاقتراحات

مؤشرات العلاقات بين العمال:

- العلاقات الودية
- الخبرة المشتركة
- الاطلاع على المستجدات
- تجاوز المشاكل

التجاذب:

- المعاملة الحسنة..... العلاقات الودية.
- التنسيق والتعاونالخبرة المشتركة.
- تبادل المعلومات الاطلاع على المستجدات.
- الاقتراحات تجاوز المشاكل.

التربط:

- المعاملة الحسنة تؤدي إلى علاقات ودية.
- التنسيق والتعاون ينمي الخبرة المشتركة.

- تبادل المعلومات يسهم في الاطلاع على المستجدات.
- الاقتراحات تمكّن من تجاوز المشاكل.

رابعاً: المنهج

يقصد بالمنهج تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة⁽¹⁾ بمعنى أنّ أي دراسة علمية تتطلب منهجا علميا يحدّد مسارها في البحث ويمكن من تقصي الوقائع، حتى تكون النتائج لها قيمة علمية، والمنهج تحدده عادة طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة والتساؤلات المطروحة للتحقق من الفرضيات وجملة الإجابات المرجو جمعها لتحليل وتفسير مشكلة البحث.

فالمنهج « فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، وذلك إمّا من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون.»⁽²⁾

ولكي يتم ضبط البحث وتكون النتائج موضوعية وصادقة وذات أهمية تمّ اختيار المنهج الوصفي، أسلوبه التحليلي، لأنّه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء، وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، وهذه الاستنتاجات قد تستخدم لعدّة أغراض منها: تصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره، ومن ثمة سيكون تحليلاً سوسولوجياً للظاهرة، ودور الاتصال موضوع البحث، ومعرفة الظروف التي تحيط بالظاهرة وأداء العمال بالمؤسسة وما يحيط به من تطوير وتحسين.

خامساً: العينة

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق «فمن غير المجدي ومن غير المرغوب فيه ومن غير الممكن دراسة كل مجتمع البحث».⁽³⁾

وهو ما يؤكده "موريس أنجريس" «العينة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدّة خصائص مشتركة تميّزها من غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.»⁽⁴⁾

(1) عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1982، ص182.

(2) علي غربي: أسس المنهجية في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص74.

(3) Beaud Jean-Pierre, les techniques d'échantillonnage, in recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, sous la direction de Gauthier, Québec, presses de l'université du Québec, 2000, p187

(4) موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 29.

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث و بعد المعاينة يتم تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لفرض نتائج صادقة علميا وامبريقيا، لذلك تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة الطبقية التناسبية، و« نلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق و بإخلاص نسبة كل طبقة في مجتمع البحث، وتسمى بالمعاينة الطبقية النسبية. »⁽¹⁾

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية تقاديا لأي تحيز قد يكون - ماعدا حسب الجنس - ، خصوصا و أن مجتمع البحث في الغالب مجتمع متجانس ومن حيز جغرافي واحد ، و الذي يتكون من 442 مفردة و تتضمن :

- الإطارات : 32

- الماهرون : 72

- التنفيذيون : 268

- المتعاقدون : 63

- عمال التشغيل المدعم : 07

حيث كانت النسبة 15 % ومنه:

$$442 \times 15\% = 66.3 \text{ ومنه } 66 \text{ مفردة كعينة مختارة .}$$

و بالتجزئة تكون العمليات التالية :

$$- \text{ الإطارات : } 32 \times 15\% = 4.80$$

$$- \text{ الماهرون : } 72 \times 15\% = 10.80$$

$$- \text{ التنفيذيون : } 268 \times 15\% = 40.20$$

$$- \text{ المتعاقدون : } 63 \times 15\% = 9.45$$

$$- \text{ عمال التشغيل المدعم : } 07 \times 15\% = 1.05$$

و عليه يكون الجدول التالي :

(1): موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص305.

جدول اختيار العينة الطبقية التناسبية

النسبة من حجم العينة (15%)	النسبة من المجتمع الأصلي (100%)	طبيعة العمال الاحتمالات
4.80	32	الإطارات
10.80	72	المهرون
40.20	268	التنفيذيون
9.45	63	المتعاقدون
1.05	07	عمال التشغيل المدعم
66.3 أي 66	442	المجموع

سادسا: أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات متعددة، فقد تكون استبيان أو مقابلة أو ملاحظة أو سجلات ووثائق، ويعتمد اختيار الأداة على المنهج المستخدم في الدراسة أو مدى ملائمتها لتلك الأداة، كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة، وهي تختلف عن المنهج، فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة، وتبقي الحاجة ملحة إليها، لأنها الرابط الأول والأخير بين الباحث ومجتمع الدراسة، ومن بين الأدوات التي تم اعتمادها في الدراسة ما يلي:

1- الملاحظة:

هي أولى وأهم الأدوات في أي بحث في جميع المجالات، تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة فهي تؤدي دورا أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها⁽¹⁾، ويتم اختيار أنواعها بما يخدم البحث، وقد ساعدت هذه الأداة في:

- استقاء بعض المعلومات التي تقدر الوصول إليها بطرق أخرى؛ فالكثير من الإيماءات والتصرفات كانت مدركات لم يصرح بها، والصدق في الإجابة أو التهرب منها أو حتى من كان له العديد من الدلالات.

(1) عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم و الإدارة ، منشورات جامعة قار يونس ، بن غازي ليبيا 1994 ص179.

- مكنت الباحث من إدراك تأثير المبحوثين وتفاعل البعض.

2- المقابلة:

المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات، وهي ليست بسيطة بل هي مسألة فنية تعني التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوثين، وهي أنواع حسب الهدف وعدد المبحوثين ومرونة الموقف والأسلوب ودرجة الاهتمام ومصادر المعلومات.

والمقابلة تسير إلى «حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر.»⁽¹⁾

فهي تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي تكون قد أغفلت في الاستمارة، أو قد لا تكون مسجلة في المسجلات والوثائق، ومن أمثلة الاستفسارات التي كانت مع أفراد العينة ما يلي:

❖ أسئلة المقابلة:

- ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين العمال؟.
 - هل تنظم اجتماعات ولقاءات لمناقشة قضايا العمل؟.
 - ما هي طبيعة الاتصالات بينك وبين العمال؟.
 - هل تشعر بأنك تؤثر على مرؤوسيك في العمل من خلال الأوامر والتعليمات التي تصدرها؟.
 - هل تتيح فرصة للعمال للاتصال بكم؟.
 - هل تقوم بزيارات ميدانية لمواقع العمل؟.
 - هل تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات؟.
 - هل هناك تنافس بين العمال؟.
 - هل يتم منح مكافآت وحوافز للعمال؟.
- وهي أسئلة بسيطة تمكّن من قياس الصدق في الإجابة على ما ورد في الاستمارة، وتمكّن من فهم انطباعات المبحوثين.

(1) محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص336.

3- الاستمارة:

الاستمارة هي الوسيلة الأكثر لجوء إليها لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، ولأنها تمكّن من تقليل التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها، وأنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث، فهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة تمّ تحديدها، بناء على فروض الدراسة ومؤشراتها، أي أنّها «نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.»⁽¹⁾

وقد استعملت في الاستمارة أداة البحث أسئلة مغلقة فقط، وكان الهدف منها الحصول على إجابات لقياس مؤشرات الفرضيات حول دور الاتصال في تطوير أداء العمال.

وقد تمّ إعداد الاستمارة على مراحل، ففي البداية تمّ إعداد استمارة أولية بناء على ملاحظات أولية من خلال تصفح دراسات سابقة وما أقرته النظريات المفسرة لكلا من الاتصال والأداء.

ثمّ تطبّق استمارة تجريبية على 10 أفراد من مجتمع البحث لمعرفة درجة التجاوب مع طبيعة الأسئلة ومعرفة درجة ملائمتها، حيث تمّ إلغاء بعض الاستفسارات وعدلت أخرى.

وبعد ذلك تمّ عرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين لهم إطلاع كبير وخبرة في الجانب المنهجي، ولهم علاقة بالاختصاص وموضوع البحث، حيث تمّ تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى ممّا لم يلق الإجماع بنسبة كبيرة استناداً إلى مبررات علمية ومعرفية ومنهجية.

حيث تمّ تعديل في البيانات السوسولوجية، وإضافة مطلق وأرمل إلى الحالة الاجتماعية، وتصحيح خطأ مطبعي في السؤال رقم 10، وفي السؤال 12 تمّ وضع كلمة إداريين بدل الإدارة، وإضافة السؤال رقم 13 خاص بمؤشر التوجيه، وإضافة السؤال رقم 23 خاص بمؤشر اتخاذ القرار، وتمّ إضافة تضامن العمال إلى الخيارات في السؤال رقم 26.

وبعد الأخذ بالتعليمات المستقاة من المحكمين والأستاذ المشرف صيغت الأسئلة بكيفية تمكّن من تحقيق الفروض دون لبس أو تأويل أو غموض في المعنى، ممّا قد يؤثر في الإجابة أو في نتائج البحث.

(1) زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998، ص181.

4- الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وآنية، وهي وثائق رسمية في مجموعها، وهي تساعد على إثبات فرضيات البحث، وقد كانت الاستفادة منها كالاتي:

- الاطلاع والتأكد من بعض المعلومات والمعطيات المتاحة.

سابعا: خصائص مجتمع البحث

1. تجانس مجتمع البحث من حيث كونهم كلهم عمال.
2. وحدة حيز العمل وتعرضهم لنفس ظروف العمل.
3. الجميع تحت تأثير الرؤساء والمشرفين.
4. كل وحدات المجتمع لهم ذات الاهتمامات، وطموحاتهم متقاربة.

ثامنا: أساليب التحليل:

1. الأسلوب الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

2. الأسلوب الكيفي:

هو تحليل وتفسير البيانات انطلاقا من الواقع، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة، أو مشابهة بغرض معرفة صدقها الامبريقي .

الفصل السادس

تفسير وتحليل البيانات

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد ما سبق تحديد الإجراءات المنهجية من مجالات البحث البشرية والزمانية، وكذا المنهج المتبع وطبيعة العينة، وأدوات جمع البيانات، وأيضا التطرق إلى الخصائص السوسولوجية للمبجوثين.

سيتم الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول وتحليلها وتفسيرها حسب واقع الدراسة والإجراءات العلمية المستعملة عادة، حتى يتم التأكد من مدى الصدق ووظيفة النتائج أو حتى خطئها .

وقد تمّ تقسيم الفصل إلى:

- البيانات الشخصية، ومن ثمة الخصائص السوسولوجية لأفراد العينة.
- الاتصال التنظيمي وقوة الأداء.
- الاتصال العملياتي وزيادة الإنتاجية.
- الاتصال الشخصي والعلاقات بين العمال.

جداول المحور الأول: البيانات الشخصية

- جنس المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المجموع	غير متعلم	متعلم	المستوى التعليمي
			الجنس
58	05	58	ذكر
08	00	08	أنثى
66	05	61	المجموع

يتضح من أرقام الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور نظرا إلى طبيعة المجتمع المحلي وطبيعة العمل المقدر عددهم بـ 58 فرد أغلبهم ذو مستوى تعليمي نظرا لما يتطلبه العمل من درجة معينة من المعرفة والتكوين .

في حين أن ما يقدر بـ 05 أفراد من الذكور غير متعلمين وهي الفئة من المبحوثين كبار السن الذين لديهم خبرة وتجربة ومعرفة تراكمت من خلال ممارسة العمل.

وقد قدر عدد الإناث بـ 08 وكلهن متعلمات نظرا لطبيعة العمل الإداري الممارس.

الجدول رقم(01): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس الاحتمالات
%87.88	58	ذكر
%12.12	08	أنثى
%100	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجداول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي من جنس ذكر بنسبة

. %87.88

وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المحلي، وطبيعة العمل الذي يكاد يكون شاقا بالمقارنة مع الجانب

الفيزيولوجي للمرأة، حتى أنّ الإناث العاملات أغلبهم يباشرون العمل الإداري وهذا بنسبة %12.12.

بمعنى أنّ اليد العاملة في المصنع ستكون لها بعض الخصوصيات السوسولوجية التي تعني

الرجال فقط، ممّا يحدّد نمط الاتصال فيما بعد وكذا الأداء.

وعليه، فمجتمع المصنع ذكوري.

الجدول رقم (02): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	السن الاحتمالات
6.06%	04	أقل من 25 سنة
33.33%	22	من 25 إلى 35 سنة
34.85%	23	من 35 إلى 45 سنة
25.76%	17	من 45 فما فوق
100%	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 45 سنة، وذلك بنسبة 68.18%.

وهذا راجع إلى القانون الداخلي للمؤسسة الخاص بالتشغيل وطبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة ناضجة وقوية، وقدرة هذه الشريحة على تحمل المسؤولية، وكذا أنّ أغلبهم تمّ توظيفهم في السنوات القليلة الماضية لداعي التجنيد وشرط التكوين.

في حين أنّ نسبة 6.06% تعود لفئة أقل من 25 سنة لضعف متطلبات التوظيف مؤثرا، حتى أنّ أغلبهم يعملون في إطار التشغيل المدعّم، بينما ترجع نسبة 25.76% إلى فئة من 45 فما فوق وأغلبهم يباشرون عملية الإشراف، وهذا يعود إلى تراكم الخبرة حسب الأقدمية.

بمعنى أنّ اليد العاملة في مصنع الخزف تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية، كالقوة البدنية والنضج والقدرة على الاحتمال التي تساعد في تحسين الأداء.

وعليه، فمجتمع البحث شبابي في الغالب.

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
21.21%	14	إبتدائي
27.28%	18	متوسط
33.33%	22	ثانوي
10.61%	07	جامعي
7.57%	05	أخرى
100%	66	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (60.61%) من العاملين هم ذوي المستوى الثانوي والمتوسط وهذا يعود إلى طبيعة العمل المادي الذي يتطلب درجة من المعرفة والتكوين المهني الرسمي المطلوب لشغل مناصب العمل.

في حين أنّ (10.61%) هي فئة الجامعيين من مهندسين، ومن تابعوا تخصصات التسيير وعلم الاتصال، وهي فئة الإطارات في المصنع.

ورغم وجود ذوي المستوى الإبتدائي بنسبة (21.21%)، فهذا لا يعني وجود من يفتقدون لأي مستوى تعليمي (أميون وغيرهم)، لكن لديهم خبرة وتجربة ومعارف تراكمت عبر الزمن من خلال الأقدمية في الميدان.

ما يعني أنّ أغلب الفئات التعليمية والفاقة للتعليم توجد وتتعايش في هذا المصنع، وأنّ الأداءات تتمايز حسب ذلك وحسب العمل المطلوب، وأنّ الاتصال سيكون في مستويات متباينة.

وعليه، فالنتيجة هي أنّه يوجد تمايز بين العمال، وتنسيق في العمل.

الجدول رقم (04): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة
		العائلية الاحتمالات
%13.64	09	أعزب
%62.12	41	متزوج
%16.67	11	مطلقة
%7.57	05	أرمل
%100	66	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي متزوجين بنسبة (62.12%) وهذا راجع إلى ما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير مستوى مادي مقبول، لأجل تحسين المستوى المعيشي الأمر الذي يجعلهم يستقرون في عملهم، على اعتبار الحالة الاجتماعية بمثابة حافز للاستقرار في العمل في مقابل أرمل بنسبة (7.57%)، ومطلق وأعزب بنسبة (16.67%) و(13.64%) على التوالي.

بمعنى أنّ العمال المتزوجون أكثر تمسكا بالعمل لتلبية الاحتياجات العائلية.

وعليه، فعمال مصنع الخزف الصحي أكثرهم لديهم استقرار ومسؤولية.

الجدول رقم (05): محل إقامة المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	محل الإقامة الاحتمالات
%33.33	22	ريف
%66.67	44	مدينة
%100	66	المجموع

تبيّن أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخبز الصحي يقيمون بالمدينة، وذلك بنسبة (66.67%) (رغم غياب خصائص المدينة)، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المتواجد على أطراف مدينة المليية، وقرب المسافة وتوفر النقل.

في مقابل (33.33%) المقيمين بالريف، وهم غالبا من الأرياف المحيطة بالمؤسسة.

بمعنى أنّ قرب المؤسسة وتوفر النقل عنصر هام لجلب اليد العاملة.

وعليه، فإنّ الطابع المدني يجعلهم أكثر اطلاعا وديناميكية.

الجدول رقم (06): أقدمية المبحوثين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	أقدمية المبحوثين الاحتمالات
65.15%	43	من 0 إلى 10 سنوات
19.63%	13	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
15.16%	10	من 20 سنة فما فوق
100%	66	المجموع

يتبين من أرقام الجدول إلى أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي لهم خبرة مهنية من 0 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة (65.15%)، وهذا راجع إلى التجديد المستمر في اليد العاملة، نظر لما تتطلبه طبيعة العمل بالورشات مقارنة مع العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة وذلك بنسبة (19.69%)، وهم في أغلبهم يشغلون وظائف خارج إطار الورشات ، وهذا يعني أنّ اليد العاملة في الورشات مع الفئتين الأخيرتين اللتان لهما القدرة على الإدراك السليم للعلاقات داخل الهيكل التنظيمي، وما يجري فيه من اتصالات وإصدار أحكاما وآراء أكثر دقة عن فعالية الاتصال والأداء.

وعليه، فالأقدمية في العمل تمكّن من العمل براحة وفعالية، وتمكن من تفادي المشاكل التي قد تواجه المصنع عن طريق الاتصال، الذي يساعد في السير الحسن للعمل، ومنه تحسين الأداء.

جداول المحور الثاني: الاتصال التنظيمي وقوة الأداء

- الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى ودلالاتها الإحصائية

كا ²	معامل فاي	المجموع	الاتصال التنظيمي		قوة الأداء
			لا يوجد اتصال تنظيمي	يوجد اتصال تنظيمي	
25.37	0.62	44	15	29	أداء جيد
		22	22	00	أداء ضعيف
		66	27	29	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة معامل الارتباط فاي تقدر ب 0.62 وهذا يدل إحصائياً على انه يوجد ارتباط قوي بين الاتصال التنظيمي و قوة الأداء بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية .

وبما أن نفس الجدول يبين أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة ب 25.37 أكبر من قيمة كا² الجدولة والمقدرة ب 6.64 عند مستوى درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.01 ، فإنّ هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول دور الاتصال التنظيمي في زيادة قوة الأداء.

الجدول رقم (07): اتصال الإدارة بالمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	اتصال الإدارة بالمبحوثين	
		الاحتمالات	
%21.21	14	المشرفين	نعم
%18.18	12	الملصقات	
%4.55	03	أخرى	
%56.06	37	لا	
%100	66	المجموع	

من خلال أرقام الجدول تبين أنّ ما نسبته (43.94%) من المبحوثين يؤكدون اتصال الإدارة، في مقابل (56.06%) ينفون ديمومة ذلك.

وهذا يرجع إلى طبيعة الاتصال الممارس في مصنع الخزف الصحي وقنواته؛ إذ تبين حسب المجيبين بـ "نعم" أنّ الاتصال في الغالب يتم عبر المشرفين بنسبة (21.21%)، ثمّ الملصقات بـ (18.18%)، وأخيراً قنوات أخرى مختلفة بنسبة (4.55%).

ما يعني أنّ مستويات الاتصال وقنواته لا تسمح بالتواصل السلس والسهل والممكن مع الجميع في أغلب الأحيان.

وعليه، فالإتصال في المصنع يشوبه بعض القصور فيما يخص الديمومة، وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع رئيس دائرة التموين أنّ العمال يجدون صعوبة نوعاً ما في الاتصال بالإدارة بالرغم من أنّ الإدارة تتيح لهم كل الوسائل التي تسهل الاتصال بها.

الجدول رقم (08): تقديم المبحوثين لاقتراحات عملية إلى المشرفين

النسبة المئوية	التكرارات	اقتراحات المبحوثين	
		الاحتمالات	
%45.45	30	يأخذون باقتراحاتك	نعم
%3.03	02	يعملون باقتراحاتك	
%3.03	02	أخرى	
%34.85	23	لا	
%13.64	09	أحيانا	
%100	66	المجموع	

يتضح من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (51.51%) المبحوثين يقرّون أنّهم يقدموا اقتراحات عملية للمشرفين الذين يتعاملون مع هذه الاقتراحات بنوع من الايجابية، سواء من خلال الأخذ بها وذلك بنسبة (45.45%) أو تطبيقها، أو أخذها كنوع من المجاملة.

فيما ترى نسبة (13.64%) المبحوثين أنّ المشرفين لا يأخذون هذه الاقتراحات إلّا في بعض الأحيان.

وطبعا كل هذا يعود إلى سعي المشرفين على العملية الإنتاجية إلى تكريس عملية الاتصال والتواصل مع العمال في أدائهم، ودعمًا للتحفيز المعنوي في هذا المجال. وعليه، فالعمال بمختلف فئاتهم يؤثرون إيجابا في العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (09): تعليمات الإدارة للمبحوثين لأجل عمل جيد

النسبة المئوية	التكرارات	تعليمات الإدارة الاحتمالات
%46.97	31	نعم
%53.03	35	لا
%100	66	المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (53.03%) من المبحوثين يؤكدون على عدم تلقي تعليمات من الإدارة لأجل القيام بعمل جيد. في حين أنّ (46.97%) من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وبالنظر للنسبتين يتأكد تماما أنّ النسبتين متقاربتين، والصورة ترجع ذلك إلى:

- أنّ التعليمات تتمّ عبر وسائط أخرى غير المشرفين.
 - أنّ قنوات الاتصال مقصورة على بعض أنواع الاتصال فقط.
 - أو أنّ التعليمات المقدمة من الإدارة تخص مجالات لا تتعلق بالعمل.
- ومعنى ذلك أنّه يوجد خلل أو انفصال بين العمّال والطاقت الإداري لأسباب أخرى لم يكشف عنها. ومنه، فتعليمات الإدارة للعمال لأجل أداء أفضل ليست في المستوى المطلوب والمرجو.

الجدول رقم (10): تلقي المبحوثين لتشجيعات الرؤساء نظير العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تشجيع الإدارة للمبحوثين	
		الاحتمالات	
60.61%	40	تشجيع شفوي	نعم
13.64%	09	إثراء	
9.09%	06	تحفيز مادي	
00%	00	أخرى	
10.60%	07	لا	
6.06%	04	أحيانا	
100%	66	المجموع	

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (83.34%) المبحوثين يؤكدون على تلقيهم الدائم للتشجيع من طرف رؤساء العمل نظير العمل الذي يقومون به، و (6.06%) من المبحوثين يرون أنّ ذلك يتمّ أحيانا فقط. وهذا التشجيع أغلبه شفوي ومعنوي ولا يتعدى ذلك إلا في أحيان قليلة بنسبة (9.09%).

والسبب في ذلك يعود إلى قلّة الموارد المادية اللازمة للتعزيز، أو لأنّ المقابل المادي غير ذا أهمية بالمقارنة مع قيمة الدعم المعنوي، وشهادات التشجيع والاعتراف والتقدير.

ومعنى ذلك أنّه يوجد تواصل دائم وودي بين الرؤساء والعمال، يبرز طغيان الجانب الإنساني على العلاقات القائمة، وقد أكّدت مقابلة مع رئيس دائرة الإنتاج أنّ العمال يتلقون تشجيعا نظير العمل الذي يقومون به، وتحفيزات، ومكافآت، وقروض، وهدايا.

الجدول رقم (11): تشجيع المبحوثين دافع إلى العمل أكثر

النسبة المئوية	التكرارات	التشجيع دافع للعمل الاحتمالات
39.39%	26	دائما
53.03%	35	في غالب الأحيان
7.58%	5	أبدا
100%	66	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (53.03%) من العاملين يرون أنّه في غالب الأحيان ما يكون تشجيع العمال دافع إلى العمل أكثر، وما نسبته (39.39%) يرون أنّ تشجيع العمال دائما ما يكون دافعا إلى العمل أكثر.

وهذا راجع إلى نوع التشجيع الذي يتلقاه العامل، والذي يكون بمثابة دافع إلى العمل أكثر، ممّا يشعر العمال بالتقدير والاعتبار.

في المقابل عبّر ما نسبته (7.58%) أنّ تشجيع العمال أبدا ليس دافعا إلى العمل أكثر، وهم يعتبرون أنّ العامل مجرد آلة تقوم بالمهام المسندة إليها سواء بتشجيع أو دونه.

بمعنى أنّ الشعور بالتقدير من خلال الإثراء والمكافآت والحوافز يخلق دافعا قويا إلى استخدام قدرات مميزة في العمل.

وعليه، فتشجيع المبحوثين وسيلة اتصالية مهمة في دفع العمال إلى العمل أكثر ومنه تحسين الأداء.

الجدول رقم (12): نصائح الإداريين للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	نصائح الإداريين للعمال	
		الاحتمالات	
4.54%	03	تذكير باحتياطات السلامة	نعم
42.42%	28	تذكير بالمهام الواجب إتمامها	لا
3.0%	02	أخرى	
43.95%	29		
6.06%	04		أحيانا
100%	66		المجموع

من خلال أرقام الجدول يتبين أنّ ما نسبته (49.90%) المبحوثين يقرون بتقديم الإدارة نصائح للعمال والتي تتمثل في:

- (42.42%) منها تذكير بالمهام الواجب القيام بها.
- (4.54%) تذكير باحتياطات الأمن والسلامة.

بالنظر إلى ذلك يتبين أنّ ذلك ما تؤدي إليه حتمية رفع الإنتاج و جعل الأداء أكثر نجاعة دون الوقوع في حوادث أو ارتكاب أخطاء تؤدي إلى مخاطر تضر بحجم العمل وبطبيعته.

في حين يرى (43.95%) من العمال المبحوثين أنّ الإدارة لا تقدم نصائح وهي نسبة معتبرة - ربما- ضعف في العمل الإداري، أو هو اتخاذ موقف سلبي في الإدارة.

وعليه، يمكن التأشير على أنّه يوجد قصور في جانب النصح المقدم للعمال.

الجدول رقم (13): التوجيه الدوري للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	التوجيه الدوري للعمال	
		الاحتمالات	
%24.24	19	إتقان العمل	نعم
%13.64	09	الشعور بالرفاهية	
%10.61	07	النجاعة	
%3.03	02	أخرى	
%48.48	32	لا	
%100	66	المجموع	

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي يوافقون على أنّ هناك توجيه دوري للعمال الذي يؤدي بنسبة (24.24%) إلى إتقان العمل، وبنسبة (13.64%) إلى الشعور بالرقابة و(10.61%) بالنجاعة، في حين أرجع (3.03%) من العمال إلى نتائج أخرى.

وهذا التوجيه الدوري راجع إلى ضرورة استعراض المشكلات وأساليب العمل، ومراقبة السير الحسن للعمل، في مقابل (48.48%) ينفون وجود توجيه دوري للعمال.

بمعنى أنّ التوجيه الدوري للعمال يؤدي إلى تقيد العمال بالتزامات تحدد نوع الاتصال السائد وتزيد من قوة الأداء.

وعليه، فالتوجيه الدوري للعمال ضروري في تحديد نوع الاتصال وتطوير الأداء، وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإنتاج أنّ التوجيه الدوري للعمال من خلال الأوامر والتعليمات أدى إلى الالتزام بالعمل وإتقانه.

الجدول رقم (14): تلقى المبحوثين للتذكير يجنب الأخطاء والحوادث

النسبة المئوية	التكرارات	تذكير العمال بتجنب الأخطار الاحتمالات
%26.76	17	دائما
%31.82	21	في غالب الأحيان
%42.42	28	أبدا
%100	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (31.82%) المبحوثين يرون بأنّ تلقى التذكير والتبويه في الوقت المناسب في أغلب الأحيان يجنب الأخطاء والحوادث، و(25.76%) منهم يقرون بأنّ ذلك دوماً يقيهم من الأخطار، في حين أنّ النسبة الأكبر المقدرة بـ (42.42%) ترى بعدم جدوى ذلك.

والسبب في الغالب يعود إلى الخبرة في الأداء التي أصبحوا يتمتعون بها، وأنّ تفادي الحوادث والأخطار أصبحت من ثقافة العامل في المؤسسة.

ومعنى ذلك أنّ عمال المؤسسة إضافة إلى الخبرة المتوفرة لديهم يوجد الاتصال الجيد الذي أدى مهامه في السابق.

وعليه، فعمال المؤسسة هم في الغالب بمنأى عن الأخطار والحوادث.

الجدول رقم (15): مرافقة المشرفين للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	مرافقة المشرفين للعمال
		الاحتمالات
34.85%	23	نعم
40.91%	27	لا
24.24%	16	أحيانا
100%	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (34.85%) من المبحوثين يؤكدون على مرافقة المشرفين لهم أثناء العمل، و (24.24%) منهم يقرون بظرفية هذه المرافقة.

وهذا يعود إلى أنّ الإشراف ابتعد عن معنى المراقبة، بل هو فقط للتوجيه الذي غالبا ما يتم في أحيان قليلة، ومتى استدعى الطرف ذلك. في حين أنّ (40.91%) ينفون ذلك، وهؤلاء قد يكونون أكثر خبرة وحنكة في التعامل مع متطلبات العمل.

ومعنى ذلك أنّ أداء العمال عادة يكون بوتيرة مقبولة وناجعة، والاتصال التنظيمي والعملي يكون مناسباً أكثر من أي شيء آخر.

وعليه، فمرافقة المشرفين للمبحوثين رغم أنّها ضرورية، فهي بغرض النصح والتذكير والتوجيه وليس المراقبة، وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة التموين أنّ المشرفين يقومون بزيارات ميدانية ودورية لمواقع العمل .

الجدول رقم (16): نصائح المشرفين للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	تقديم النصائح المهمة للعمال	
		الاحتمالات	
%7.57	05	إتقان العمل	نعم
%40.91	27	تسيير الحركة أثناء العمل	
%12.12	08	إنتاج أكثر	
%16.67	11	التفوق على باقي العمال	
%4.54	03	أخرى	
%13.64	09		لا
%4.55	03		أحيانا
%100	66		المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (81.81%) من المبحوثين يؤكدون على تلقيهم نصائح مهمة من طرف المشرفين أغلبهم يؤدي إلى تسيير الحركة أثناء العمل، وكذلك تحقيق التفوق ورفع كمية الإنتاج، وإتقان العملية الإنتاجية، وما يترتب عن ذلك من مواصفات المنتج.

وبالنظر إلى كل هذا وما ورد في (الجدول رقم 12) فإنّ النصائح المقدّمة للعمال أغلبها يأتي بطريقة مباشرة من قبل المشرفين، والسبب يرجع إلى الوجود في مكان واحد (مكان الإنتاج)، وأريحية التواصل بين المشرفين والعمال التنفيذيين، وكذا الثقة المتبادلة أثناء العمل وخارج أوقات العمل.

ومعنى ذلك، أنّه يوجد توافق بين الطرفين، وأنّ أهمية ذلك تعود بالنفع على العملية الإنتاجية ومنه، فإنّ العمال يتقبلون النصائح من المشرفين وهذا يضمن الفعالية.

الجدول رقم (17): تنافس العمال أثناء الإنتاج

النسبة المئوية	التكرارات	تنافس العمال أثناء الإنتاج	
		الاحتمالات	
4.54%	03	للحصول على ترقية	نعم
6.06%	04	زيادة الإنتاج	
34.85%	23	تحسين العلاقة مع الرؤساء	
33.33%	22	أخرى	
12.13%	08	لا	
9.09%	06	أحيانا	
100%	66	المجموع	

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (78.78%) من المبحوثين يقرون بوجود تنافس فيما بينهم أثناء العملية الإنتاجية، وذلك يرجع خاصة إلى سعيهم لتحقيق العلاقة مع رؤسائهم بنسبة (34.85%) أو الحصول على التعزيز والمقابل المادي بنسبة (33.33%)، إضافة إلى سعيهم للحصول على الترقية وزيادة الإنتاج.

في حين أنّ (09.09%) من المبحوثين يرون أنّ التنافس ظرفي بين العمال ومزاجي.

وفي المقابل (12.13%) من المبحوثين لا يرون أنّه يوجد تنافس بين العمال.

ومعنى ذلك بالنظر إلى ما سبق أنّ التنافس بين العمال لا توجد له ضوابط معينة، وأنّه ظرفي مزاجي أساسه المصلحة أيّا كانت طبيعتها.

وعليه فالتنافس بين العمال موجود وقابل للتطور إيجابا بما يحقق مصلحة المؤسسة.

وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع رئيس دائرة التموين والإدارة أنّ هناك تنافس شديد بين العمال من أجل الحوافز والمكافآت تصل أحيانا إلى تدهور العلاقة بينهم.

جداول المحور الثالث: الاتصال العملياتي وتحسين الإنتاجية

- الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية ودلالاتها الإحصائية

كا ²	معامل فاي	المجموع	الاتصال العملياتي		الإنتاجية
			لا يوجد اتصال عملياتي	يوجد اتصال عملياتي	
34.21	0.72	46	10	36	يحسن الإنتاجية
		20	20	00	لا يحسن الإنتاجية
		66	30	36	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة معامل الارتباط فاي تقدر ب 0.72 و هذا يدل إحصائيا على انه يوجد ارتباط قوي بين الاتصال العملياتي و تحسين الإنتاجية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية .

وبما أن نفس الجدول يبين أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة ب 34.21 أكبر من قيمة كا² الجدولة والمقدرة ب 6.64 عند مستوى درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.01 ، فان هناك دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مساهمة الاتصال العملياتي في تحسين الإنتاجية.

الجدول رقم (18): اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل

النسبة المئوية	التكرارات	التوجيه الدوري للعمال	
		الاحتمالات	
%24.24	16	ترقية بيئة العمل	نعم
%18.18	12	تكوين العمال	
%1.61	07	رفع المقابل المادي	
%6.06	04	أخرى	
%30.30	20	لا	
%10.61	07	أحيانا	
%100	66	المجموع	

بتفحص أرقام الجدول يتبين أنّ ما نسبته (59.09%) من المبحوثين يؤكدون على أنّ الإدارة تهتم بتحسين ظروف العمل من خلال ترقية بيئة العمل (24.24%)، وتكوين العمال لأجل أداء أفضل (18.18%)، وأيضا برفع المقابل المادي بنسبة (10.61%)، بينما ترى نسبة (10.61%) بالاهتمام الظرفي للإدارة بهذا المجال، وهذا راجع إلى سعي الإدارة إلى تفعيل الأداء من جهة، ومن جهة أخرى يمثل وجها آخر للتواصل بين الإدارة والعمال، في حين أنّ نسبة (30.30%) من المبحوثين تنفي الاهتمام بتحسين ظروف العمل.

وعليه، يمكن التأكيد على أنّ بيئة العمل مقبولة لأجل عمل جيّد وفي ذات الوقت لأجل اتصال

إيجابي.

الجدول رقم (19): تحسين ظروف العمل وزيادة المردودية

النسبة المئوية	التكرارات	تحسين الظروف وزيادة الانتاجية	الاحتمالات
%75.76	50		دائما
%18.18	12		في أغلب الأحيان
%6.06	04		أبدا
%100	66		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي يوافقون على أنّ تحسين ظروف العمل يزيد من المردودية في الإنتاج دائما وذلك بنسبة (75.76%).

وهذا راجع إلى تحسين الظروف الفيزيائية المناسبة، كالتهووية الجيدة، الإنارة، وهذا ما يحفز العمال على المساهمة الفعّالة في زيادة وتحسين إنتاج المؤسسة، إضافة إلى الظروف الوقائية ممّا يشعّره بالراحة والاطمئنان أثناء تأدية العمل.

بالمقابل نجد ما نسبته (18.18%) من العمال يؤكدون أنّه في أغلب الأحيان ما يؤدي تحسين ظروف العمل إلى زيادة المردودية، وما نسبته (6.06%) ينفون وجود علاقة ارتباطية بين تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية .

بمعنى أنّ ظروف العمل تؤثر في عملية الاتصال بين العمال أثناء العمل، ونوع وقوة أدائهم.

وعليه، فظروف العمل لها علاقة ارتباطية بزيادة المردودية.

الجدول رقم (20): قيام المبحوثين بعملهم جيدا

النسبة المئوية	التكرارات	القيام بالعمل جيدا
		الاحتمالات
%57.57	38	نعم
%31.81	21	لا
%10.62	07	أحيانا
%100	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف يقومون بعملهم جيدا، وذلك بنسبة (57.57%)، وهذا راجع إلى العلاقات الطبيعية بين العمال وتحمل كل منهم مسؤولية العمل الذي يقوم به والتزام كل منهم بمهامه.

في مقابل نسبة (10.62%) من العمال الذين يؤكدون على أنه ليس دائما ما يقومون بعملهم جيدا بل أحيانا فقط، ونسبة (31.81%) يؤكدون أنهم لا يقومون بعملهم جيدا بسبب ظروف العمل الشاقة داخل الورشات.

بمعنى أنّ العمال الذين يعملون خارج الورشات يقومون بأعمالهم جيدا نتيجة لتوفر الظروف المناسبة، في حين أنّ عمال الورشات عكسهم تماما.

وعليه، فأغلب عمال مصنع الخزف يقومون بعملهم جيدا.

الجدول رقم (21): الجدية في العمل وتحسين المنتج

النسبة المئوية	التكرارات	الجدية وتحسين المنتج
		الاحتمالات
%54.54	36	نعم
%34.85	23	لا
%10.61	07	أحيانا
%100	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (54.54%) من العمال يؤكدون أنّ الجدية في العمل تؤدي إلى تحسين المنتج، وهذا راجع إلى أنّ العوامل الشخصية والنفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز لها أثر كبير على نفسية العامل، الأمر الذي يجعله يقدم ويباشر مهامه بكل مثابرة وجدية وإتقان من أجل تحسين الأداء و بالتالي تحسين المنتج.

في مقابل (34.85%) نفوا وجود علاقة بين الجدية في العمل وعملية تحسين المنتج، ونسبة (10.61%) الذين أكدوا على أنّه أحيانا ما تؤدي الجدية في العمل إلى تحسين المنتج.

بمعنى أنّ الجدية في العمل لها أثر إيجابي في تطوير وتحسين الأداء، وبالتالي تحسين المنتج كما ونوعا.

وعليه، هناك علاقة ارتباطية بين الجدية وتحسين المنتج.

الجدول رقم (22): تحمّل المبحوثين لمسؤولية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تحمل المسؤولية و طبيعتها	
		الاحتمالات	
21.21%	14	نعم	الحضور في الوقت المحدد
56.06%	37		الانضباط في العمل
15.15%	10		الالتزام بالمهام
7.58%	05		أخرى
00%	00	لا	
100%	66	المجموع	

بالنظر إلى أرقام الجدول يتبين أنّ كل المبحوثين يقرون ويؤكدون تحمّلهم لمسؤولية العمل بنسبة (100%) رغم اختلاف فهمهم لطبيعة المسؤولية في العمل.

فالبعض يرى أنّها الانضباط في العمل بنسبة (56.06%)، وآخرين يحرصونها في الالتزام بالحضور في الوقت المحدد بنسبة (21.21%)، وآخرين بضرورة الالتزام بالمهام الموكلة لهم بنسبة (15.15%)، في حين نسبة (7.58%) يرون أنّها تعني عدم ارتكاب الأخطاء وتنفيذ الأوامر والالتزام بالقوانين والأداء الناجع -ربما- يرجع إلى روح المجموعة والتعاون وكذا بالسلسلة المتبع في المصنع.

ومعنى ذلك وجود تجانس وتنسيق يصب في مصلحة المؤسسة.

وعليه، فتحمل المسؤولية هو التزام كافة أطراف العملية الإنتاجية والطاقت الإداري.

الجدول رقم (23): مشاركة الرؤساء في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرارات	مشاركة الرؤساء في اتخاذ القرار	
		الاحتمالات	
%4.55	03	على مستوى الإدارة	نعم
%22.73	15	على مستوى الورشة	
%42.42	28	أثناء العمل	
%9.09	06	أخرى	
%15.15	10	لا	
%6.06	04	أحيانا	
%100	66	المجموع	

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ (78.69%) من المبحوثين يؤكدون مشاركتهم الرؤساء في اتخاذ القرار سواء أثناء العمل بنسبة (42.42%)، أو على مستوى الورشة بنسبة (22.73%)، وبنسبة ضئيلة على مستوى الإدارة (4.55%).

وهذا يعود إلى سعي الجميع لتحسين ظروف العمل ورفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وكذا إيجاد مناخ مساعد على الأداء المتقن والمتوافق مع إمكانيات العمّال وما يرجى تحقيقه.

كما أنّ هذا يبرز طبيعة الاتصال القائم بين الإدارة والعمال بطابعه الإيجابي العملي أكثر من شيء آخر، ومعنى ذلك أنه لا يوجد انفصال بين العمال والطاقت الإداري والمشرفين.

وعليه، فإنّ مصنع الخزف الصحي قد مضى بعيدا في هذا المجال، ممّا يقيه من العمل ذا التوجيه النقابي، والصراع التنظيمي.

الجدول رقم (24): منح المؤسسة للمبحوثين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف

النسبة المئوية	التكرارات	منح صلاحية إتخاذ القرار الاحتمالات
66.67%	44	نعم
33.33%	22	لا
100%	66	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي يؤكدون أنّ المؤسسة تمنحهم صلاحية اتخاذ القرارات في بعض المواقف وذلك بنسبة (66.67%)، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب اتخاذ قرار فوري أثناء العمل، وتحمل مسؤولية هذا القرار بما يتلاءم مع مصلحة المؤسسة، وهذا ما يوجد روح الانتماء و جو تنظيمي يسوده الرضا عن العمل.

بالمقابل فإنّ نسبة (33.33%) يقرون أنّ المؤسسة لا تمنحهم صلاحية في اتخاذ القرارات في بعض المواقف وهم العمال داخل الورشات، وفي الغالب ما تكون مهامهم محدّدة وواضحة.

بمعنى أنّ منح صلاحية اتخاذ القرارات في بعض المواقف تجعل العامل يشعر بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، ومنه بذل جهد أكبر في الأداء.

وعليه، فإنّ عمال مصنع الخزف الصحي يشعرون بالانتماء والمسؤولية أثناء الأداء. وهذا ما أكدته مقابلة مع رئيس مصلحة التموين حيث أقرّ أنّ الإدارة تأخذ باقتراحات العمال من أجل اتخاذ قرارات خاصة بقضايا العمل.

الجدول رقم (25): المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالأهمية

النسبة المئوية	التكرارات	المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر في العامل	
		الاحتمالات	
%48.48	32	سرعة الأداء	نعم
%15.15	10	المرونة في العمل	
%10.61	07	التعاون مع الآخرين	
%4.55	03	أخرى	
%21.21	14	لا	
%100	66	المجموع	

تبين من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (78.73%) من المبحوثين يؤكدون أنّ مشاركتهم في اتخاذ القرار يشعروهم بأنهم مهمين في المؤسسة، ممّا يدفعهم أكثر إلى بذل مجهودات أكبر، كما السرعة في الأداء بنسبة (48.48%)، والمرونة في العمل بنسبة (15.15%)، والتعاون مع الآخرين بنسبة (10.61%).

والملاحظ أنّ نسبة مجموعهم تقدر ب (78.79%) تكاد تكون ذاتها التي وردت في (الجدول رقم 23) مما يعني صدق الإجابة، والسبب في شعورهم بالأهمية هو تطبيق مقترحاتهم وإطلاعهم على سياسة المؤسسة، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار.

مما يعني أنّ القرار جمعي في ما يخص العملية الإنتاجية، كما يعني نمو الروح المعنوية لدى القائمين بالعمل، وعليه فإنّ المشاركة في اتخاذ القرار هي اتصال جيد، وروح معنوية فاعلة.

جداول المحور الرابع: الاتصال الشخصي والعلاقات بين العمال

- الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة ودلالاتها الإحصائية

كا ²	معامل فاي	المجموع	الاتصال الشخصي		العلاقات بين العمال
			لا يوجد اتصال شخصي	يوجد اتصال شخصي	
37.10	0.75	29	04	25	علاقات طيبة
		37	33	04	علاقات سيئة
		66	37	29	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة معامل الارتباط فاي تقدر ب 0.75 و هذا يدل إحصائياً على انه يوجد ارتباط قوي بين الاتصال الشخصي و العلاقات بين العمال ، بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية .

وبما أن نفس الجدول يبين أن قيمة قيمة كا² المحسوبة والمقدرة ب 37.10 أكبر من قيمة قيمة كا² الجدولة والمقدرة ب 6.64 عند مستوى درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.01 ، فان هناك دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول دور الاتصال الشخصي يحدد العلاقات بين العمال .

الجدول رقم (26): الاتصالات مع الزملاء وطبيعتها

النسبة المئوية	التكرارات	الاتصالات مع الزملاء	
		الاحتمالات	
50%	33	اتصال في إطار العمل	نعم
10.61%	07	اتصال شخصي	
16.67%	11	تفاعل اجتماعي	
22.72%	15	تضامن العمال	
0%	00	أخرى	
0%	00		لا
100%	66		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ ما نسبته (100%) من المبحوثين يؤكدون على وجود الاتصال بين الزملاء في العمل، وهذا يبين عمق العلاقات بينهم والتجاوب الموجود بينهم في أطر مختلفة.

وبالنظر إلى طبيعة الاتصال القائم يتبين أنّ الاتصال في إطار العمل يمثل (50%) يليه التضامن فيما بينهم كعمال بنسبة (22.72%)، ثمّ التفاعل الاجتماعي والاتصال الشخصي، وهذا يبين أكثر الولاء للمؤسسة والعمل المؤدى أكثر من الاتصال بغرض تحقيق المصلحة الشخصية، وذلك -ربما- يعود أكثر إلى الثقافة العمالية السائدة.

ومعنى ذلك نجاعة الاتصال بين العمال.

وعليه، فمؤسسة الخزف الصحي يمكن أن تكون من بين المؤسسات الرائدة في بلورة الاتصال وتنمية العلاقات بين العمال، وهذا ما أكدته المقابلة مع رئيس مصلحة دائرة التموين، حيث أقر أنّ العلاقة بين العمال علاقة طبيعية يسودها الود والاحترام في إطار العمل.

الجدول رقم (27): طبيعة معاملة الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة معاملة الزملاء	
		الاحتمالات	
%30.30	20	ود واحترام	نعم
%12.12	08	الشعور بالانتماء	
%12.12	08	المشاركة والتعاون	
%6.07	04	أخرى	
%34.85	23	لا	
%4.54	03	أحيانا	
%100	66	المجموع	

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (60.61%) المبحوثين يؤكدون على المعاملة الطيبة لبعضهم البعض، وهذا راجع في الغالب إلى تقارب الفئات العمرية، ونضج أغلب العمال، وعامل الأقدمية في المؤسسة، مما يعني تجاوز كل المشاكل وسوء الفهم والتفاهم في ما سبق، إضافة إلى التجانس بين العمال بحكم أنّ أغلبهم من بيئة واحدة بما تعنيه من وحدة العادات والتقاليد وطريقة اتخاذ المواقف وتصريف المشكلات.

وكل هذا أدى إلى وجود ود واحترام بنسبة (30.30%)، والشعور بالانتماء بنسبة (12.12%) والمشاركة والتعاون بنسبة (12.12%).

أما المجيبين بـ "لا" فنسبتهم (34.85%) وهي ثلث العمال، ويرجع ذلك -ربما- إلى مشكلات أثناء العمل، أو التنافس الذي يخرج عن إطاره.

ومعنى النسبة الغالبة من الإجابات أنّ عمال المؤسسة يوجد بينهم تجانس في المعاملة والعمل.

وعليه، فالمؤسسة قد لا تلجأ كثيرا إلى دراسة المشكلات والشكاوى.

الجدول رقم (28): استفادة المبحوثين من التعاون مع الآخرين

النسبة المئوية	التكرارات	استفادة المبحوثين من التعاون	
		الاحتمالات	
%30.30	20	تبادل المعلومات	نعم
%9.10	06	تطوير المهارة	
%10.60	07	زيادة المعرفة	
%25.76	17	إتقان الخبرة	
%24.24	16	كفاءة الأداء	
%0	00		لا
%100	66		المجموع

من أرقام الجدول يتبين أنّ ما نسبته (100%) المبحوثين يقرون ويؤكدون باستفادتهم من التعاون القائم بينهم، ويرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة القائمة على الود والاحترام والتعاون، وكذا سعي الجميع إلى تحسين أدائهم أثناء العملية الإنتاجية والتنافس النزيه، خصوصا وأنّ أغلب العمل يتم جماعيا بالسلسلة.

وتتمثل استفادة هؤلاء العمال في تبادل المعلومات بنسبة (30.30%) واكتساب الخبرة بنسبة (25.76%)، وكفاءة الأداء بنسبة (24.24%)، ثمّ زيادة المعرفة وتطوير المهارة.

ومعنى ذلك أنّ وحدة صناعة الخزف الصحي توجد بها حركية العمل وحركية معارف التحكّم في التكنولوجيا ووسائل الإنتاج الحديثة.

وعليه، فمستقبل المؤسسة مضمون في ظل عامل التعاون والتنافس لأجل إثبات الذات وتحقيق مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم (29): تبادل المعلومات بين المبحوثين والمساعدة على العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تبادل المعلومات بين المبحوثين	
		الاحتمالات	
%30.30	20	الإطلاع على الجديد	نعم
%1.52	01	الإطلاع على نماذج الإنتاج	
%42.42	28	تسهيل عملية الأداء	
%6.06	04	أخرى	
%19.70	13	لا	
%100	66	المجموع	

يتبين من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (80.30%) المبحوثين يؤكدون أنّ تبادل المعلومات بين العمال يساعد على القيام بالعمل على أحسن درجه، وهذا يعني التأكيد على ما ورد في (الجدول رقم 28).

وسبب ذلك أنّ سعي العمال لتطوير مداركهم وآلية التحكّم في وسائلهم يدفعهم أكثر إلى تطوير المهارات، كما أنّ ذلك -بالتأكيد- يساعد على تسهيل الأداء بنسبة (42.42%)، ومعرفة الجديد بنسبة (30.30%)، إلى جانب الاطلاع على نماذج الإنتاج في غير مؤسستهم سواء في الداخل أو الخارج.

أما (19.70%) من المبحوثين فإجابتهم كانت بـ "لا" وهم في الغالب الذين لهم قصور معرفي بالعودة إلى المستوى التعليمي، أو عزوفهم عن مساعدة الآخرين في هذا المجال.

ومعنى ذلك أنّ هذه الحركية في مجال المعلومات والمعارف تدفع بمستوى الأداء إلى الأحسن.

ومنه، فإنّ هذه المؤسسة متفتحة على نماذج الأداء والإنتاج.

الجدول رقم (30): تدارس المبحوثين للاقتراحات الخاصة بالعمل وطبيعته

النسبة المئوية	التكرارات	تدارس المبحوثين للاقتراحات	
		الاحتمالات	
%39.40	26	نعم	تشاور
%30.30	20		تبادل الآراء
%18.18	12		تدارس المشاكل
%3.03	02		أخرى
%9.09	06	لا	
%100	66	المجموع	

من خلال أرقام الجدول يتبين أنّ ما نسبته (90.91%) من المبحوثين يؤكدون تدارس الاقتراحات الخاصة بالعمل فيما بينهم عكس (09.09%) الذين ينفون ذلك.

وهذا يعود إلى روح التعاون القائم، وسعيهم لتجاوز المشاكل، وكل ما من شأنه أن يمس بهم كقائمين على الإنتاج أو كعمال يسعون إلى تحقيق الذات والمشاركة في تطوير العمل.

وتبرز طبيعة الاقتراحات الخاصة بالعمل في التشاور بنسبة (39.40%)، وتبادل الآراء والخبرات بنسبة (30.30%) وهذا يؤكد ما جاء في (الجدول رقم 29)، إضافة إلى تدارس المشاكل الطارئة بنسبة (18.18%).

أما الذين لم تكن لهم استجابة لتدارس المشاكل فنسبتهم (09.09%)، وهي نسبة لا يعتد بها، وقد يرجع ذلك إلى تباين المستويات والفروق عند مجاراة الآخرين.

ومعنى ذلك أنّ العلاقات القائمة بين العمال حسنة وتتطور إيجاباً.

ومنه، فإنّ الاقتراحات المبنية بخصوص العمل قد تزيد في فعالية الأداء والرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته المقابلة مع رئيس مصلحة دائرة الإنتاج، حيث أكد على أنّه يتمّ تدارس اقتراحات العمال حول قضايا العمل من خلال اجتماعات دورية.

الجدول رقم (31): اقتراحات المبحوثين وتدارك الأخطاء.

النسبة المئوية	التكرارات	اقتراحات المبحوثين ونتائجها	
		الاحتمالات	
%33.34	22	إزالة سوء الفهم	نعم
%9.09	06	حل المشاكل القائمة	
%6.07	04	تدليل الصعوبات	
%7.56	05	تعزيز التفاهم	
%9.09	06	أخرى	
%34.85	23		لا
%100	66		المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أنّ ما نسبته (65.15%) من المبحوثين يرون أنّ الاقتراحات المتبادلة بين العمل تؤدي إلى تدارك الأخطاء.

وهذا يعود إلى تباين مستويات العمل واختلافهم للمشكلات القائمة، وكذا تحكّمهم في وسائل الإنتاج، ومعرفتهم للأساليب المتبعة، لذلك فهذا التبادل للاقتراحات غالباً ما يؤدي إلى إزالة سوء الفهم بنسبة (33.34%)، وحلّ المشاكل القائمة بنسبة (9.09%)، وتعزيز التفاهم بنسبة (7.56%).

في حين أنّ (34.85%) من المبحوثين كانت إجابتهم بـ "لا"، والسبب قلة تجاوبهم ومساعدتهم للآخرين، وهي نسبة تكاد تكون هي نفسها في (الجدول رقم 27).

ومعنى ذلك أنّ المبحوثين لهم هدف واحد وهو تجاوز الصعوبات وسوء الفهم وتطوير الذات.

وعليه، فإنّ الاقتراحات تحدّ من الأخطاء وتتجاوز سوء الفهم.

الجدول رقم (32): الرضا على علاقات العمل القائمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الرضا على علاقات العمل الاحتمالات
%16.67	11	إلى أبعد حد
%62.12	41	بعض الشيء
%21.21	14	أبدا
%100	66	المجموع

تبين من أرقام الجدول أنّ (62.12%) يؤكّدون أنّهم راضون بعض الشيء على علاقات العمل في المؤسسة.

وهذا راجع إلى العلاقة الحسنة والطيبة بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة نتيجة الاحتكاك بين العمال أثناء العمل، بالمقارنة مع العمال الذين أفروا عن عدم رضاهم على علاقات العمال بالمؤسسة نتيجة وجود اختلافات في وجهات النظر و الآراء حول طريقة العمل، والتنافس غير الشريف، في حين أنّ نسبة (16.27%) من العمال راضون إلى أبعد حد.

بمعنى أنّ علاقات العمل بالمؤسسة تختلف باختلاف مواقع العمل وطبيعته، ومناصب العمال ومكانتهم بالمؤسسة.

وعليه، فعلاقات العمل تساهم بنسبة كبيرة في تحسين وتطوير أداء العمال.

الفصل السابع

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

تمهيد:

بعد تقديم تحليل وتفسير دور الاتصال في تطوير أداء العمال في الجانب النظري والميداني، سواء من خلال طرح الإشكالية البحثية أو في ضوء مراجعة مختلف النظريات التي تقدم عديد التحليلات والتغيرات لعملية الاتصال والأداء.

وبعد التطرق لدراسات مشابهة، والتي تخدم الموضوع بقدر كبير أو في بعض جزئياتها، أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق وصدق فرضيات الدراسة، بمناقشة نتائجها بما كان في مجتمع البحث، وحسب الدراسات السابقة، والتطرق أيضا إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول الاتصال ودوره في تطوير الأداء.

أولاً: النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

- الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء.

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي كانت "الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء" تبين الدور الكبير الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في زيادة قوة الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث يعتبر هذا الأخير معيار نجاحها، من خلال توجيه العمال من أجل إتقان العمل كما بين الجدول رقم (09) الذي يبين أنه يوجد خلل وانفصال بين العمال والطاقم الإداري لأسباب لم يتم الكشف عنها كما بين الجدول رقم (13) أنّ التوجيه الدوري للعمال يؤدي إلى تقييد العمال بالترامات تحدّد نوع الاتصال وتزيد من قوة الأداء.

كما أنّ لجوء الإدارة إلى التشجيع يكون بمثابة دافع إلى العمل بجد أكثر، لشعور العمال بالتقدير من خلال الإثراء والمكافآت، ممّا يجعله وسيلة اتصالية مهمة في دفع العاملين إلى أداء أكثر. أمّا بالنسبة للتذكير بالمهام واحتياجات العمل، فقد ساهمت بشكل كبير في تفادي الأخطاء والحوادث وأصبحت ثقافة العامل في المؤسسة لتوفيره الخبرة والاتصال الجيد، وهذا ما بينه الجدول رقم (14).

وبخصوص الإشراف المستمر فقد تبين من خلال الجدولين رقم (14) و رقم (15) ابتعاد هذا الأخير عن معنى المراقبة واقترب أكثر من التوجيه الذي غالبا ما يتم في أحيان قليلة، ومعنى ذلك أنّ أداء العمال عادة يكون بوتيرة مقبولة وناجحة، والاتصال التنظيمي يكون مناسباً أكثر لهذا الأداء. ويبين الجدول رقم (17) أنّ التنافس بين العمال لا توجد له ضوابط معينة، وأنّه ظرفي مزاجي أساسه المصلحة، أي أنّ التنافس بين العمال موجود وقابل للتطور إيجاباً، وتوجيهه بما يحقق مصلحة المؤسسة.

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الأولى يمكن التأكيد على أنّ الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء وعليه فإنّ الفرضية الجزئية الأولى تحققت إلى حد كبير.

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

- الاتصال العملياتي يساهم في تحسين الإنتاجية.

باستعراض ما توصلت إليه جداول الفرضية الثانية من حقائق تبين أن العوامل الشخصية والنفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز لها أثر كبير على نفسية العامل، الأمر الذي يجعله يقدم ويباشر مهامه بكل جدية وإتقان من أجل تحسين الأداء وبالتالي تحسين الإنتاج، وهذا ما بينه الجدول رقم (02).

كما أن طبيعة العمل التي تتطلب اتخاذ قرار فوري أثناء العمل وتحمل مسؤولية هذا القرار بما يتلاءم مع مصلحة المؤسسة، يجعل العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة ومنه بذل جهد أكبر في الأداء وبالتالي تحسين في النوعية والجودة، وهذا ما بينه الجدول رقم (20).

كما أشار الجدول رقم (22) إلى أن المسؤولية في العمل تؤدي إلى عدم ارتكاب الأخطاء، وتنفيذ الأوامر والالتزام بالقوانين والأداء الناجح والمنتج التنافسي، وتحمل المسؤولية راجع إلى روح المجموعة والتعاون، وبخصوص مشاركة العمال الرؤساء في اتخاذ القرار فقد بين الجدول رقم (23) أنه لا يوجد انفصال بين العمال والطاقت الإداري والمشرفين، ما يبرز طبيعة الاتصال العملياتي القائم بين أطراف العملية الإنتاجية.

وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد إلى حد بعيد أن الاتصال أثناء عمليات الإنتاج يساهم في تحسين الإنتاجية.

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

- الاتصال الشخصي يحدد العلاقات بين العمال.

بالنظر إلى مؤشرات جداول الفرضية الجزئية الثالثة يتبين أنّ تقارب الفئات العمرية، ونضج أغلب العمال، وعامل الأقدمية، والتفاهم والتعاون، والعمل على تجاوز المشاكل وسوء الفهم من خلال التواصل فيما بينهم أدى إلى بروز علاقات ودية بينهم، وهذا ما بينه الجدول رقم (27).

كما أنّ التنسيق والتعاون القائم على الود والاحترام وسعي الجميع لحسين أدائهم، من خلال الاستفادة من تطوير المهارات وحركية العمل ومعارف التحكم في التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، كلها تؤدي إلى اكتساب خبرات ومهارات مشتركة بين العمال، وهذا بينه الجدول رقم (28).

وغالبا ما تؤدي هذه الحركية في المعلومات والمعارف إلى الاطلاع على كل ما هو جديد وتسهيل عملية الأداء من خلال دفع مستواه إلى الأحسن وهذا ما أكدّه الجدول رقم (29).

وعموما فإنّ العلاقات الحسنة القائمة بين العمال تتطور إيجابيا، ومنه فإنّ الاقتراحات بخصوص العمل قد تزيد من فعالية الأداء والرضا الوظيفي من خلال روح التعاون القائم، وسعيهم لتجاوز المشاكل وكل ما من شأنه أن يمس بهم كقائمين على الإنتاج، أو كعمال يسعون إلى تحقيق الذات والمشاركة في تطوير العمل، وهذا ما وضحه الجدول رقم (30).

وعليه، فإنّ تدارس الاقتراحات فيما بين العمال تمكّن من تجاوز المشاكل والصعوبات، ومنه فالفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت إلى أبعد حد.

4. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

باستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن استقراء ذلك و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد على أن توجيه العمال و تشجيعهم يؤدي بالضرورة إلى إتقان العمل وبدل جهد اكبر، من خلال كل ما من شأنه دفع العمال للعمل بأقصى طاقة .

كما أن التذكير بالمهام واحتياطات العمل والسلامة يساهم بشكل كبير في تفادي الأخطاء والحوادث في ورشات العمل ، وأن الإشراف المستمر على العمال يؤدي إلى تيسير الحركة في العمل.

ومنه فان اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل من خلال ترقية بيئة العمل وتكوين العمال من شأنه زيادة مردودية العمل، وذلك من خلال تحفيزهم، كما تساهم الجدية في العمل والحرص على ضمان الجودة والنوعية في المنتج .

وعليه فان تحمل المسؤولية تزيد من الانضباط والالتزام بالمهام المسندة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب عند الضرورة .

كما أن المعاملة الحسنة بين العمال تؤدي إلى نشوء الود والاحترام وشعورهم بالانتماء والمشاركة والتعاون فيما بينهم، ويساعد التنسيق وتبادل الأفكار والمعلومات وتدارس الاقتراحات والتشاور إلى إزالة سوء الفهم وتذليل الصعوبات وحل المشاكل القائمة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت إلى حد بعيد و إن لاتصال له دور في تطوير أداء العمال في المؤسسة .

ثانياً: تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التعرض في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية البحثية، ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بظاهرة الاتصال، أو ما يتعلق بعملية أداء العمال في المؤسسة.

وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على دور الاتصال في تطوير الأداء والعوائق الموجودة، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيئات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وللاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة، والنتائج المتوصل إليها، وهي كالاتي:

1. المنهج:

مثلما تمّ اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته، سواء تعلق الأمر بالمسح الاجتماعي كما في دراسة "علي الشهري"، وأسلوب دراسة الحالة كما في دراسة "شادلي شوقي"، وأسلوب المسح بالعينة في دراسة "نجيبة هبهبوب"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة كل من "مانع" ودراسة "زهراء سيف" ودراسة "طراد خوجة سميرة" ودراسة "أبو شرخ".

وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة الأخرى اعتمدت فيها منهجا واحدا رغم اختلاف التطبيقات حيث أنه في هذه الدراسة تمّ تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال العينة بالحصة.

2. أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تمّ اعتماد أدوات لجمع البيانات من الميدان كالملاحظة والاستمارة، والوثائق والسجلات، وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على هذه الأدوات باختلاف التخصصات، والبيانات التي تمت فيها هذه الدراسات.

الاستمارة تمّ اعتمادها من طرف جميع الدراسات، فيما استخدمت الملاحظة في دراسة "نجيبة هبهبوب" ودراسة "ياسين محجر".

في حين تمّ استخدام المقابلة في دراسة واحدة وهي دراسة "ياسين محجر".

3. النتائج

إنّ النتائج المتوصل إليها تتفق مع جميع الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى أنّ عملية الاتصال في المؤسسة لها دور كبير في تطوير أداء العمال.

حيث تؤكد دراسة "ياسين محجر" على أنّ هناك تأثير اتصالي على الأداء، وأنّ الاتصال يعمل على تشجيع العمال وزيادة الأداء.

كما أكّدت دراسة "طراد خوجة سميرة" على مساهمة الحاسوب كأداة اتصالية في تنظيم الأداء الإداري.

أمّا دراسة "زهراء سيف" فقد أكّدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات وفعالية الاتصال، وأكّدت دراسة "المانع" على أنّ تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء.

وتوصلت دراسة "شادلي شوقي" إلى أنّ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر على الأداء العام، وأنّه يؤدي دورا مهما في الرفع منه.

وكل ذلك يتفق تماما مع نتائج هذه الدراسة في حيز المؤسسة، والتي تستهدف دور الاتصال في تطوير أداء العمال.

ومنه فهذه الدراسة يمكن التأكيد على أنّها حققت نتائج مستقاة من الواقع، ولا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وربما تكون دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري

بعد التطرق إلى تفسير النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لتوضيح دور الاتصال في تطوير أداء العمال، سيتم التعرض إلى مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع أساسيات النظريات التي تم تناولها بالجانب النظري.

1. مناقشة النتائج في ضوء نظريات الاتصال

1.1. نظرية التأثير المطلق:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أنّ الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء من خلال الدور الكبير الذي يؤديه في تحقيق أهداف المؤسسة، الذي يعتبر معيار نجاحها من خلال توجيه العمال والإشراف عليهم عن طريق الأوامر والتقارير من أجل إتقان العمل، وأثبتت أيضا أنّه يوجد خلل وانفصال بين العمال والطاقت الإداري، وأنّ التوجيه الدوري للعمال يؤدي إلى تقييد العمال بالتزامات تحدد نوع الاتصال، ما يعني أنّ المسؤول أو المشرف يتحكم في العملية الاتصالية، وأنّ العمال يتلقونها في شكل أوامر وتعليمات وهم ملزمون بتطبيقها بشكل مباشر ومطلق وبصفة فردية، ومماثلة بين جميع العمال.

وهذا تماما ما ينطبق مع أساسيات نظرية التأثير المطلق، التي تقوم على أنّ المرسل يتحكم بشكل كلي في العملية الاتصالية، وهو الذي يختار الوسيلة الأكثر ملائمة، والظروف والتوقيت المناسب، وأنّ استقبال الرسالة هي تجربة فردية وليست جماعية تصل إلى كل فرد بشكل مستقل.

2.1. نظرية التدفق على مرحلتين:

أثبتت نتائج الدراسة أنّه لا يوجد انفصال بين العمال والطاقت الإداري والمشرفين ما يبرز طبيعة الاتصال العملياتي القائم بين أطراف العملية الإنتاجية، أي أنّ التوجيهات تنقل من الإدارة إلى المشرفين إلى العمال، كما أثبتت أنّ العلاقات الحسنة والمتداخلة القائمة بين العمال تتطور إيجابا بسبب حركية المعلومات والمعارف والإطلاع على كل ما هو جديد عن طريق المشرفين والمسيرين.

وهذا ما ينطبق مع أساسيات النظرية التي تقوم على أنّ الأفكار تتدفق من وسائل الإعلام إلى قادة الرأي ثمّ إلى الفئات الأخرى، وتقوم أيضا على أنّ انتقال الاتصال على مرحلتين تعتبر للعلاقات الشخصية المتداخلة، وأنّ قادة الرأي بمثابة قنوات قوية لتدفق المعلومات.

3.1. نظرية الاستخدام والإشباع:

أثبتت نتائج الدراسة أنّ تقارب الفئات العمرية ونضج أغلب العمال، أدى إلى التفاهم والتعاون والعمل معا على تجاوز المشاكل وسوء الفهم من خلال التواصل فيما بينهم الذي بدوره أدى إلى بروز علاقات فيما بينهم بدرجة عالية في عملية الاتصال، بمعنى أنّ سلوكه هادف ومحدد. كما أثبتت الدراسة أيضا أنّ تدارس الاقتراحات بين العمال تمكن من تجاوز الصعوبات، وهذا ما تؤكدته النظرية بأنّ رد فعل الجمهور للمعلومات المقدمة تختلف باختلاف الأفراد، ما يؤدي إلى تنوع الآراء والاقتراحات.

وأثبتت هذه الدراسة أيضا أنّ العمال يتبادلون المعلومات والمعارف والخبرات، بدافع الاطلاع على كل ما هو جديد لتسهيل عملية الأداء، وهذا ما يتطابق مع ما تؤكدته النظرية، هو أنّ الجمهور يستخدم وسائل الاتصال التي تشبع حاجاته، ومنها الدوافع النفعية التي تهدف اكتساب المعرفة والمعلومات والخبرات، وجميع أشكال التعلّم التي تعكسها النشرات والأخبار.

4.1. نظرية الحتمية التكنولوجية:

أكدت نتائج الدراسة أنّ عملية الاتصال التنظيمي، يتمّ في شكل توجيهات وأوامر وتذكير بالمهام واحتياجات السلامة وكلها يتم في شكل مكتوب، والتي تكون بمثابة دافع إلى العمل بجّد أكثر وشعور العمال بالتقدير من خلال الإثراء والمكافآت ما يجعلها وسيلة اتصالية مهمة في دفع العاملين إلى أداء أكثر، وهي بذلك تحدّد نوع الاتصال القائم بين جماعات العمل.

وهي نتائج تتوافق مع أساسيات النظرية التي تقوم على أنّ الوسيلة هي الرسالة في حدّ ذاتها، وأنّ وسائل الاتصال تنقسم إلى وسائل ساخنة؛ كالهاتف وكل ما هو مكتوب ووسائل باردة، إضافة إلى الأهمية الكبيرة للوسيلة في تحديد نوع الاتصال.

5.1. نظرية الحتمية القيمة:

أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقات ودية تسودها التفاهم والتعاون والعمل معا من أجل تجاوز المشاكل وسوء الفهم، وكل ذلك من خلال التواصل القائم بينهم، وهذا راجع إلى طبيعة القيم الإنسانية والحضارية، وطبيعة المجتمع المتماسك والمحافظ الذي ينتمي إليه العمال.

وهذا ما أكدّه الدكتور عزي عبد الرحمن في نظرية الحتمية القيمية، والتي تقوم على التراث العربي الإسلامي، وأهمية الأخلاق والقيم في جميع التعاملات من خلال الاعتماد على الدين كمرجعية فكرية كما أكدت على ضرورة الارتقاء والسمو في السلوك الممارس.

2. مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم:

1.2. نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور"

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما يتطابق مع فرضيات نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الحافز المادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأنّ الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد، أي أنّ الاتصال يقتصر على المهام التي يقوم بها المسير أو المنفذ أو المشرف بتبليغ الأوامر والقرارات والمذكرات. فهي ترى أنّ عمليات الاتصال وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة في المنظمة، وهدفها هو تحسين الإنتاجية، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الجزئية الثانية، وهي أنّ الاتصال أثناء عمليات الإنتاج يساهم في تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كالتحفيز والجدية والحرص والمسؤولية، واتخاذ القرار، وهي مؤشرات تتطابق تماما مع نظرية الإدارة العلمية.

2.2. نظرية الإدارة التنظيمية: "هنري فايول"

من خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا تبين الدور الكبير الذي يؤديه الاتصال في تطوير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعتبر معيار نجاح المؤسسة من خلال ما يقدمه من إنسانية في تلبية المعلومات لكافة الأقسام، من خلال قنوات الاتصال الرسمية، ومراعاة العلاقات بين العمال في المؤسسة، والقيام على مجموعة من المؤشرات كالتوجيه، والتنسيق، التعاون، وهذا ما يتطابق مع أساسيات النظرية التي تقوم على العلاقات بين العمال والتوفيق بين الموارد المادية والبشرية، واعتماد أسلوب الاتصال من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه وتشجيع وتحفيز والتذكير والإشراف على العمال.

3.2. نظرية البيروقراطية: "لماكس فيبر"

توصلت نتائج الفرضية الثالثة إلى أنّ الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء من خلال توجيه العمال وتشجيعهم، والتذكير بالمهام واحتياجات العمل، والإشراف المستمر، وهذه المؤشرات كلها تدخل ضمن الاتصال النازل، وهذا ما تؤكدّه أساسيات النظرية التي تقوم على خط اتصال يسير من أعلى إلى

أسفل في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، ومنه فهذه النظرية تهتم بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في زيادة قوة الأداء.

4.2. نظرية العلاقات الإنسانية: "ألتنون مايو"

بعد التطرق لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي أجريت بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية حول الاتصال وأداء العمال اتضح جليا أنها تتطابق مع أساسيات نظرية "ألتنون مايو" عن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، وتأكيدا أن تزايد يعتمد على تشجيع وفهم هؤلاء العمال، لأن العامل له طبيعة بشرية ويتأثر بكل العوامل الموجودة داخل محيط العمل سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية، كما أن عمله وبدله المجهود اللازم في الأداء ليس لأنه يسعى فقط لتحقيق المكاسب المادية بل أيضا للحصول على التعزيز المعنوي كالرضا والاستقرار والتقدير والاحترام، وأن طبيعة العلاقات بين الرؤساء والعمال تؤثر فيهم ولها علاقة بأدائهم.

حيث بينت نتائج الدراسة الحالية أن العلاقات الحسنة والطيبة المبنية على التعاون والتفاهم والتفاعل الاجتماعي وتبادل الآراء والاقتراحات بين العمال تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، في حين أن العلاقات السيئة التي يسودها الغموض والشك وانعدام الثقة يؤدي إلى عدم ارتياح العمال ما يؤثر سلبا على أدائهم. وهذا ما أكدته الفرضية الجزئية الثالثة بأن الاتصال الشخصي يحدد العلاقات بين العمال.

5.2. نظرية الفلسفة الإدارية: "لماك غريغور"

لقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التحفيز له علاقة بنفسية العامل، الأمر الذي يجعله يقدم ويباشر مهامه بكل جدية وإتقان من أجل تحسين الأداء، وأن طبيعة العمل تتطلب اتخاذ قرار فوري أثناء العمل وتحمل مسؤولية هذا القرار، كما أن تحمل المسؤولية راجع إلى روح المجموعة والتعاون.

وتوصلت الدراسة أيضا أنه لا يوجد انفصال بين العمال والطاقت الإدارية والمشرفين في اتخاذ القرارات.

كل هذه النتائج جاءت مطابقة لفرضيات النظرية التي تقول أن مشاركة العمال لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدرا من الحرية في العمل سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والولاء له، كما ترى أن العقاب ليس وسيلة ناجحة لإيجاد الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب

الإقناع والتحفيز والتشجيع والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العامل.

6.2. نظرية الاتصالات:

توصلت هذه الدراسة إلى أنّ حركية المعلومات والمعارف بين المصالح والأقسام تسمح بالاطلاع على كل ما هو جديد، وتساهم بشكل كبير في تسهيل عملية الأداء، وعليه فإنّ تدارس الاقتراحات بين العمال تمكّن من تجاوز المشاكل والصعوبات، وقد تطابقت هذه النتائج مع فرضيات النظرية التي تؤكد على أنّ مصير المؤسسات يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى الرؤساء لاتخاذ القرارات الصائبة، كما تكشف جودة العمل وسلامة القرار.

كما تؤكد على أنّ الاتصالات والعلاقات الحسنة تساهم إلى حدّ كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعات العمل، والذي قد ينتج عنه تغيير في العمليات الإنتاجية وحلّ المشاكل.

وبهذا فإنّ النظريات التي تمّ تداولها في تفسير الظاهرة المدروسة كانت سندا علميا معتدا به في الممارسة العلمية التي تمت، سواء على المستوى النظري أو جانب الدراسة التطبيقي، وعليه فإنّ هذا يؤكد نجاعة الطرح وقيمة النتائج المتوصل إليها.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

باستعراض الجانب النظري سواء المتعلق بظاهرة الاتصال أو المتعلق بأداء العمال، وكذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج امبريقية، وبالمقارنة مع جملة الدراسات السابقة فقد برزت عديد القضايا التي تستوجب الدراسة و البحث، بسبب كون البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها وعزلها عن بعضها البعض، وهذا ما دفع إلى طرح مجموعة من الأسئلة يمكن أن تكون مجالاً للدراسة والبحث منها:

1. ما هو النمط الاتصالي الأكثر ملائمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء؟.
2. هل وسائل الاتصال الحديثة ضرورية لتحسين الأداء؟.
3. هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بتطوير الأداء؟.
4. ما علاقة الاتصال بزيادة الإنتاجية؟.
5. ما دور الاتصال العملياتي في قوة الأداء؟.
6. كيف تساهم وسائل الاتصال في زيادة المردودية؟.
7. ما علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار؟.

خاتمة:

حاولت هذه الدراسة تقديم تحليل سوسيولوجي لعملية الاتصال، باعتبارها ظاهرة حتمية وضرورية تستهدف السلوك والأفكار والمعلومات والنظم الإدارية، القائمة بأي مؤسسة مهما اختلف نشاطها وحجمها. ولأنّ عملية الاتصال لها دور في كافة الأنشطة بالمؤسسة، وجب الاهتمام بها كعنصر فعّال في تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين.

ولذلك أيضاً وجب الاستناد إلى التراث النظري في علم اجتماع التنظيم وعلم اجتماع الاتصال ذات الصلة حتى يتمّ تدارس الموضوع علمياً، ثمّ كان اللجوء إلى الميدان كضرورة لتقصي الحقائق وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، وقد تمّ التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن دور الاتصال في تطوير أداء العمال، بعدما تمّ قياس مؤشرات مختارة، تجمع بين الواقع الفعلي وما يصرّح به المبحوثين. هذه النتائج تمّ تفسيرها وتحليلها وفهمها ومقارنتها بدراسات سابقة، حيث تبين أنّ الفروض الموضوعية قد أدت الغرض منها.

ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تصبّ في إيجابية دور الاتصال ، فقط يجب التنبيه إلى أنّ عملية الاتصال لا يجب أن تكون عشوائية عفوية، بل يجب أن تكون منظمة ومنسقة، ولها أهداف مسطّرة تستوجب الاستمرارية، لأنّها تعتبر عملية استثمار بشري، وحصانة لمواجهة المنافسة الخارجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 01- محمد عودة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1988.
- 02- إبراهيم شيحا عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 1993.
- 03- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 04- احمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 05- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 06- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2004.
- 07- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 08- اشوك باشاندا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 09- أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 10- جابر نصر الدين ، لوكنيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الصناعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006.
- 11- جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.
- 12- جمال الدين المرسي ، ثابت إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، السكندرية مصر، 2000.
- 13- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2006.
- 14- جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004
- 15- حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، مصر، 1998.

- 16- حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002.
- 17- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
- 18- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 19- حسين عبد الحميد احمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2004.
- 20- حسين محمد حراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2002.
- 21- جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد زروق معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- 22- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 23- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، ط3، 1988.
- 24- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 25- حيس حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 26- خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 27- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، مصر، 1998.
- 28- راوية محمد حسين: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 29- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، القاهرة ، مصر، 1998.
- 30- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
- 31- سعد احمد الجبالي: تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ط3 2004.

- 32- سمير محمد محسن: الاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1984.
- 33- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 34- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004.
- 35- صالح محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 36- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: القيادة الإدارية، مكتبة عين شمس، الأردن، 2003.
- 37- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 38- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الجماعي في المنظمات، الإسكندرية، مصر 2000.
- 39- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 40- طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
- 41- طلعت إبراهيم لطفى: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم ، مكتب غريب ، القاهرة ، مصر ، 1993
- 42- عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني، في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.
- 43- عاطف عدلي العبد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 44- عباس حسين جواد، نجم الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن 2010.
- 45- عبد الباقي إبراهيم: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006.
- 46- عبد الحفيظ عواجي صلوي: نظريات التأثير الإعلامية، دم.ن، 1433هـ.
- 47- عبد الحكيم الخزامي: تنمية مهارات مسؤولي التدريب، ابتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 48- عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 49- عبد الرحمن عزي: نظرية الحتمية القيمية في الإعلام، الدار المتوسطة للنشر، 2011.
- 50- عبد السميع غريب : الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة مصر 1996.
- 51- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 52- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: **تنظيم الإدارة والأعمال**، المكتب العربي الجديد، الإسكندرية مصر، 1993.
- 53- عبد الغفور بونس: **نظريات التنظيم والإدارة**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 54- عبد الفتاح محمد سعيد: **التسويق**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
- 55- عبد الله جمعة الكسي، محمود مصطفى قمييز: **دور مؤسسات التعليم في التنمية الاقتصادية**، دار الثقافة للطباعة و النشر، 2011.
- 56- عبد المنعم عبد الحي: **علم الاجتماع الصناعي**، الإسكندرية، مصر، 1984.
- 57- عبد الهادي الجوهري: **معجم علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1982.
- 58- عبده إبراهيم الدسوقي : **التلفزيون والتنمية**، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 59- عداي الحسين فلاح حسين: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 60- عقيل جاسم عبد الله: **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
- 61- علي السلمي: **تطوير الأداء وتجديد المؤسسات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 62- علي عياصرة وآخرون: **الاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 63- علي عياصرة، محمد محمود العودة: **الاتصال الإداري وأساليب القيادة**، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.
- 64- علي غربي : **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر 1999.
- 65- علي غربي: **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، مطبعة سيرتا، قسنطينة، الجزائر 2006.
- 66- علي محمد عبد الوهاب: **إدارة الأفراد**، مكتب عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
- 67- عمار بوحوش: **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 68- عمار بوحوش: **نظريات الإدارة العامة**، جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن، 1980.
- 69- عمر محمد تومي الشبلي: **علم النفس الإداري**، الدار العربية للكتاب، طرابلس، لبنان، 1988.
- 70- فاروق محمد السيد راشد: **التنظيم الصناعي والإداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر 2001.
- 71- فريال مهنا: **علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية**، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002.

- 72- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 73- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر .
- 74- مجدي أحمد: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
- 75- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 76- محمد الجوهري وآخرون : طرق البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 77- محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2009.
- 78- محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر 2004.
- 79- محمد بن عبد الرحمان الحصين: كيف تؤثر وسائل الإعلام، مكتبة العيكان، الرياض، السعودية 1998.
- 80- محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر 2003.
- 81- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2008.
- 82- محمد ستيفن: التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 83- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 84- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
- 85- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
- 86- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3 1986.
- 87- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.

- 88- محمد عودة: أساليب الاتصال والتعبير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1991.
- 89- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة العامة، دار الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1976.
- 90- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 91- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993.
- 92- محمد محمد عمر الصنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 93- محمد مصطفى الحشروم، نبيل محمد مرسى: إدارة الأعمال، مكتب العشري، الرياض، السعودية، ط3، 1999.
- 94- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 95- محمد ناصر العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 96- محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 97- محمود فهمي العطاروي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1996.
- 98- مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1992.
- 99- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 100- معن خليل عمر: مفاهيم البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 101- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002.
- 102- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، ط2، 2006.
- 103- مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- 104- ميلفين ديفلر، سندرابول روكيش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة جمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993.

- 105- ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني في المنظمة، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض السعودية، 1995.
- 106- هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الأزريطية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 107- هيريت أشيلر: المتلاعبون بالعقول، ترجمة عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999.
- 108- هناء حافظ يدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 109- وليام ريفرز وآخرون: الاتصال الجماهيري والمجتمع المعاصر، ترجمة أحمد طلعت، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 110- يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1986.

ثانيا: المعاجم

- 01- ابن الفارس: معجم مقاييس اللغة، دار الجميل، بيروت، لبنان، 1990.
- 02- ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1956.
- 03- احمد مختار: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001.
- 04- توفيق سليم: معجم العلوم الاجتماعية، دار التقدم، بيروت لبنان، 1992.
- 05- علي بن هادية و آخرون : القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 06- عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قار يونس بن غازي، ليبيا، 1994.
- 07- فاروق مقداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2003.
- 08- يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب، دار المجاني، بيروت، لبنان، ط5، 2001.

ثالثا: المجلات والملتقيات

- 01- أبو بكر جميلي: جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية، فعاليات الملتقى الوطني حول اتصال المؤسسة، منشورات جامعة قسنطينة، 2003.

- 02- إدريس بولكعبيات: الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرار، فعاليات الملتقى الوطني حول اتصال المؤسسة، منشورات جامعة قسنطينة، 2003.
- 03- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد22، ديسمبر قسنطينة، 2004.
- 04- عبد الرحمن عزي: الإعلام والبعد الثقافي من القيمي إلى المدني، الجامعة العالمية، ماليزيا، العدد 1997.
- 05- عبد الرحمن عزي: التحليل النقدي والبيئة المؤسسة في المجتمع الغربي، حوليات جامعة الجزائر العدد9، 1990.
- 06- عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر، 2001.
- رابعاً: الرسائل الجامعية:**
- 01- أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010.
- 02- اسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003.
- 03- إقبال عبد المولى العكيلي: فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا، جنزور، 1999.
- 04- الجعبري عنان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، 2009.
- 05- المنجي زهراء سيف: الاتصالات الإدارية في الأجهزة المدنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2003.
- 06- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة الجزائر، 2009.

- 07- دليلة ابركان: واقع ممارسة الاتصال في المنشأ الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير جامعة بسكرة ، الجزائر، 2006.
- 08- شاذلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008.
- 09- شعباني إلهام: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في علوم التسيير، رسالة ماجستير الجزائر، 2010.
- 10- طراد خوجة سميرة: أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2005.
- 11- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
- 12- عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2002.
- 13- عبد الله علي: أثر التنمية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 14- علي الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 15- فوزية بودربوة: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 16- محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 17- ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997.

18- نجبية هبوب: أساليب الاتصال، أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.

19- ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Thierry Libert : **la communication d'entreprise**, paris, édition economica,p7
- 2- GUDICH HAZAR : **sociologies de la communication de mass**, paris , édition d'able b , 1992,p19 .
- 3- Alain Cucchi, Alidou Ouedroyo, **Quels Model De Performance Pour Les Entrepreneurs de PME** Entérinions Isole, 2004, P2.
- 4- Virgine durant : **les métiers de la communication d'entreprise**, puf, paris, 1999, p10
- 5- Aimiri de norbone, **la communication d'entreprise, conception et pratique**, Paris, Ayrolles, 1993, p19.
- 6- Alex Mlucheilhi : **communication interne et management de crise**, Paris, édition d'organisation, S.A, P72.
- 7- Annie Bartoli : **communication et organisation**, paris, édition d'organisation, 1991, p32.
- 8- Beaud Jean-Pierre, **les techniques d'échantillonnage, in recherche sociale, de la problématique à la collecte des données**, sous la direction de Gauthier, Québec, presses de l'université du Québec, 2000, p187
- 9- Danielle charron : **une introduction à la communication**, Québec, préee universitaire de Québec, 1991, P20.
- 10- Edgar Selin : **psychologie et organisation**, paris, HAMNES et technique, 1971, p96.
- 11- Amilly nauyen : **THANH, la communication une stratégie au service de l'entreprise**, paris, édition economica, 1991, p13.

- 12- Jean-Luc Michel : **les professions de communication fonctions et métiers ellipses**, 2edition, 2004 ,p18
- 13- Jezn Marc : Decaudion, **La Communication Marketing Concepts Technique, Stratégies**, 2 Edition conomomica , Paris , 1999 , P P 23-24
- 14- Langlet Monique : **communication**, paris, nachan, 1996,p143
- 15- Matellart Armand Et Matellard Michelle : **Historie des théorie de la communication**, paris, la découverte ;1997,pp18-19.
- 16- Plorino : **méthodes et pratique de la performance**, le guide du pilotage, édition d'organisation, 1997,p20.
- 17- Ramon Basgaana : **éléments de psychologie social**, paris office de publication universitaire,1980,p25

الملاحق

الاستمارة:

1- الاستمارة الخاصة بمجتمع البحث:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

دور الاتصال في تطوير أداء العمال في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف ال صحي بالميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علاقات عامة

استمارة معلومات

إعداد الطالبة :

بوكحيل سامية

إشراف :

الأستاذ : شربال مصطفى

ملاحظة:

هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل للاتصال دور في تطوير اداء العمال وإجابتم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي ،وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة.والمطلوب منكم وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة لإجابتم .
- إن هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية :2014 / 2015

المحور الأول: البيانات الشخصية .

1. الجنس: - ذكر - أنثى
2. السن : اقل من 25 25 إلى اقل من 35 من 35 الى اقل من 45 من 45 فما فوق
3. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
4. الحالة العائلية : متزوج أعزب مطلق أرمل
5. محل الإقامة: ريف مدينة
6. الاقدمية في المؤسسة: 05 سنوات 10 سنوات 20 سنة أكثر

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي (الإداري) و قوة الأداء

7. هل الإدارة تتصل بك دائما؟ نعم لا
- *. في حالة الإجابة بـ نعم : الإدارة تتصل بالعمال من خلال المشرفين الملصقات أخرى
8. هل تقدم عادة اقتراحات عملية للمشرفين؟ نعم لا أحيانا
- *. في حالة الإجابة بـ نعم: يأخذون باقتراحاتك يعملون باقتراحاتك أخرى
9. هل تتلقى تعليمات لأداء عمل جيد؟ نعم لا
10. هل تتلقى تشجيعا من رؤسائك نظير العمل الذي تقوم به؟ نعم لا أحيانا
- *. في حالة الإجابة بـ نعم : طبيعة هذا التشجيع : تشجيع شفوي إثراء تحفيز مادي أخرى
11. هل التشجيع يدفعك للعمل أكثر؟. دائما في غالب الأحيان أبدا
12. هل يقوم الاداريين بتقديم نصائح للعمال ؟ . نعم لا أحيانا
- *. في حالة الإجابة بـ نعم ما طبيعة هذه النصائح؟.
- تذكير باحتياطات السلامة تذكير بالمهام الواجب إتمامها أخرى
13. هل يوجد توجيه دوري للعمال ؟. نعم لا
- *. في حالة الإجابة بـ نعم التوجيه يؤدي إلى : إتقان العمل الشعور بالرقابة النجاعة أخرى
14. هل تلقي هذا التذكير في الوقت المناسب يساعد على تجنب الأخطاء و الحوادث؟.
- دائما في غالب الأحيان أبدا
15. هل يرافقك مشرفين أثناء العمل؟ نعم لا أحيانا
16. هل المشرفين يقدمون لك نصائح مهمة للقيام بعملك ؟ نعم لا أحيانا
- *. في حالة الإجابة بـ نعم. هذه النصائح تزيد من :

إتقانك للعمل تيسير الحركة أثناء العمل تجعلك منتجا أكثر

تجعلك تتفوق على غيرك من العمال أخرى

17. هل يوجد تنافس بين العمال أثناء الإنتاج؟ نعم لا أحيانا

*. في حالة الإجابة بـ نعم. الغاية من ذلك هي : الحصول على ترقية زيادة الإنتاج

تحسين العلاقة مع المرؤوسين أخرى

المحور الثالث : الاتصال العملياتي (أثناء عملية الإنتاج) و تحسين الإنتاجية .

18. هل تهتم الإدارة بتحسين ظروف العمل؟ نعم لا أحيانا

*. في حالة الإجابة بـ نعم. يتم ذلك من خلال : - ترقية بيئة العمل - تكوين العمال

- رفع المقابل المادي - أخرى

19. هل تحسين ظروف العمل يزيد من مردودية العمل؟ - دائما - في اغلب الأحيان

- أبدا

20. هل تقوم بعملك على أحسن ما يرام؟ نعم لا أحيانا

21. هل جديتك في العمل حسنت من المنتج؟ نعم لا أحيانا

22. أثناء دوامك هل تتحمل مسؤولية العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة بـ نعم. طبيعة هذه المسؤولية تتمثل في :

الحضور في الوقت المحدد الانضباط في العمل الالتزام بالمهام المسندة أخرى

23. هل هل يشركك رؤسائك في اتخاذ قرارات أثناء العمل؟ نعم لا أحيانا

*. في حالة الإجابة بـ نعم الاشتراك في اتخاذ القرار يكون على مستوى :

الإدارة الورشة أثناء العمل أخرى

24. عند الاشتراك في اتخاذ القرار هل تشعر بأنك مهم في المؤسسة؟ نعم لا

25. هل تمنحك المؤسسة الصلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة بـ نعم يدفعك ذلك إلى : سرعة أداء العمل المرونة في العمل

التعاون مع الآخرين أخرى

المحور الرابع : الاتصال الشخصي و العلاقات بين العمال

26. هل لك اتصالات مع زملائك في العمل؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة بـ نعم طبيعة هذا الاتصال هي : اتصال في إطار العمل

اتصال شخصي تفاعل اجتماعي تضامن العمال أخرى

27. هل معاملتك لزملائك في العمل طيبة؟ نعم لا أحيانا

* . في حالة الإجابة بـ نعم تؤدي العلاقة الطيبة إلى: ود واحترام شعور بالانتماء

المشاركة و التعاون أخرى

28. هل التعاون مع الآخرين يفيدك في عملك؟ نعم لا

* . في حالة الإجابة بـ نعم التعاون يفيد في: تبادل المعلومات يطور المهارة

يزيد من المعرفة يكسب الخبرة الأداء بكفاءة

29. هل تبادل المعلومات يساعدك في القيام بعملك؟ نعم لا

* . في حالة الإجابة بـ نعم يساعد ذلك في: الاطلاع على كل ما هو جديد

الاطلاع على نماذج الإنتاج تسهيل عملية الأداء أخرى

30. هل تتدارس مع زملائك بعض الاقتراحات الخاصة بالعمل؟ نعم لا

* . في حالة الإجابة بـ نعم طبيعتها هي: تشاور تبادل آراء تدارس مشاكل أخرى

31. هل هذه الاقتراحات تؤدي إلى تدارك الأخطاء؟ . نعم لا

* . في حالة الإجابة بنعم هذه الاقتراحات تؤدي: إزالة سوء الفهم حل المشاكل القائمة

تدليل الصعوبات تعزيز التفاهم أخرى

32. هل أنت راض على علاقات العمل القائمة بالمؤسسة؟.

إلى ابعد حد بعض الشيء أبدا

طلب تحكيم

الأستاذ / الدكتور :

تحية طيبة و بعد :

أرفق لكم استمارة سوف تساعد في انجاز دراسة عنوانها :

" دور الاتصال في تطوير أداء العمال في المؤسسة "
دراسة ميدانية بمصنع الخزف الصحي بالميلية

هذه الدراسة هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة و يتشرف الباحث باختياركم لتحكيم هذه الاستمارة ، شاكرين و مقدرين لكم جهدكم و تعاونكم ، و دتمم في خدمة البحث العلمي .

الباحث

جيجل في 2015/02/23

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
59	الاتصالات الإدارية الهابطة - الصاعدة - الأفقية	01
65	أنواع الاتصال في المؤسسة	02
71	النموذج التفاعلي لاتصال	03
72	النموذج السيكلوجي للاتصال	04
80	اتصال العجلة	05
80	اتصال السلسلة	06
81	الاتصال الدائري	07
81	الاتصال العنقودي	08
82	الاتصال النجمي	09
99	أنواع الأداء	10
101	معايير الأداء	11
106	محددات الأداء	12
109	الخطوات الأساسية لعملية وصف معدلات الأداء	13
112	العوامل المؤثرة على أداء العمال	14
115	خطوات تطوير الأداء	15
117	إطار عملية تحسين وتطوير الأداء	16
119	أهداف تطوير أداء العمال	17
131	مخطط الدراسة	18

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوعاً بعنوان "دور الاتصال في تطوير أداء العمال في المؤسسة"، وهو موضوع من مواضيع علم الاجتماع وأكثر تحديداً مواضيع علم اجتماع الاتصال طالما أنّ هذه الظاهرة أصبحت أكثر تداولاً وإثارة للباحثين علماً، والأفراد فضولاً.

وهذا الموضوع في غاية الأهمية كون النتائج المترتبة على عملية الاتصال بالمؤسسة من شأنها تحقيق الأهداف والغايات المسطرة، وتحفيز الأفراد العاملين ودفعهم إلى تحسين وتطوير أدائهم.

وقد تمّ تقسيم البحث إلى بابين: باب نظري تضمّن أربعة (04) فصول، وباب ميداني من ثلاثة (03) فصول، وانطلق البحث من فرضية أساسية هي:

"الاتصال يؤدي دوراً كبيراً في أداء العمال في المؤسسة"، وقد انبثق عنها ثلاثة (03) فرضيات

جزئية هي :

- الفرضية الجزئية الأولى: الاتصال التنظيمي يزيد من قوة الأداء.

- الفرضية الجزئية الثانية: الاتصال العملياتي يساهم في تحسين الإنتاجية .

- الفرضية الجزئية الثالثة: الاتصال الشخصي يحدد العلاقات بين العمال.

أما أهداف الدراسة فقد فتمحورت حول التعرف على ماهية الاتصال ومحدداته، وطرق تحسين وتطوير الأداء، وكذا ضرورة الاتصال في تطوير الأداء، وإستراتيجية اتصال المؤسسة بإبراز أنماطه وأنواعه وبعده السيكولوجي والاجتماعي.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع البحث، اعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كما المقابلة والاستمارة والملاحظة، وبعض الوثائق ذات الصلة.

ولتحليل البيانات التي تمّ جمعها من الميدان استخدمت التفسير والتحليل كماً وكيفياً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود نمطي الإتصال النازل والصاعد في الاتصال التنظيمي بها دور في انسياب المعلومة بين الإدارة والعمال، سواء عن طريق المشرف المباشر، أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
- للاتصال النازل والمتمثل في الأوامر والتقارير والتعليمات دور في أداء العمال.

- يساعد الاتصال الصاعد المتمثل في الشكاوى والاقتراحات في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة.
- الاتصال في ورشات العمل يؤدي إلى فائض في الكمية و الجودة في النوعية، والسرعة في الانجاز.
- المعاملة الحسنة بين العمال تؤدي إلى التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات وتجاوز المشاكل.
وبصورة عامة توضح النتائج المتوصل إليها أنّ الاتصال في المؤسسة له دور كبير في تطوير أداء العمال.

وباستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد على أنّ توجيه العمال وتشجيعهم يؤدي بالضرورة إلى إتقان العمل وبذل جهد أكبر من خلال ما من شأنه دفع العمال للعمل بأقصى طاقة.

كما أنّ التذكير بالمهام واحتياجات العمل والسلامة يساهم بشكل كبير في تفادي الأخطاء والحوادث في ورشات العمل، وأنّ الإشراف المستمر على العمال يؤدي إلى تيسير حركية في العمل.

ومنه فإنّ اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل من خلال ترقية بيئة العمل، وتكوين العمال من شأنه زيادة مردودية العمل، وذلك من خلال تحفيزهم، وتساهم الجدية والحرص في العمل على ضمان الجودة والنوعية في المنتج، وعليه يمكن القول أنّ الفرضية العامة تحققت إلى حدّ بعيد، وهو أنّ الاتصال له دور في تطوير أداء العمال في المؤسسة.

إنّ البحث والدراسة في مجال الاتصال أصبح مطلباً ملحا في جميع المؤسسات، فهو لم يتوقف على عملية نقل وتجميع المعلومات والأفكار، بل أصبح مدخلا سلوكيا كأساس يرتكز عليه المشرفين في إقناع العاملين من أجل رفع مستوى أدائهم، عن طريق تحفيزهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وهذا ما يبين أنّ الاتصال له دورا إيجابيا وأساسيا في تطوير أداء العمال، هذا الدور الذي يعتبر من أهم محددات أداء المؤسسة باعتبار أنّ العنصر البشري هو أهم مواردها.

وتبقى فقط الإشارة إلى أنّ هذه الدراسة التي استعملت التحليل السوسيولوجي الكمي والكيفي، قد أكدت صدق الفرضية العامة، وأنّ الاتصال يؤدي دورا كبيرا في تطوير أداء العمال بالمؤسسة.

Abstract (Summary of the study)

The study dealt with a subject entitled “the role of contact (Communication) in developing the workers’ performance in the enterprise (institution). It is one of the sociology subjects and precisely communication sociology as long as this phenomenon became more circulating and exciting to researchers knowledge and individuals curiosity.

This topic is very important in the fact that the consequences of the process of communication with the enterprise will achieve the goals and objectives already planned and motivate workers and make them develop and improve performance.

The research is divided into two sections: a theoretical section including four (04) chapters and a practical section including three (03) chapters. The research started from a basic hypothesis which is “: Communication plays a significant role in the workers’ performance in the enterprise”, and three partial hypotheses have emerged of it which is:

- First partial hypothesis: Organizational communication increases the strength of the performance.
- Second partial hypothesis: Operational communication contributes to improve productivity.
- Third partial hypothesis: personal communication determines the relationship between workers.

The objectives of the study focused on identifying the nature of the performance, its determinants and ways to improve and develop it as well as the necessity of communication in the development of performance and the enterprise communication strategy by showing its patterns, type, and its social and psychological dimensions.

In order to achieve these goals, the postural approach was used, which fits the subject of research based on a set of tools for data collection as the interview, the questionnaire, the observation and some of the relevant documents. To analyses the data collected from the field, the questionnaire interpretation and analysis was used.

The study has come to a set of results:

- The existing of the descending and ascending types of communication in organizational communication that have a role in the flow of information between the administration and the workers, either through meetings or announcements or through the direct supervisor.

- Descending contact, represented in orders, reports and instructions, has a role in the worker's performance.
- The ascending contact, represented in complaints and suggestions, helps to better the workers administration relationship.
- Contact in the workshop leads to an excess in quantity, a goodness in quality and speed in achievement.
- Good treatment of workers leads to coordination, cooperation and exchange of information and overcome the problems.

In general the results obtained show that contact in the institution has a big and fundamental role to improve the workers' performance in the enterprise