

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



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

الموضوع

الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

شتيوي ربيع

من إعداد الطالبتين :

شنيطي أنيسة
عبد الله ياسمينة

أعضاء لجنة المناقشة

- شتيوي ربيع..... مشرفا
- مناقشا.....
- رئيسا.....

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل ري زدني علما"

سورة طه، الآية 114.

شكر و عرفان :

الحمد لله أولا ، ثانيا و دائما لك يا ربي جلالك أن أعنتل و يسرت الطريق أمامنا لإتمام هذا العمل

" فسبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا لك الحمد و الشكر كله "

و أما لعبادك فنخص بكامل شكرنا لأحسن و أعظم عبادك و من علمنا و علم الناس جميعا
" محمد (ص) " صلى الله عليه و سلم .

كما نقدم بعميق الاحترام و التقدير و الشكر الخالص إلى أستاذنا المشرف " شتيوي ربيع "

و الذي قبل الإشراف على هذا البحث و لما بدله معنا من جهد
منذ بداية البحث إلى نهايته و جعله يسير وفق الطريق الصحيح

شكر الجميع ، و كل من قدم لنا يد العون

إلى كل من ساعدنا فيها وصولا لكتابتها

و شكرنا في الأخير لقارئها .

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة	
04	تمهيد:
05	أولا: اشكالية الدراسة
07	ثانيا: فرضيات الدراسة
07	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
08	رابعا: أهمية الدراسة
08	خامسا: أهداف الدراسة
09	سادسا: مفاهيم الدراسة
20	سابعا: الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
29	تمهيد:
30	أولا: ماهية الاتصال التنظيمي
30	1- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي.
31	2- أهمية الاتصال التنظيمي.
32	3- أهداف الاتصال التنظيمي.
33	4- العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي
36	5- وظائف الاتصال التنظيمي
37	6- أنواع الاتصال التنظيمي

42	7- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي
44	8- شبكات الاتصال التنظيمي
47	9- أساليب الاتصال التنظيمي
50	10- نماذج الاتصال التنظيمي
53	11- معوقات الاتصال التنظيمي
56	12- طرق التعامل مع معوقات الاتصال التنظيمي
57	ثانيا: نظريات الاتصال التنظيمي
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
66	تمهيد:
67	أولا : ماهية الأداء الوظيفي.
67	1- عناصر الأداء الوظيفي.
69	2- أنواع الأداء الوظيفي.
70	3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
72	4- معايير الأداء الوظيفي.
73	5- مراحل الأداء الوظيفي.
74	6-مجالات الأداء الوظيفي.
75	7- معوقات الأداء الوظيفي.
76	8- اجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
77	ثانيا : تقييم الاداء الوظيفي.
77	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
77	2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
78	3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
79	4- خصائص تقييم الأداء الوظيفي.
80	5- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

82	6- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.
83	7- معايير تقييم الأداء الوظيفي.
84	8- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
87	9- معوقات تقييم الأداء الوظيفي.
88	10- الحلول المقدمة لعلاج مشاكل لتقييم الأداء الوظيفي.
89	ثالثا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
93	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
95	تمهيد
96	أولا : مجالات الدراسة
100	ثانيا : منهج الدراسة
101	ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة
105	رابعا : أدوات جمع البيانات
107	خامسا : أساليب التحليل
108	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : تفسير و تحليل البيانات	
110	تمهيد
111	أولا: بيانات الفرضية الأولى.
115	ثانيا: بيانات الفرضية الثانية.
119	ثالثا: بيانات الفرضية الثالثة
123	خلاصة الفصل
الفصل السادس: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة	
125	تمهيد
126	أولا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
129	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
130	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

الفهرس

131	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
132	خامساً: توصيات واقتراحات
133	خلاصة الفصل
135	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جنس المبحوثين	102
02	سن المبحوثين	102
03	المستوى التعليمي للمبحوثين	103
04	الحالة العائلية للمبحوثين	103
05	الوضعية المهنية للمبحوثين	104
06	أقدميه المبحوثين في المؤسسة	104
07	وجود الاتصال داخل المؤسسة	111
08	اتصال الإدارة بالعمال	111
09	سبب اتصال الإدارة بالعمال	111
10	أسلوب الإدارة في تبليغ العمال بالمعلومات	112
11	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة	112
12	تأثير المعلومات الواردة من الإدارة على أداء العمل و مظاهره	113
13	توجيه المشرف المباشر للعامل أثناء قيامه بالعمل و مظاهر ذلك	114
14	تلقي عبارات الشكر و التقدير من طرف المشرف المباشر	114
15	تقديم شكوى للإدارة العليا تخص العمل و مصيرها	115
16	مواجهة العامل للمشكلة أثناء القيام بنقل الشكوى	115
17	وسائل نقل الاقتراحات للإدارة	116
18	إيصال الرسائل الخاصة بالشكاوي و النزاعات إلى الإدارة العليا دون تحريف	116
19	إصغاء المشرف المباشر لانشغالات العامل	116
20	أخذ الإدارة بعين الاعتبار الملاحظات المتعلقة بسير العمل	117
21	الجهة التي يتصل بها العامل في حالة الاحتياج للاستشارة	118
22	دور الاتصال الصاعد	118
23	الاتصال مع الزملاء في العمل	119
24	طبيعة العلاقة مع الزملاء	119
25	تبادل المعلومات مع الزملاء يساعد على تحسين الخدمة	120
26	شعور العامل بالارتياح في العمل ضمن الجماعة	120
27	تفضيل العامل للعمل ضمن فريق	121

قائمة الجداول

121	سهولة الاتصال تقلل من المشاحنات مع الزملاء	28
122	الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى حل المشاكل	29
122	الاتصال الأفقي يساعد في تسهيل العمل	30

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي	01
41	الاتصالات الإدارية النازلة و الصاعدة و الأفقية	02
45	الاتصال على شكل شبكة العجلة	03
45	الاتصال على شكل شبكة السلسلة	04
45	الاتصال على شكل شبكة الدائرة	05
46	الاتصال على شكل شبكة النجمة	06
46	الاتصال على شكل شبكة العقود	07
51	نموذج شانون و ويفر للاتصالات التنظيمية	08
51	نموذج بيرلو للاتصالات التنظيمية	09
52	النموذج الإدراكي لعملية الاتصال التنظيمي	10
53	النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي	11
59	جسر الاتصالات الجانبية لهنري فايول	12
72	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	13

المقدمة

تعتبر الاتصالات إحدى سمات الطبيعة الاجتماعية للأفراد حيث أنها وسيلة التفاهم و الاتفاق بينهم بصدد الأغراض و الأهداف التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها، و هي بذلك القاعدة الأساسية للعلاقات و الصلات البشرية بصفة عامة. و ليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة فاصلة فهو جزء من حياة الإنسان يتغير كلما تغيرت بيئة الإنسان و كلما تغير من حوله ممن يتفاعل معهم، و الواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع يتصل بهم و يتصلون به للتعلم و الإفادة و المعلومات و تحقيق الفهم و التأثير و ما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم و مناقشاتهم، و معنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى و هدف.

و لا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ و تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق بعملية الاتصالات كيف لا و هي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها و مختلف الوحدات التنظيمية الأخرى حيث يساهم الاتصال الجيد في أداء الأعمال بطريقة أفضل و إحداث التغيرات المرغوبة في الأداء عن طريق تعديل السلوك هذا الأداء الذي يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات و مهارات و إمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

من هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحسين و زيادة الأداء من خلال التركيز على مكونات هذا الأخير من معارف و مهارات و جهد و تحفيز.

و نحن في دراستنا هذه سنحاول معرفة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة ميناء جن جن و قد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين:
الباب الأول نظري: يتكون من ثلاثة (03) فصول.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع و كذلك أهمية و أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة التي تخدم موضوعنا، و تم التعرض في الأخير إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت ما يشابه هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني المعنون بالاتصال التنظيمي تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للاتصال التنظيمي أهميته و أهدافه، عناصره و أنواعه، كما تضمن معوقات الاتصال التنظيمي و أخيرا النظريات المفسرة له.

في حين تمحور الفصل الثالث حول ماهية الأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه معايير الأداء و العوامل المؤثرة فيه و معوقاته و طرق تحسينه تم تقييم الأداء الوظيفي و في الأخير تطرقنا للنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

أما الباب الميداني: فقد تضمن ثلاثة (03) فصول.

الفصل الرابع: و يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة حيث تم التطرق إلى مجتمع الدراسة بحدوده المكانية و البشرية و الزمانية، و العينة المختارة في البحث، و كذا أهم أدوات جمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و الوثائق و أيضا تحديد أساليب التحليل المتبعة.

و الفصل الخامس الذي خصصناه في عرض و تحليل المعطيات الميدانية.

و الفصل السادس حيث تم فيه مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الجزئية ثم في ضوء الفرضية العامة واستخلاص النتائج العامة، و دراسة النتائج في ضوء الدراسات السابقة و في ضوء النظريات ثم التوصيات و الاقتراحات و قد انتهى البحث بإيراد خاتمة تليها قائمة المراجع ثم قائمة الملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء الدراسة.

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

تمهيد

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

يجدر على أي باحث مهما كان مستواه العلمي عند دراسته لأي موضوع بحث أن تكون لديه معرفة مسبقة عنه تبين له أهميته و تساعد في تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من هذه الدراسة . كما توضح له الأبعاد التي يجب أن يتطرق إليها، فعند انطلاق الدراسة يحدد الباحث الإطار العام له بتحديد إشكالية البحث و أهميته و كذا أهدافه و الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع ثم يحدد مفاهيم دراسته بدقة . و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

أولا : إشكالية الدراسة

منذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل و تكنولوجيايات الاتصال و الأعلام بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل و تبادل المعلومات و كذلك تغيير الأفكار و الاتجاهات، و من هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع و تنظيم مختلف الأنشطة داخل المنظمات، هذه الأخيرة عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفرادا و هؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة في جميع مجالات و أنشطة المنظمة، و العنصر المحوري في حركية و ديناميكية الجماعة هو التفاعل -الاتصال- بين الأفراد و يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة حيث يتم تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات و المقترحات و الأوامر و الإرشادات و الخطط و السياسات و القرارات و غيرها بين أجزاء المنظمة و التي لا تستطيع أن تعمل بدونه إذ لا يمكن لأي عمل داخل المنظمة أن ينجز إنجازا علميا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب و بالقدر المناسب إلا في ظل اتصال تنظيمي ناجح و مخطط له وفق أساليب معينة.

وقد اعتبر الاتصال التنظيمي من أحد المجالات التي تهتم به المنظمة محاولة للوصول إلى مستوى تنظيمي فعال و تحقيق مستويات متصاعدة من الكفاءة و الفعالية في أداء المهام و الأعمال المسندة للفرد.

و يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها من خلال التكوين و التدريب و لا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها فقط و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم، و هنا يظهر دور الاتصال الذي يربط و ينسق الوظائف المختلفة للمؤسسة في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنفيذيين و أعضاء الإدارة العليا و الاستشاريين و الموظفين المشرفين و العاملين.

و عليه فالاتصالات هي أحد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالأداء فعلى الفرد أن يستوعب البعد الأساسي للاتصال بكل مكوناته و أن يكتسب المهارات المناسبة لعملية الاتصالات و أن يختار نمط الاتصالات الأكثر فعالية تبعا لطبيعة الموقف ذاته، فالمفاضلة بين أساليب الاتصالات تتوقف على الهدف المطلوب

تحقيقه من ناحية فوجود نظام اتصال جيد في المنظمة يساعد على أداء الأفراد بفعالية في مختلف المستويات الإدارية الذي يمكن الأفراد على الوقوف على مدى سير العمل و المشاكل التي تواجهها . و قد تباينت المداخل النظرية التي تناولت الاتصالات التنظيمية في المؤسسة فنجد أن النظريات الكلاسيكية ركزت على الاتصالات الرسمية كونها تسيطر على السلوك الإنساني و تضع ضوابط محددة له بما يخدم مصالحها و على عكسها جاءت النظريات النيو كلاسيكية فأعطت أهمية كبيرة للاتصالات غير الرسمية التي أثبتت فاعليتها في التأثير على سلوك و أداء العاملين أما النظريات الحديثة كنظرية النظم فترى بأن الاتصال عملية لا بد منها كما آمنت بالاتصال غير الرسمي كونه يساهم في رفع الأداء واهتمت بعملية انسياب المعلومات و تحقيق التغذية العكسية من أجل تطوير الأداء و تحقيق أعلى درجات الرقي الوظيفي.

و من هذا المنطلق ارتأينا أن نقوم بإجراء دراستنا الميدانية بمؤسسة ميناء "جن جن" محاولة منا معرفة كيف تحرك العملية الاتصالية الأفراد نحو الأداء الجيد و الفعال بهذه المؤسسة و ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي و المتمثل في :

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل؟
و قد تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

كيف يساهم الاتصال النازل في زيادة الأداء الوظيفي للعامل؟

كيف يساهم الاتصال الصاعد في زيادة الأداء الوظيفي للعامل؟

كيف يساهم الاتصال الأفقي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

تعتبر مرحلة صياغة فروض الدراسة و اختلبو صحتها من أهم المراحل المنهجية عند القيام بأي بحث علمي، لأن مجموعة الفروض ما هي في حقيقة الأمر إلا صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كل الجوانب "و يعتبر الفرض عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث و يخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، و للفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث.

بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل"

- و دراستنا هذه تطرقت إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

الفرضيات الفرعية:

يسهم الاتصال النازل في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

يسهم الاتصال الصاعد في زيادة الأداء الوظيفي للعامل .

يسهم الاتصال الأفقي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

ثالثا :أسباب اختيار الموضوع

لا يمكن أن يكون هناك مشروع بحث دون أن يتوفر موضوع مناسب للبحث و كيفية اختيار هذا الموضوع من الخطوات المنهجية في إعداد أي بحث علمي، و تتعدد أسباب اختيار موضوع البحث العلمي بتعدد الإشكاليات المطروحة في الواقع من جهة، و برغبة الباحث الذاتية و ميله لتخصصه و رصيده المعرفي و العلمي من جهة أخرى، و اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة و إنما للأسباب التالية:

أسباب ذاتية:

-الاستعداد و الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع بطريقة موسعة نفيذ و نستفيد منها خاصة و أنه موضوع يدخل في مجال تخصصنا علم الاجتماع تنظيم و عمل.

-رغبتنا في تطبيق ما سوف نحصل عليه من معطيات و محاولة معرفة ما يتعلق بآخر المعطيات حول الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي.

- اكتشاف خبايا موضوع الاتصال التنظيمي.
- الرغبة في الحصول على تجربة ميدانية في هذا الموضوع.
- الإحساس بالمشكلة و الاهتمام المتزايد بها مما يخلق الرغبة الصادقة و الدافع القوي على البحث فيه.

أسباب موضوعية:

- يمكننا من الدراسة و الإطلاع على المدلول الحقيقي للاتصال التنظيمي و المعنى العميق للأداء.
- اظهار أهمية وجود إطارات مختصة في الاتصال.
- الكشف عن الأثر الذي يتركه الاتصال التنظيمي في المنظمة.
- رغبة منا بتحسيس المؤسسة بقيمة الاتصال و نجاعته في استمرارية المؤسسة.
- التطلع إلى تقييم الظاهرة تقييما علميا.
- محاولة تجسيد الرصيد العلمي الذي تحصلنا عليه خلال سنوات في دراسة تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل.

رابعا :أهمية الدراسة

يشكل موضوع الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التقيب في أي منظمة، و تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نبحت فيه في مدى مساهمة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و معرفة التأثير الذي يحدثه على الأداء الوظيفي و حاجة المنظمات الدائمة للاتصالات التنظيمية باعتبارها الركيزة الأساسية لدفع و تحفيز الأفراد نحو الأداء الجيد و الفعال و بالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

خامسا :أهداف الدراسة

تكمن الأهمية القصوى لوضع الأهداف في دراسة ما، في كونها تساعد الباحثين على تحديد المسار الذي يتبعونه في سبيل البرهنة على مدى صحة الفروض و على هذا الأساس سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تقديم الموضوع من خلال إبراز أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي و الظروف و الوسائل المعتمدة في ذلك.
- الكشف عن واقع الاتصالات التنظيمية في المؤسسة.
- معرفة ما إذا كان وجود الاتصال التنظيمي يؤدي إلى تحسين و رفع الأداء الوظيفي.

- الكشف عن نوعية و خصائص الاتصال السائد في المؤسسة.
- الوصول إلى إجابات منطقية على الإشكالية المطروحة و جميع التساؤلات المطروحة.
- الإثراء المعرفي أو الإضافة العلمية التي تعود علينا و على غيرنا بالفائدة.

سادسا: مفاهيم الدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لما لها من أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي و تتمثل مفاهيم الدراسة فيما يلي:

أولا: الاتصال التنظيمي

1- مفهوم الاتصال:

1-1- لغة: وصل الشيء بالشيء وصلا و صلة و وصولا و صلة: أي بلغه و انتهى إليه، و

أوصله و اتصل: أي لم ينقطع عنه. (1)

-اتصل الشيء -بمعنى التام -و لم ينقطع و اتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه.

-كما يقال: اتصل به يخبر بمعنى علمه. (2)

و يقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط و صلة، كما يرد بمعنى التصادق تقارب و اشتراك. (3)

يرجع أصل كلمة الاتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية (Communis) ، و يقصد بها

الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف إيجاد تفاهم أو حدة في الآراء و الأفكار (4)

-و قد عرفه مختار القاموس بأنه: " وصل الشيء بالشيء وصلا " بمعنى نقل المعلومات و

المعاني و الأفكار و المشاعر بين شخص و آخر و بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين. (5)

(1) الفيروز أبادي، محمد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، ط2، 1987، ص، 1380.

(2) معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، لبنان، ط5، 2001، ص، 1028.

(3) المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، لبنان، ط5، 2001، ص، 73.

(4) العثيمين، فهد بن مسعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية (ماهيتها، أهميتها، أساليبها)، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، ط2، 1993، ص، 13.

(5) سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية (رؤية نظرية و علمية و واقعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1999، ص، 10.

و بالتالي نصل أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة و التفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

1-2- اصطلاحاً :

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واضح و دقيق للاتصال تبعا لاختلاف المعايير التي استندوا إليها، و فيما يلي بعض هذه التعاريف :

- تعريف عالم الاجتماع " تشارلز كولي " : " هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية و تنمو عن طريق استعمال الرموز و وسائل نقلها و حفظها".⁽¹⁾

و من هذا التعريف يمكن القول أن الاتصالات عند تشارلز تتمثل في العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد باستعمال وسائل مختلفة.

- تعريف " بيرلسون و ستانير " عرف الاتصالات على أنها : "عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز و العمليات و الصور و الإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"⁽²⁾

و منه الاتصالات عبارة عن أداة يتم بواسطتها تبادل المعارف و الاتجاهات باستعمال مختلف وسائل الاتصال بغرض التأثير في الآخرين.

- كما يرى " جون ديوي " بأنه : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، و تصبح مشاعا بينهم يترتب عليه حتما إعادة تشكيل و تعديل المفاهيم و التصورات السابقة لكل طرف من أطراف المشاركة في هذه العملية".⁽³⁾

فهنا نجد أن جون ديوي يرى أن الاتصال يركز على المشاركة في الحصول على الخبرة.

- و قد عرفها " عماد عبد الله " : "من حيث الغرض منها بأنها " :نقل و تبادل و فهم المعلومات و الآراء و المشاعر توحيدا للفكر و اتفاقا للمفاهيم بهدف تحقيق أهداف معينة".⁽⁴⁾

(1) عاطف عبدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال و الرأي العام (الأسس النظرية و الإسهامات العربية) ، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 1997، ص،12.

(2) فضيل دليو : الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص،16.

(3) عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص،11.

(4) عماد حسين عبد الله: مذكرات في الإدارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1992، ص،60.

يبدو من خلال التعريف أن عماد يرى بأن الاتصالات وسيلة يتم من خلالها نقل المعلومات بين الناس في المجتمع من أجل تحقيق أهداف معينة.

- و يرى "محمد عبد الحميد" بأنه : "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة." (1)

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال عملية اجتماعية تعبر عن التفاعل عن طريق تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد و الجماعات و بين الثقافات المختلفة داخل المجتمع. و منه نستنتج تعريف إجرائي للاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات و إرسال المعاني و الأفكار بين شخصين أو أكثر و ذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك و توجيهه.

2- مفهوم التنظيم:

2-1: لغة: كلمة التنظيم مشتقة من الفعل "نظم" و نظم الشيء أي ألفه و رتبه و جمعه، و "انتظم الأمر" أي استقام واتسق. (2)

و يقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة Organisation من الفعل "Organiser" و الذي يعني "تحضير الشيء وفق خطة".

2-2 اصطلاحا:

تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، و أن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص و تحقيق رغباتهم، و منه يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل و من حيث المضمون، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات و الإدارات و الأقسام التي يعمل بها الناس و العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة و منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) و تقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم. (3)

(1) محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام و اتجاه التأثير، عالم الكتب، مصر، ط1، 1998، ص، 21.

(2) منجد الطلاب: دار المشرق، لبنان، ط1، 2001، ص، 807.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004، ص، 08.

- يقدم معجم العلوم الاجتماعية معنيين لكلمة تنظيم و هما : " المعنى الأول و هو منظمة و يدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة و أهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية و الجمعيات الخيرية . أما المعنى الثاني و يقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع". (1)

حسب هذا المعجم مفهوم التنظيم له معنيين المعنى الأول يشير إلى أن التنظيم عبارة عن منظمة و المعنى الثاني أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي كما أنه يضم الإطار العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

و قد تناول بعض العلماء و المفكرين مفهوم التنظيم كما يلي:

- عرف " ديموك " التنظيم بأنه عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة.

- وقد عرف " أميتاي إتريني، تالكوت بارسونز " التنظيمات بأنها: " وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة". (2)

يشير هذين التعريفين إلى أن التنظيم هو ترتيب بنائي أو وحدة اجتماعية أنشأت بصورة مقصودة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الجماعة.

- و عرف " ريتشارد هال " التنظيم بأنه تجمع له حدود واضحة نسبيا و نظام قيم و مستويات من السلطة و أنظمة اتصالات، و أنظمة تنسيق و عضوية ، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية و يشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف . هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم و على التنظيم نفسه و على المجتمع. (3)

يشير " ريتشارد هال " في تعريفه إلى أن التنظيم تجمع يضم قيم و أنظمة اتصالات و هذا التجمع يشترك في نشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم و على التنظيم نفسه في إطار تحقيق أهداف معينة.

(1) ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، 2011، ص،17.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص، ص، 8، 12.

(3) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، دس، ص،3.

و من خلال هذه التعاريف نستخلص تعريف إجرائي للتنظيم : هو عملية ترتيب و تنسيق للأعمال اللازمة و جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة من خلال تحديد الأفراد و المهام و نوع العلاقات الإدارية.

3- الاتصال التنظيمي :

حظي هذا المفهوم باهتمام الكثير من الباحثين و لهذا تعددت تعريفاته حسب مجالات استعماله و اتجاهات الباحثين و نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- ترى " فاطمة مروة" بأن الاتصال التنظيمي يعني: " تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار و التوجهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها".⁽¹⁾

ترى فاطمة مروة من خلال هذا التعريف بأن الأتصال التنظيمي هو جملة من العمليات لتبادل الأفكار و المعلومات داخل المؤسسة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- و قد عرفه " علي غربي" بأنه " :انتقال المعلومات و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و تبادلها بين العمال و الإدارة و بين الإدارة و العمال"⁽²⁾.

إن الاتصال التنظيمي من وجهة نظر علي غربي همزة وصل بين العمال بالمؤسسة يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار.

- كما عرفه " محمد علي محمد" بأنه :عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، و بدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية⁽³⁾.

يشير محمد علي محمد في تعريفه للاتصال التنظيمي أنه عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل التنظيم و بدونه لا يوجد تنظيم سليم، و هو الطريق الذي تعبر عليه كل أنواع العلاقات الإنسانية.

(1) فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص، 13.

(2) علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص ، 232 .

(3) علي الشرقاوي : العملية الإدارية (وظائف المديرين) ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر ، ط 3 ، 2002 ، ص ، 284.

-يعرف " إبراهيم أبو عرقوب "الاتصال التنظيمي بأنه : الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁽¹⁾ .

يشير هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي بنوعيه المنطوق و المكتوب يساهم في تطوير أساليب العمل من جهة و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

-أما علماء الإدارة فيعرفونه بأنه " :العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صور حقائق بين وحدات المشروع المختلفة⁽²⁾ .

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال التنظيمي يشير إلى تبادل المعلومات و الأفكار بين وحدات التنظيم.

و منه نستنتج تعريفا إجرائيا للاتصال التنظيمي :

عبارة عن عملية تبادل و نقل البيانات و المعلومات و الاتجاهات و الآراء بين وحدات التنظيم و على اختلاف مستوياته و اتجاهاته، (صاعد، نازل، أفقي) بواسطة عدة وسائل و عبر مختلف القنوات قصد الوصول إلى أهداف التنظيم.

4- المفاهيم المرتبطة بالاتصال التنظيمي:

4-1 الاتصال النازل :

يعرف الاتصال النازل على أنه " :تدفق المعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم، و هذا يعني أن الاتصالات النازلة هي بصفة عامة الاتصالات التي تتم في المؤسسة من الرئيس إلى المرؤوس، و هي بذلك أكثر الأنماط شيوعا في تنظيمات العمل⁽³⁾ .

-و يعرف الاتصال النازل أيضا بأنه :ذلك الاتصال الذي يتم من أعلى إلى أسفل أي من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى من درجات السلم الإداري في المنظمة و هي أهم أنواع الاتصالات الإدارية، إذ عن طريقها يمكن للرئيس الإداري من تنفيذ أهداف المنظمة بالطريقة التي يفضلها و يستطيع المرؤوس معرفة ما يجب عليه أداءه⁽⁴⁾ .

(1) خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2002 ، ص، 116 .

(2) محمد منير حجاب : الإتصال الفعال للعلاقات العامة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص، 27 .

(3) يس عمار : الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، السعودية ، ط1، 1986، ص، 58.

(4) سعيد السيد علي : العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص، ص، 344، 345 .

-و يعرف كذلك بأنه " ذلك الاتصال الذي يجريه المسؤولين بالمؤسسة إلى المرؤوسين حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل و كيفية أدائه مثل المذكرات و البيانات و اللقاءات و التعميمات و مناقشة الموازنات و منشورات المؤسسة.(1)"

-و يعرف كذلك بأنه " ذلك الاتصال الذي يأتي من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارات التي تليها في الهرم الإداري أي إلى الاتصال الذي يأتي من الرئيس إلى المرؤوسين كإصدار القرارات و الأوامر و التوجيهات و الرد على طلبات العاملين(2)".

4-2 : الاتصال الصاعد:

-يرى " روز نفيلد " أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي(3)".

- " و الاتصال الصاعد يكون من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، و يكون في شكل تقارير و شكاوي و اقتراحات(4)".

-كما يعرف الاتصال الصاعد بأنه :هو " إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم و هو يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات و تقارير الأداء و صناديق الاقتراحات و إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء، و هذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة(5)".

- و هو أيضا : "الاتصال الذي يتضمن نشاطات المرؤوسين إلى الرؤساء أو المدراء و يضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء الصاعدة إلى الرئيس و لا يحقق هذا الاتصال الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس و المرؤوس و الاستعداد الدائم لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطور(6)".

(1) بسام عبد الرحمن الجرايدة: إدارة العلاقات العامة، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص، 257 .

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الاساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص، 191 .

(3) عبد الكريم درويش و ليلا تيلا : أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1974، ص، 475.

(4) ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص، 267.

(5) زيد منير عبوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة - عربي، إنجليزي - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2007، ص، 61.

(6) بسام عبد الرحمن الجرايدة : مرجع سابق، ص، 275 .

4-3 الاتصال الأفقي:

- "الاتصال الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد." (1)
- كما يعرف بأنه: " انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم مثل قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال مع بعضهم البعض، و هذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين و الأنظمة الفرعية في المنظمة" (2).
- كما نعني بهذا الاتصال "الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم و هذا يعني اتصال رؤساء الأقسام بعضهم ببعض، أو اتصالات الأقسام المتساوية في هرمية التنظيم فيما بينها، فهي رسائل تنتقل عبر الأقسام و يتم تبادلها بين المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة في المكانة و السلطة في التنظيم و يساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة و رؤسائها بشكل يحقق أداء متناغم يخدم أهداف التنظيم" (3).
- و يعرف أيضا بأنه " ذلك الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها و يتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاريا يشجع على التعاون و التنسيق بين العاملين في المنظمة" (4).

ثانيا :الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء :

- 1-1 لغة:** يشير الفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير و لا البطيء و أدى الشيء أي قام به، و يقال أدى فلان الدين أي قضاها، و أدى فلان الصلاة أي قام بها و أدى الشيء أي أوصله إليه. وهكذا يصبح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

1-2 اصطلاحا :

- "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به" (5).

(1) عبد الرحمن عبد الباقي عمر : الاتصالات في مجال الغدرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مصر ، 1997 ، ص، 6 .

(2) زيد منير عبوي: مرجع سابق ، ص، 61 .

(3) محمد الصيرفي ، تنمية المهارات الغدارية و السلوكية للعاملين الجدد ، مؤسسة حروس الدولية ، الأردن ، ط1، 2009 ، ص، 204 .

(4) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق ، ص، 191.

(5) أسامة محمد جودات و عقلة محمد المبيضين : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، ط 1، 2001 ، ص ، 42 .

و قد تناول هذا المفهوم العديد من الباحثين و المفكرين كل حسب وجهة نظره و من أهم التعاريف ما يلي:

-تعرفه " وسيلة حمداوي :يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه"⁽¹⁾.

تشير وسيلة حمداوي في تعريفها إلى أن الأداء هو مقدار الجهد الذي قدمه العامل في عمله من حيث الكمية و الجودة.

-و يعرفه " هاشم زكي محمود :هو قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام و أعباء وظائفه"⁽²⁾.

و قد أشار هاشم زكي محمود في تعريفه هذا إلى أن الأداء هو تلك الأعمال و الواجبات التي كلف بها الفرد العامل في إطار الوظيفة التي يشغلها.

-و يعرف " علي السلمي " الأداء بأنه : " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد من مجهود بدني و ذهني "⁽³⁾.

أي أن الأداء يتطلب بذل جهد جسماني عضلي و جهد فكري، و تجدر الإشارة هنا إلى وجود تداخل بين مفهوم الأداء و الجهد، إذ أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة بينما الأداء يشير إلى مدى تحقيق النتائج.

-و يعرف الأداء بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية"⁽⁴⁾.

-كما يعرف الأداء بأنه: " تنفيذ أمر أو واجب أو عمل اسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به"⁽⁵⁾.

و منه نستخلص تعريف إجرائي للأداء:

هو نتاج الجهد الصافي المبذول من طرف العامل بدنيا أو ذهنيا أثناء قيامه بعمله.

(1) وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ط 1 ، 2004 ، ص، 123.

(2) أسامة محمد جودات و عقلة محمد المبيضين : مرجع سابق ، ص ، 42.

(3) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، مصر ، ط 1 ، 1998 ، ص، 267.

(4) عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة و الفاعلية(مفهوما و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، نوفمبر ، 2001 ، ص، 86 .

(5) أحمد زكي بدوي و محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1984 ، ص 196 .

2- مفهوم الوظيفة:

2-1 لغة : هي ما يقدم من عمل أو طعام أو رزق أو غير ذلك في زمن معين و تأتي بمعنى الخدمة المعينة⁽¹⁾.

2-2 اصطلاحاً :

"تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من المهام المتجانسة يؤدي تحقيقها إلى خدمة أغراض باقية و ثابتة بالنسبة للمنظمة"⁽²⁾.

-تعرف الوظيفة بأنها: " مجموعة من الواجبات و المسؤوليات و السلطات و الاختصاصات التي تهدف إلى تحقيق غرض معين و التي يؤديها الفرد فعلاً"⁽³⁾.

-و تعرف أيضا بأنها " :الواجبات التي تسند إلى مركز وظيفي معين، كلما زادت الواجبات زاد عدد المهام للعامل".

و كما تعرف الوظيفة كذلك بأنها : "دالة سعادة الإنسان و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من وفاء و إشباع حاجة من الحاجات تتباين نوعاً و كما من إنسان لآخر"⁽⁴⁾.

تشير هذه إلى التعاريف إلى أن الوظيفة هي مجموعة مهام و واجبات يؤديها العامل يشبع بها حاجاته المختلفة.

و منه نستنتج تعريف إجرائي للوظيفة:

وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون و الشكل و يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر.

3- مفهوم الأداء الوظيفي:

-يعرف " ناصر دادي عدون " الأداء الوظيفي على أنه: "علاقة بين إنتاج و المنتجات المحصلة (الأداء)، و الوسائل المستعملة (تكاليف) ذات طبيعة مختلفة"⁽⁵⁾.

يشير ناصر دادي عدون أن الأداء الوظيفي هو علاقة بين المنتجات المحصلة و الوسائل المستعملة.

(1) بلال خلف سكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، 2006 ، ص، 26 .
(2) طارق الشريف بونس : معجم مصطلحات العلوم (الإدارية و المحاسبية و الانترنت) إنجليزي - عربي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2005 ، ص، 65.
(3) زاهد محمد البري : إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص، 32.
(4) ناصف عبد الخالق : الرضا الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 4 ، 1993 ، ص ، 25.
(5) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط2 ، 1998 ، ص ، 319 .

-يعرفه " أندرو " بأنه " تفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته "(1) يشير أندرو في تعريفه هذا إلى أن الأداء الوظيفي هو تفاعل للسلوك الذي يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف.

-يعرف " طوماس جيلبرت " الأداء الوظيفي بأنه: " التفاعل بين السلوك و الإنجاز و بأنه مجموع السلوك و النتائج معا، و هو اتحاد السلوك و نتائجه و ليس السلوك لوحده، و ليس الإنجاز لوحده، بل بتكاملهما معا، و هذا ما تسعى المنظمة إليه".(2)

يشير طوماس جيلبرت بأن الأداء الوظيفي هو التفاعل بين سلوك و إنجاز الفرد، و تكاملهما معا في إطار أهداف المنظمة.

ثالثا: مفهوم العامل

- يعرفه " زكي بدوي " على أنه: " كل ذكر و أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل و تحت سلطته و إشرافه..."(3)

- يعرفه " عوض حسن " أنه: " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل و تحت إشرافه و إدارته".(4)

يشير هذين التعريفين إلى أن العامل هو ذلك الشخص الذي يقوم بنشاط مقابل أجر معين تحت إشراف صاحب العمل.

- العامل كما جاء في الميثاق الوطني: " يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي و الفكري و لا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني".(5)

- فيما يخص وجهة نظر التشريع الجزائري للعمال فنجد المادة الثانية من قانون 11/90 التي تنص على ما يلي: " يعتبر العمال أجزاء في مفهوم هذا القانون و هم كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم".(6)

(1) جابر عادل عبد الله ، الإتجاهات نحو المهنة و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الإجتماعيين و الأخصائيات الإجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية ، دراسة تحليلية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، 1996،ص،118 .

(2) فيصل عبد الرؤوف العجلة : تكنولوجيا الأداء البشري ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1،2001،ص،96.

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1998، ص،130.

(4) علي عوض الحسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد ، دار المطبوعات الجامعية، مصر، ط1، 2003، ص،35.

(5) جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني الجزائري، الجزائر، 1976، ص،50.

(6) محمد الصغير بدوي : تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة قالمة ، الجزائر ، ط1، دس ، ص،38 .

- العامل من وجهة النظر القانونية هو ذلك الشخص الذي يقوم بنشاط يدوي أو فكري لحساب شخص آخر يدعى المستخدم لقاء أجر محدد في إطار التنظيم.

و من هنا نستخلص تعريف إجرائي للعامل: هو كل شخص يعيش من حاصل عمله و يساهم بمجهود جسماني أو عقلي في أي عمل يتعلق بإنتاج العمل أو الخدمات من كلا الجنسين ذكر أو أنثى بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية مقابل أداء العمل.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، و الإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري، بحيث ساعده على طرح المشكلة بدقة، و تحديد للمفاهيم و المصطلحات، و صياغة الفروض بشكل واضح، أما في الجانب التطبيقي فنتعرف على المناهج المستخدمة و أدوات البحث و كيفية توظيفها، و كل هذا يساعده و يكون عوناً مرشداً في رسم مسار الدراسة لتفادي الأخطاء و معرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالأداء و الإتصال معاً

دراسات عربية:

الدراسة الأولى:

- دراسة "جلال الدين بوعطيط" لسنة 2008-2009

قام بهذه الدراسة جلال الدين بوعطيط الموسومة بـ "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" بمؤسسة سونلغاز بعنابة، استعرض من خلالها الباحث اشكالية الدراسة و الفرضيات و العينة و الأساليب الإحصائية، و من تم التطرق إلى التراث النظري للدراسة. و من خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي يتمثل في: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

- تساؤلات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

ما نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث؟

هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

ج- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

-فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات احصائية صفرية هي:

- لا توجد علاقة بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

- منهج الدراسة

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث.

-عينة الدراسة

تمثلت طبيعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية بسيطة حيث قدرت بـ 49 عامل منفذ.

- نتائج الدراسة

لقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط

في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الإدارة و العمال.

- تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال النازل و الأداء الوظيفي التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- أما بالنسبة للفرضية الصفرية الخامسة (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات. (i)

1-2 - الدراسة الثانية:

- دراسة "محمد بن علي المانع" بعنوان: " تقنيات الإتصال و دورها في تحسين الأداء"، قام بها على الضباط العاملين بالأمن العام في المملكة العربية السعودية سنة 2006.
- حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابات على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الإتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟ و تفرعت منه التساؤلات التالية:
- ما واقع تقنيات الإتصال في جهاز الأمن العام بالسعودية؟
- إلى أي مدى سيسهم توظيف تقنيات الإتصال في أداء المهام و الواجبات بجهاز الأمن العام؟
- ما طبيعة العلاقة بين توظيف استخدام تقنيات الإتصال و بين فاعلية الأداء لمندوبي الأمن العام بالمملكة؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه جهاز الأمن العام في توظيف تقنيات الإتصال و استخدامها في أداء المهام و الواجبات؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة حول محاور استخدام تقنيات الإتصال في أداء المهام و الواجبات، وفقا لبعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم؟
- هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تقنيات الإتصال المتوفرة في الأمن العام، و ما طبيعة العلاقة بين استخدام تقنيات الإتصال و فاعلية الأداء.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي و أسلوب العينة العشوائية البسيطة و تمثلت 40 % من أفراد المجتمع، كما استخدم الأساليب الإحصائية الإستدلالية المناسبة لتعميم النتائج على أفراد مجتمع

(1) جلال الدين بو عطيظ: الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008.

الدراسة، كما استعان بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل ما كتب من الموضوع و أبحاث و دراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الإتصال في جهاز الأمن متدني.

أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف و استخدام تقنيات الإتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي: قلة هذه الأجهزة و قدم المتوافر منها، انخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام. (1)

1-3- الدراسة الثالثة:

- دراسة "علي الشهري" بعنوان: " الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض " سنة 2005.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، و دور تقنيات الإتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و معوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء.

- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الإجتماعي، و اعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و وزعها على عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ 122 ضابط.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

تلعب الاتصالات دور مهم في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي.

تقنيات الاتصال في الأمن تؤدي دور مهم فيرفع مستوى الأداء لمنسوبيه، من خلال سرعة و دقة إبلاغ القيادات بالتطورات و المشكلات الأمنية و السرعة في إيصال التعليمات و الحصول على المعلومات.

-أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء قدم وسائل الاتصال المستخدمة.

(1) محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2006.

- عدم تدريب العاملين بالأمن على استخدام أساليب اتصال حديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.
- لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء، مهما اختلفت أعمارهم و مستوياتهم التعليمية، خبراتهم العلمية أو رتبهم العسكرية.

1-4- الدراسة الرابعة:

- دراسة "عبد الرحمان النملة" سنة 1998 بعنوان: " أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك".
- هدفت إلى معرفة وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة بالجمارك، و تبيان أثر الاتصالات على الأداء، بيان الصعوبات التي تعوق فاعلية الاتصال و دور الإدارة و العنصر الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية.
- اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال تطبيق استمارة على عينة عشوائية مكونة من 113 و توصل إلى النتائج التالية:
- الاتصالات الإدارية مهمة في مجال الأعمال الجمركية.
- وسائل الاتصال الحديثة تساهم بشكل فعال في أداء الأعمال و زيادة الإنتاجية، و تسهيل أعمال الموظفين.
- تستخدم الخطابات و الأوامر الشفوية، و الفاكس و الهاتف و الحاسب الآلي في عملية الاتصالات الإدارية في الجمارك بالرياض.
- مصلحة الجمارك مهتمة بتطوير الاتصالات الإدارية.
- تدريب الموظف و وضوح الرسالة يؤثران إلى حد كبير في تحقيق فعالية الاتصال.
- وسائل الاتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل و منع الازدواجية في اتخاذ القرارات، إحكام الرقابة و سرعة إنجاز المهام.

2- دراسات جزئية:

1-2- الدراسة الأولى:

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

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية عملية الإتصال بين العمال على الأداء، و لهذا سعى الباحث إلى دراسة المتغيرين بغية الإجابة على التساؤلات التالية:
- هل هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء؟
- و قد استخدم الباحث المنهج التجريبي باعتباره يقوم على جمع المعلومات و البيانات و تطبيقها و محاولة تفسيرها و تحليلها من خلال تطبيقها، كما استخدم أداة المقابلة و شبكة الملاحظة، إضافة إلى الإستبيان.
- توصلت الدراسة إلى أن:
- هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء.
- حاجة المؤسسات إلى تعزيز الأداء لدى العمال في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة.
- أهمية الإتصالات الفعالة لحيوية المؤسسة و إنتاجها. (1)

2-2 - الدراسة الثانية:

- دراسة "شاذلي شوقي" ماجستير بعنوان: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المؤسسات" 2008، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- تهدف هذه الدراسة إلى تبين مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و مدى استخدامها من قبل المؤسسات و الوقوف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في الرفع من مستويات الأداء من خلال قياس أثرها على التكاليف.
- و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، أسلوب دراسة حالة في شقه التطبيقي، أما الأدوات المستعملة فتمثلت في برنامج معالج الجداول MS-EXCEL لتجميع المعطيات الخام من خلال الإستبيان و قد توصلت هذه الدراسة إلى:
- جل المؤسسات تستخدم وسائل الإتصال.
- تبين أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أثر على الأداء العام.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يؤدي دورا مهما في الرفع من الأداء. (2)

(1) ياسين محجر: تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
 (2) شاذلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المؤسسات، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، لتسير المؤسسات الكبيرة و المتوسطة ، علوم إقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.

التعليق على الدراسات:

هذه الدراسات أجريت خلال الفترة من 1998 و حتى عام 2012 و في أماكن مختلفة فبعضها عربية و بعضها وطنية و بعضها في قطاعات اقتصادية عامة أو خاصة. و هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتقديم وصف كمي و نوعي دقيق لموضوع الظاهرة المدروسة، كما نجد أن هذه الدراسات قد اختارت العينة العشوائية البسيطة. و هذه الدراسات تتوافق مع دراستنا في كلا المتغيرين، كما أننا نتفق معها في اعتمادنا للمنهج الوصفي و هذا لملائمته مع طبيعة الموضوع، في حين تمثلت أوجه الإختلاف في بيئة الدراسة و ميدانها و طبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة و كذلك طبيعة العينة المختارة في البحث. و نجد أن أغلبية فرضيات هذه الدراسات قد تحققت و هذا دليل على سلامة و منطقية البناء النظري و المنهجي لهذه الدراسات.

مواطن الإستفادة :

أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الإتصال التنظيمي و كذلك حول الأداء الوظيفي، و منه ساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع السابق ذكره، كما اعتمدنا عليها كمرجع و ساعدتنا في أخذ فكرة عن المنهج المناسب لدراستنا، كما أنها ستساعدنا في صياغة بعض أسئلة الإستمارة.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه و ما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض و اللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية و هذا من خلال تحديد المشكلة البحثية و أسباب اختيار الموضوع، الأهمية و الأهداف ثم تحديد المفاهيم وصولاً في الأخير إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي

- 1- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي.
- 2- أهمية الاتصال التنظيمي.
- 3- أهداف الاتصال التنظيمي.
- 4- العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي
- 5- وظائف الاتصال التنظيمي
- 6- أنواع الاتصال التنظيمي
- 7- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي
- 8- شبكات الاتصال التنظيمي
- 9- أساليب الاتصال التنظيمي
- 10- نماذج الاتصال التنظيمي
- 11- معوقات الاتصال التنظيمي
- 12- طرق التعامل مع معوقات الاتصال التنظيمي

ثانياً: نظريات الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد

يعتبر الاتصال ضرورة ملحة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية لما تلعبه من دور في تحريك الجماعات عن طريق تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق و المقترحات، و من ميادين الاتصال نجد الاتصال التنظيمي و هو الذي يحدث داخل المؤسسات إذ لا تستطيع أي مؤسسة أن تستغني عنه، و يتضح ذلك من خلال أن الاتصال يلعب دورا هاما في مختلف المجالات و يسعى لتحقيق أهداف و غايات مخططة و كذا التنسيق بين مختلف الوحدات.

و من خلال هذا الفصل سنوضح هذه الأهمية و دورها في المؤسسات و كذا التطرق إلى عناصرها و أنواعها و شبكاتها و تقنياتها و المعوقات التي تواجه هذه العملية و طرق التعامل معها بالإضافة إلى النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي .

أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي

1- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي:

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقاً لأسس فنية و منهجية علمية، و ذلك بفضل الجهود التي قام بها المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا و أوروبا و يعتبر " ايفي لي " رائد العلاقات العامة الحديثة، و هو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، و يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية و الصناعية على نشر سياستها و إعلام الجمهور بأهدافها و أغراضها، و قد ألقى المختصون آنذاك على أهمية الإعلام و النشر كميدان جديد في عالم التجارة، فنادوا بأن دور اتصال المؤسسات ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة و نقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام.⁽¹⁾ واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير و برعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش " Foch " إلى دور " المكلف بالصفاة " الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى، و في نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو" PEUGEOT أول صحيفة مؤسساتية كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سينجر" SINGER حوالي عام 1926م، و في فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية. " SNCF " عند إنشائها عام 1937م أول مؤسسة تزود بمصلحة صحافية خاصة، و لم يشهد مجال الاتصال انتعاشاً إلا خلال فترة الثمانينات، و لقد وصف الإسباني " كراسكوسا CARRASCOSA " التطور التاريخي للمجال التطبيقي للاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحراف الأربعة Les C/C quatres):

- في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف " Coste " .

- في السبعينات عصر التسويق التجاري " Commercial " .

- في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية " Calidades " .

- في التسعينات الاتصال الشامل " Communication globale " .⁽²⁾

أما على المستوى العربي، فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية، التي تهدف إلى بحث و تدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي، و دعوة إلى الإصلاح و البناء⁽¹⁾. و ذلك من خلال عقد العديد من الندوات و المؤتمرات المتخصصة.

(1) محمد العزازي، أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، ط1، 2004، ص10.

(2) فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط1، 2003، ص77.

و عليه فإن اتصال المؤسسة كمفهوم لم يكن وليد ثورة وسائل الاتصال، و إنما ظهر نتيجة تطور المؤسسات و تطور الإدارات، و تشعب الاختصاصات و الوظائف و دخول المؤسسات سوق المنافسة تحسين الأداء و تطويره للوصول إلى تحسين الأداء و تطويره للوصول إلى مقاييس الجودة و النوعية.(2)

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال الفعال دور كبير في تحسين أداء العاملين و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر، و هذا ما يشجعه على التعاون و التنسيق.(3)

فالالاتصال وسيلة و ليست غاية في حد ذاتها، و أن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات و الأوامر و الإرشادات لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين و على مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير، فهي علاقة تبادلية من الفهم المشترك، و على هذا الأساس تتضح الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي و التي يمكن إيجازها في ما يلي:

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها و تساعد في تحقيقها.

- تساعد على التعرف على مدى الإنجاز و تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجه الإدارة و مواقف الرؤساء و المرؤوسين من المعوقات و طرق علاجها.

- الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح و المناسب دون تأخير.

- تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة لجمع البيانات و المعلومات و تحليلها و فهمها.(4)

- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و خلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.

- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة و مكانته في التنظيم و إجراءات العمل و بالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد و الجماعات الأخرى.(5)

(3) محمد العزازي، أحمد ادريس: مرجع سابق، ص13.

(1) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1، 1992، ص،151.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2002، ص،250.

(3) ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس: العملية الإدارية (مبادئ و أصول و علم و فن) ، دار اليازوري، الأردن، ط 1، 2007، ص،ص، 203، 204.

(4) أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات و الاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 2، 2005، ص،297.

- الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المنظمة حيث تسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة و بالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه و أفكاره، و صيغ عمله داخل المنظمة. و بمعنى آخر الاتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.⁽¹⁾

3- أهداف الاتصال التنظيمي:

- للاتصال التنظيمي جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف و الغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها و بيان الخطط و السياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.
- إحكام الإشراف على المرؤوسين و متابعة أوجه نشاطهم المختلفة و التأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت و الأسلوب المحددين له.⁽²⁾
- تعريف المرؤوسين بالأهداف و السياسات و البرامج و الخطط العامة و التفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف و سياسات المنشأة.
- متابعة الإنجاز من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى التي توضح مستويات الإنجاز و معدلاته، و مقارنتها بالمستويات و المعدلات الموضوعية و بالخطط و البرامج العامة و التفصيلية و بذلك يتم تقويم الإنجاز و الأداء.
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) و التي تسهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال و التنسيق في الأداء و الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالدقة و السرعة المطلوبتين.
- إستمالة الأفراد و حثهم و إثارة دوافعهم للعمل و الإنجاز لأن نظام الاتصال يؤكد ضرورة التفاعل بين الأفراد الذي يشعر الفرد بأهميته حيث يكون مصدرا و متلقيا للمعلومات فيزداد لديه حب العمل و الإقبال عليه بجد و إخلاص.⁽³⁾

(1) خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في غدارة الأعمال ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص،36.

(2) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص،269.

(3) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون: مرجع سابق، ص،301،302.

- تطوير و تحسين المواقف و الاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة.(1)
- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم و في تقديمهم لمقترحاتهم.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات.(2)

4- العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل فيها في الواقع الحقيقي، و مع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية و الدائرية و ليس لها بداية و لا نهاية فهي تعتمد على عناصر متصلة و متداخلة و متشابكة داخل المؤسسة و تشمل هذه العملية ما يلي:(3)

4-1- المرسل: و هو شخص لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر، و هو في ذلك متأثر بطريقة فهمه و تفسيره و حكمه على هذه الأفكار (أو ما يطلق عليه بالإدراك)، كما أنه يتأثر بخبرته و خلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة (و هو ما يطلق عليه بالتعلم أو الخبرة المكتسبة) كما تتأثر الأفكار و المعلومات و المعاني التي لدى المرسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات و الميول الشخصية للمرسل، و أيضا القيم و الانفعالات و الحاجات الشخصية لهذا الراسل (و هو ما يطلق عليه بالشخصية)، كما أن النمط الحماسي للفرد و ما يتضمنه من رغبات و اتجاهات ناحية عناصر معينة من الحاجات الأساسية و الاجتماعية و الإنجاز و أيضا توقعاته و مستوى نشاطه و طموحه و أهدافه لها تأثير على ما لدى المرسل من أفكار و كل هذا يتأثر و يؤثر في كيفية معالجة المرسل للأفكار من خلال العديد من العمليات الوجدانية أي (العقلية و المعرفية) كالتقييم و التذكر و الحكم و الإضافة و الحذف و الربط، و غيرها من العمليات الوجدانية.

4-2- الرسالة: و هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل و المستقبل و تحويل الأفكار قد يأخذ أشكالا عديدة منها الرموز التالية: الكلمات و الحركات و الأصوات و الحروف و الأرقام و الصور و السكون و تعبيرات الوجه و الجسم، و التلامس و المصافحة و الصراخ و الهمسات و غيرها من الرموز.

(4) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2006، ص، 172.
 (1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 3، 2006، ص، 286،
 287.
 (2) محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، ط1، 2001، ص، 45.

إن الإختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المستقبل، أما سوء الإختيار فيؤذي إلى مشاكل كثيرة، فعلى المرسل أن يعرف أن الصياغات و الرموز قد تكون لها معان مختلفة باختلاف الناس و كما قد تحتوي على معان ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة .

4-3- المستقبل: يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس) و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني و دلالات. إن هذه العمليات الإدراكية و ما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، و الدافعية و التعلم، تحدد ما يفهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه و بناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك.

4-4- الوسيلة: على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً على من يستقبلها، و هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق (أو الشفهي)، كالمقابلات الشخصية و المؤتمرات و الاجتماعات و اللجان، و التلفزيون و الندوات و المحادثات الشخصية. و هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير و المجلات و المنشورات الدورية، و الفاكس و اللوائح و أدلة و إجراءات العمل، و يمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية و الوسائل غير الرسمية، و الوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة و تسير في قنواتها الرسمية كالتقارير و الخطابات و إصدار الأوامر و المنشورات الدورية، أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تمر خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية و الإشاعات و المناقشات أثناء فترات الراحة.(1)

4-5- التغذية الرجعية: تعد التغذية الرجعية الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل فقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل و التجارب بين المرسل و المستقبل، و يقصد بها جميع ردود الأفعال و الاستجابات التي يقوم بها المستقبل و هذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم.(2)

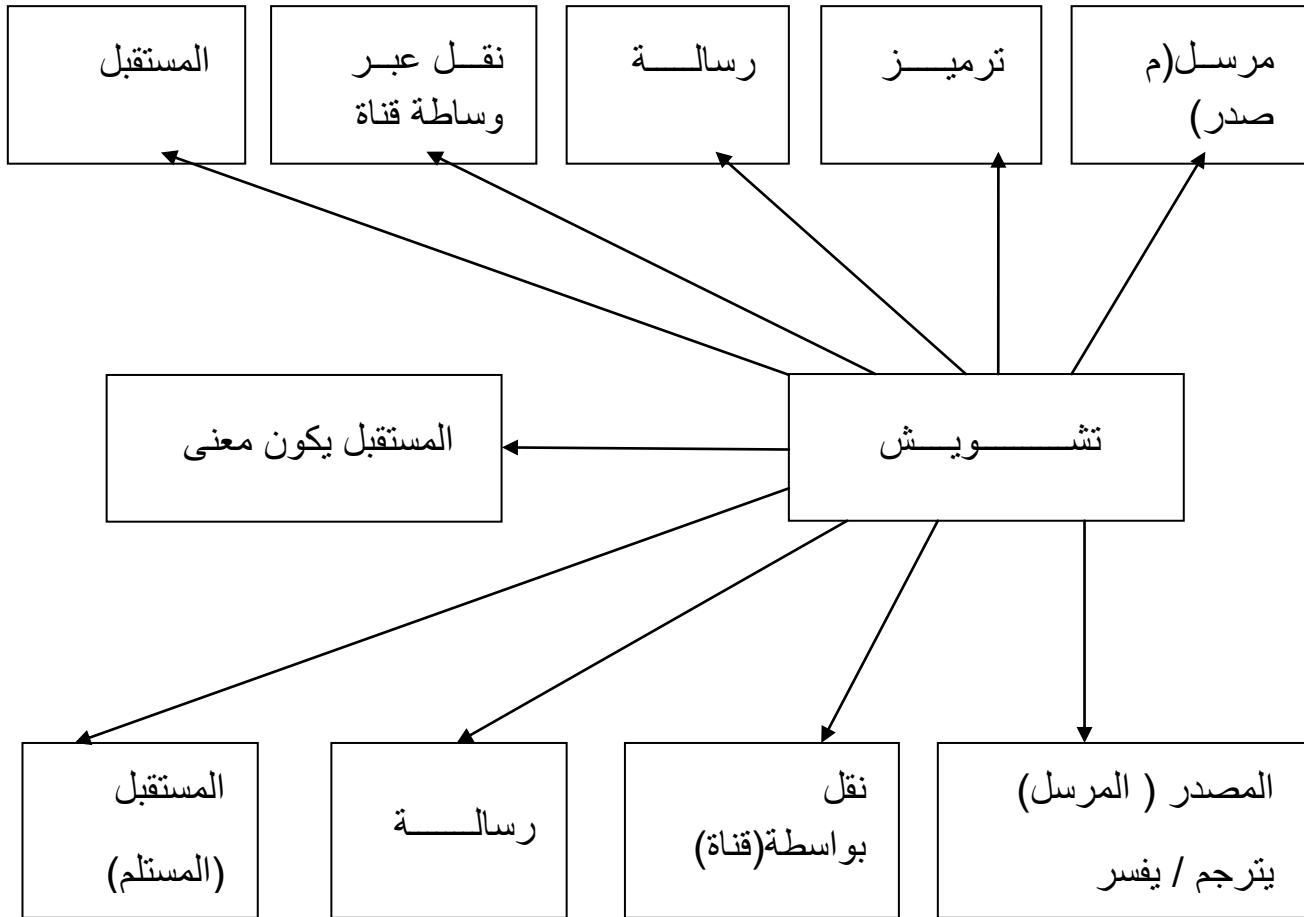
4-6- التشويش: هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال و يجسد في أي تداخل بقصد أو بدون قصد يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي، و قد يحدث التشويش نتيجة مؤثر مثل: الاستغراق في التفكير.

(1) أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص، ص، 490، 491.
(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأردن، ط1، 2005، ص، ص، 361.

4-7 - بيئة العمل: يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك أشخاص آخرون محيطون

بكل من المرسل، و أصوات و رموز و أماكن و علاقات، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يحذف أو يضيف أو يبسر أو يشوش على الاتصال.⁽¹⁾

الشكل رقم (1): يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي ،دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2004، ص، 246.

5- وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة و تأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، و بناء على ذلك عرض أهم وظائف الاتصال في المؤسسة من

(1) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص، 491.

حيث أنها شكل التنظيم و الإدارة، وقد حدد " سكوت و ميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤذيها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:(1)

5-1 -الانفعالات و العواطف:

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس و أن كثير مما يتصل به الناس مع بعضهم يحتوي على مضمون عاطفي انفعالي، و قد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين تأخذ عوامل الدافعية للعاملين إلى تحسين و تطوير الأداء، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي، يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم البعض، و من شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.(2) بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات و حل الغموض بشأن أعمالهم و الأدوار التي يقومون بها، و كذلك مناطق الصراع بين الأفراد و الجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

5-2 -الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المؤسسة و يلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين و أداءهم و يعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، و أن نشاطات القيادة و ممارستها من إصدار الأوامر و مكافأة السلوك و الأداء، و مراجعة الأداء و تقويمه حيث يتضمن تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين و تطويرهم للقيام بعملية الاتصال، كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام و توصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة و التصرفات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير أكثر فعالية.(3)

5-3 -المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية و التحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات و على

(1) علي عياصرة و آخرون: الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص،28.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص،287.

(3) المرجع نفسه : ص،288.

خلاف المشاعر و التأثير، فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات و النشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات و سبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الأفراد و الجماعة و القرارات التنظيمية.

5-4- 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 أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، و أن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، ادعى " مارش و سيمون" أن النشاطات و القرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، و أن نوع الأداء و النتائج يمكن إرجاعها و تدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.⁽¹⁾

6- أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواع متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية و غير الرسمية السائدة فيها، بحيث يمكن أن يكون كلاهما معبرا عنه أو غير معبر عنه.⁽²⁾ و سنتطرق إلى هذه الأنواع فيما يلي:

6-1- الاتصال الرسمي:

إدارة المؤسسة هي التي تحدده و تضع خطوطه و قنواته و مضمونه، و يتم عادة في إطار التنظيم، و يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة، كما أنه غالبا ما يكون موثق بصور مكتوبة و رسمية، و المعلومات فيه تندفق بما يتماشى و التنظيم الرسمي للسلطات و الاختصاصات و الوظائف،⁽³⁾ و يوضح هذا الاتصال خطوط السلطة في التنظيم الإداري، و تتميز الاتصالات الرسمية بالدقة و بصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقها، كما تتميز بوضوح المسالك التي يمر بها.⁽⁴⁾ و ينقسم الاتصال الرسمي إلى عدة أنواع:

(1) إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر، ط1، 2004، ص، 398.

(2) قوي بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص، 47.

(3) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص، 266-267.

(4) قوي بوحنية: مرجع سابق، ص، 47.

6-1-1- الاتصال الصاعد: أي الاتصال من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعليا، أغلب هذه

الاتصالات من تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، و يهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، و يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين و على استعداد المدير للاستجابة لمقترحات و آراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.

من خلال ما تقدم يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إذا طبق تطبيقا صحيحا فإننا نرى أنه يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة و يزيد من إنتاجيته و بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه و يسمع له.⁽¹⁾

و هناك معوقات تعيق الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى و يعتبر الكثيرون أن هذه المعوقات أو المشكلات أكثر تعقيدا من مشكلات الاتصال من أعلى إلى أسفل، و نوجزها فيما يلي:

- اتجاه الرؤساء و سلوكهم السلبي فيما يتعلق بالإصغاء بالمرؤوسين.
- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة مركزة فقط على النقد و الشكوى و التذمر و لا تحمل أخبارا جديدة.
- يرفض المشرفون عادة إقحام أنفسهم في المشكلات الشخصية.
- لا يمكن إعداد الاتصالات من المرؤوسين للرئيس بنفس العناية و الاهتمام الذي تعد به الرسائل النازلة.
- البعد المكاني بين الرؤساء و المرؤوسين قد يعرقل الاتصالات الصاعدة.
- تعقد الهيكل التنظيمي و وجود عدة مستويات إدارية قد يشوه و يحرف الاتصالات.⁽²⁾

6-1-2- الاتصالات النازلة: و هي الاتصالات من أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة العليا للدنيا

حيث تنساب التوجيهات و السياسات و القرارات و المعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين و تعتبر الاجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة و نشرات أهداف المنظمة من طرف الاتصال من أعلى لأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.⁽³⁾

(2) شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص، 162.

(3) حسين حريم: مرجع سابق، ص 256.

(1) شعبان فرج: مرجع سابق، ص 161.

- و تتضمن الاتجاهات النازلة تعليمات محددة و نظم و قوانين و أساليب تطوير الأداء، و قواعد الجزاء و العقاب، و مختلف الأوامر و التعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.⁽¹⁾
- تواجه الاتصالات النازلة معوقات و مشكلات تزيد من صعوبتها و تحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة و الفهم المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين و من أهم هذه المعوقات:
- يواجه الموظف سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه رئيسه، و التي لا يتمكن من فهمها.⁽²⁾
 - كثرة الأوامر و تعارضها و عدم وضوحها.
 - الاعتماد على وسيلة اتصال تقليدية أو معقدة مما يجعل الاستخدام غير واضح.
 - الانتقال عبر مستويات تنظيمية متدرجة يؤدي إلى إضافات و اختزال للمعلومة مما يؤدي إلى إبعادها عن المغزى الحقيقي.⁽³⁾
 - نقص الفهم و المعرفة من جانب المرؤوسين: فقد لا يدرك الفرد هل هذه المعلومات قاصرة عليه أم يجب نقلها إلى مستويات تالية أو تقف عند هذا الحد.
 - مصداقية المصدر فالاتصال الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة العليا له وزن كبير عن ذلك الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة الدنيا.
 - إذا ما تم الاتصال في وقت غير مناسب فإنه يفقد فاعليته، فإذا كان الاتصال يهدف زيادة الإنتاجية فإنه يكون ذا وزن ضعيف إذا كان العمال بصدد القيام بإضراب.⁽⁴⁾

6-1-3-الاتصالات الأفقية: هي تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض

- التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد و الجماعات في المستويات المتقابلة، و هي اتصالات تزيد من انسجام و تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد و أساليب للتعاون خاصة بها، و مناسبة لمستويات إدراكها و مستوياتها المهنية، و عادة ما يلجأ إليها نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل الحديث.⁽⁵⁾
- و يتميز هذا الشكل من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات و حسب الضرورات، و تتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين

(1) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص،10.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص،251.

(3) صباح الحميد علي، غازي فرحات أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص،59.

(4) حسين حريم: مرجع سابق، ص،251.

(5) ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص،11.

المستويات المختلفة إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل و يصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة. و تتم هذه الاتصالات عن طريق تبادل وجهات النظر و المداولات و النقاشات، أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل و متناسق و بالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل و حلول مناسبة.⁽¹⁾

و تتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة:

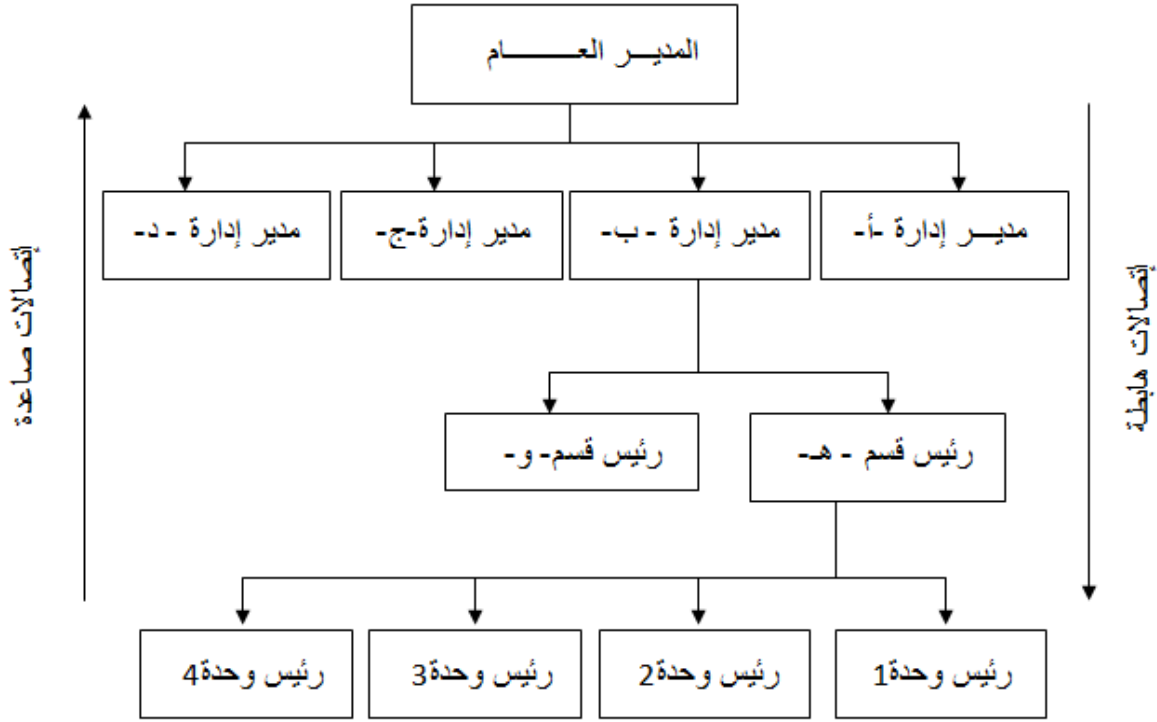
- وجود قنوات اتصال واضحة و منظمة.
- صلاحية هذه القنوات للعمل و فعاليتها في نقل الاتصالات .
- أن يدرك الأشخاص الذين يتبوؤون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات و الأنباء و التعليمات تتوقف فعالية المنظمة.
- استخدام خطة السلطة و عدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.
- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول و أن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

و منه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة و إنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالا ليفهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا، و أن لا تصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى منها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ، و قد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة.⁽²⁾

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص، 305.

(2) محمد حافظ حجازي: وسائط الاتصال التنظيمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2006، ص، 15.

الشكل رقم (02) : يوضح الاتصالات الإدارية النازلة و الصاعدة و الأفقية.



المصدر: محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، معجم الإدارة العامة، السعودية،

ط1، 1995، ص، 470.

6-2- الاتصال غير الرسمي:

و يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي و هذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، و يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه، و يلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفيراً للوقت في جمع المعلومات.⁽¹⁾

ويتم الاتصال غير الرسمي بين الأفراد و الجماعات العاملة حيث تتصف العلاقة التي تربطهما بالاستقلالية التامة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية، و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التآلف و

⁽¹⁾ شعبان فرج: مرجع سابق، ص، ص، 162، 163.

إشباع الحاجة، مما تخلق روح الألفة و التماسك بينهم، و هذا ما يجعل العمل يتم بصورة أيسر و أكثر فعالية و يساعد الاتصال غير الرسمي و العلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات و تخفيف التوتر بين أفراد المنشأة.⁽¹⁾

و يتصف الاتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة تتمثل فيما يلي:

- صدق المعلومات و البيانات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات.
- السرعة في نقل المعلومات بأسلوب الاتصال الرسمي.
- توضيح المعلومات و الأخبار التي تنتقل بواسطة الاتصال الرسمي.
- تتصف المعلومات و البيانات و الأخبار بواسطة الاتصال غير الرسمي بالفعالية.⁽²⁾

7- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال منها ما يلي:

7-1 - مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم و هناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
- و قد نالت الاتصالات الأفقية و الاتصالات التي تدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، و قد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر و تعليمات و سياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات و التقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة و يتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

7-2 - زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال و أهميته:

و يتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية و يرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير و تنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

(1) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص، ص، 55-57.

(2) خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص209.

7-3- إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير و تنشيط الاتصالات:

من أهداف عملية تيسير الاتصالات و تبسيطها و تقصير قنواتها ما يلي: (1)
- اختصار الوقت و الجهد.

- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات و تبادل المعلومات و تقصير خطوط الاتصال.
- تطبيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال.

7-4- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

و هذه المهارات هي:

7-4-1- مهارات التحدث: و هو الاهتمام بمحتوى الحديث و مضمونه و مراعاة الفروق الفردية

بين الأفراد و اختيار الوقت المناسب للحديث و معرفة أثره على الآخرين.

7-4-2- مهارات الكتابة: و هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة و تجنب

الأخطاء الهجائية و الإملائية و هذا يتطلب تطوير التفكير و زيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية و ترقية أسلوبهم في الكتابة.

7-4-3- مهارة القراءة: و هي زيادة سرعة الفرد في القراءة و فهمه لما يقرأ.

7-4-4- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات و بيانات مما يصل إلى سمعه.

7-4-5- مهارة التفكير: و هي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال لزيادة مهارة العاملين

في استخدام وسائل الاتصال.

7-5- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة:

و هي تعني شورى و مشاركة من جانب العاملين و التعرف على أفكارهم و آرائهم، و هي تعني أيضا اتصالات أنشط و أصدق، أيسر، و انخفاضاً في الإشاعات.

7-6- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:

و ذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات و تقليل وقت الاتصالات، و في ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و أفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 392، 393.

اتصالاً قد تم. و لإثبات موضوع الاتصال.⁽¹⁾

7-7- تخليص العاملين من النقد و المشكلات النفسية:

حتى لا يكون معوقاً للاتصال الجيد.

7-8- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق و المعلومات.

و ذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

7-9- تنشيط الاتصالات الأفقية:

و ذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو

يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت و الجهد و كذلك

لضمان التعاون بين إدارات المنشأة و معرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات

الأخرى و لكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسة قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن

يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرف فيها.

7-10- تقييم نتائج الاتصال:

و ذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال و هذا التقييم هو المدخل لتطوير و تحسين الاتصالات

مسبقاً.⁽²⁾

8- شبكات الاتصال التنظيمي:

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة و فاعلية الاتصال في المنظمة و هي تؤثر

في سرعة ورود الرسالة و اتخاذ الفعل المناسب إزائها، و كذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية

المرتبطة بها و لذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع و إعطائها المسميات التي

تتناسب مع كل منها: مثل شبكة الاتصال المباشر، و الاتصال بمساعدين اثنين للرئيس أو شبكة

الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة و غيرها.

و من أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العامة ما يأتي:

8-1- الاتصال على شكل عجلة:

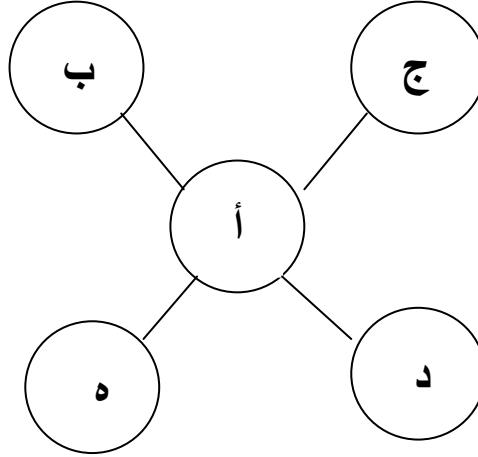
و يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة و

بصورة مباشرة بدون وسيط معين، و يكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً و مباشراً في الوقت ذاته،

(1) بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 294.

(2) مرجع نفسه ، ص، 395.

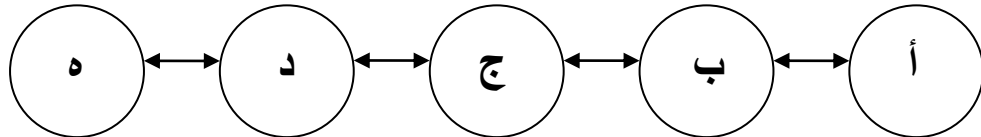
إضافة لبساطته و عدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال. كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات و ردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا غير أنه ما يأخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.⁽¹⁾ و الشكل رقم (3) يوضح ذلك:



المصدر: خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 45، 46.

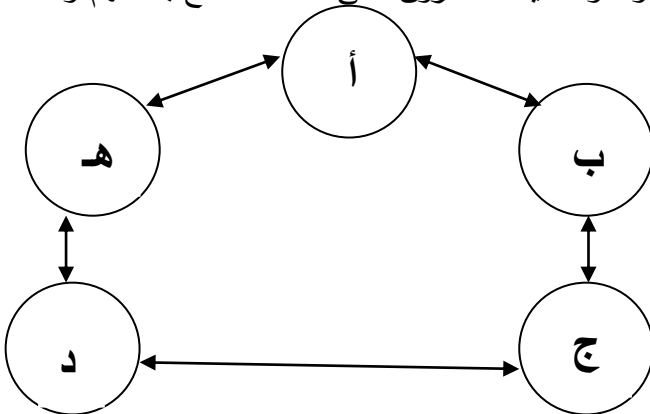
2-8- الاتصال على شكل شبكة السلسلة:

و يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، و كل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد. و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين. و الشكل التالي يوضح ذلك:



3-8 الاتصال على شكل شبكة الدائرة:

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين و لكل مساعد شخص يتصل به و هؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم و هكذا...⁽²⁾ و الشكل رقم (5) يوضح ذلك:

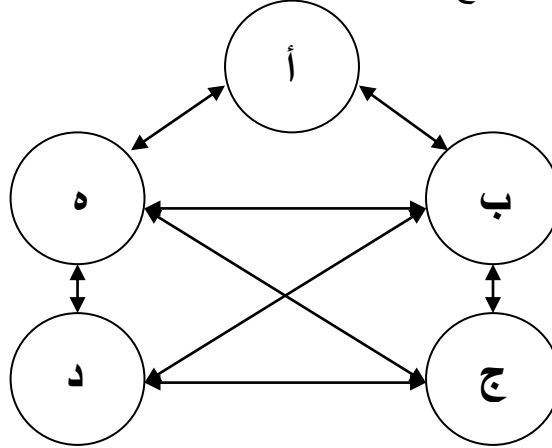


(1) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 45، 46.

(2) المرجع نفسه: ص، ص، 46، 47.

4-8- الاتصال على شكل شبكة النجمة:

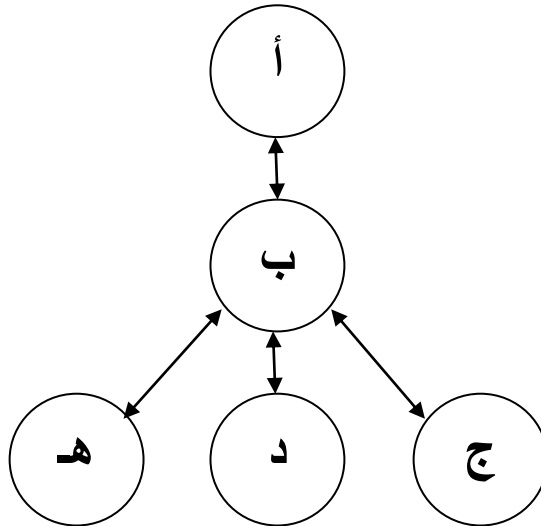
هنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر دون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال فهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي، كما يساهم هذا النوع بتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة و رفع مستوى الإنتاج بما يؤدي إلى زيادة الاتصالات داخل التنظيم. و الشكل رقم (6) يوضح ذلك:



المصدر : حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص، 271.

5-8- الاتصال على شكل شبكة العنقود:

يمكن لشخص واحد الاتصال بأشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي منهم أي الشبكات الأربعة للاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. و الشكل رقم (7) يوضح ذلك:⁽¹⁾



المصدر : حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص، 271.

⁽¹⁾ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص، 271.

9- أساليب الاتصال التنظيمي:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات و الأفكار بين فئات المؤسسة غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة و على نمط التعامل السائد بها و نوع المادة المراد نقلها، و تتمثل هذه الأساليب في: (1)

9-1- أسلوب الاتصال الشفهي:

من أقدم و أكثر أساليب الاتصال شيوعا و أفضلها استخداما و ذلك لما يوفره من الوقت و السماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة و الأجوبة و بالتالي تبادل الآراء و الأفكار، و يتم عن طريق نقل المعلومات بين المرسل و المستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة، لا المكتوبة و لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوسين، يكفي فقط بسماع صوته و يتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا بل و أكثر إقناعا للمرسل إليه.(2)

و في الاتصال الشفهي تكون الاستجابة سريعة و يمكن للمرسل أن يعيد الرسالة مرة ثانية في حالة عدم وضوحها للمستقبل.

و عموما يستخدم الاتصال الشفهي في الحالات التالية:

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة.
- المعلومات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون.
- المعلومات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجها لوجه.(3)

غير أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال للتحريف أو سوء الفهم.(4)

و لهذا الأسلوب عدة طرق و أشكال منها:

(1) مصطفى حجازي: الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة للنشر و التوزيع، لبنان، ط1، 1992، ص120.
 (2) محمود عودة: أساليب و التغيير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 1971، ص16.
 (3) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2003، ص175.
 (4) ابراهيم عبد العزيز شبحا: مرجع سبق ذكره، ص400.

9-1-1- الاجتماعات و الندوات:

هي متعددة الأبعاد و الأهداف منها اجتماعات الأمن الصناعي و التي يدعوا إليها المدير أو المشرف على جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل و الأخطار الصناعية، و هذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فهي تمكنها من تعميق الوعي، و توضيح الطرق و الإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات و الصيانة، و منها ما يهدف إلى الكشف عن المشكلات الإدارية و التخلص منها بواسطة فتح المجال للمناقشة و تبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين.⁽¹⁾

9-1-2 المقابلات:

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال، و المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها و الهدف منها هو الحصول على حقائق و الوقوف على قدرات طالب الوظيفة أو مهاراته أو قياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح و فهم سياسة المؤسسة أو شروطها و خدماتها و تفسير برامج جديدة.

9-1-3- الحديث الشفوي:

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 و الوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي. و غالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات و حتى اقتراحات لها أهميتها، و يتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدوا على وجه المتحدث، و يزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يشعرون بأهميتهم و قربهم من مراكز اتخاذ القرار.⁽²⁾

9-2- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم، و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة.⁽³⁾ كما تكون المعلومات مدونة و مكتوبة و يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، و من مزايا هذا الأسلوب أن هذه المعلومات يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل، و

(1) محمود عودة: مرجع سابق، ص، 16.

(2) ابراهيم عبد العزيز شيجا: مرجع سابق، ص، 399.

(3) مصطفى حجازي: مرجع سبق ذكره، ص، 120.

كذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، و لكن يعاب عليها أن عملية إعدادها و صياغتها تأخذ جهدا كبيرا، و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة، و لهذا الأسلوب عدة طرق و أشكال منها: (1)

9-2-1- التقارير :

و هي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى، حيث تتم متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، و تتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق و الوضوح في عرضها و تحليلها و ما تتضمنه من معلومات. (2)

9-2-2- الأوامر و التعليمات :

و هي تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة. (3)

9-2-3- لوحة الإعلانات :

تفيد لوحة الإعلانات في بث و نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة و لإخبار العاملين بالأمور العاجلة و الهامة، و بالتغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل.

9-2-4- أنظمة الشكاوي :

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكواهم و تساؤلاتهم و مشاكل عملهم و بجانب هذا فإنها تضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي، و بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى و تبدأ عادة خطوات التظلم و الشكاوي بالرئيس المباشر فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة أو إنصاف الموظف يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى، و تأخذ أنظمة الشكاوي مسميات عديدة: سياسة الباب المفتوح، صندوق الشكاوي...

9-2-5- رفوف القراءة :

يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفا (كرفوف المكتبة) يوضع عليها كتيبات و نشرات تمس موضوعات تهم العاملين، و تشمل هذه النشرات و الكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقيّة، لائحة التأمينات و المعاشات و غيرها... كما تعد رفوف القراءة كوسيلة

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص،244.

(2) صديق محمد عفيفي و أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، مصر، ط10، 2003، ص،444.

(3) مرجع نفسه، ص،445.

للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم و لامتصاص تساؤلاتهم بدلا من توجيهها إلى المختصين و إرهابهم بها على الأخص لو كان عددهم محدودا و كانوا مثقلين بالأعمال.(1)

9-3 - أسلوب الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم و تعبيرات الوجه و العيون في إرسال الرسائل، و هذه الملامح الجسمية و الحركات تعطي دلالات و مؤشرات مختلفة عن القبول و عدم القبول.(2)

و بالإضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل اتصال أخرى مثل:

الاتصال المصور فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة و الاتصال الكتابي على الكلمة المكتوبة، فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم و على الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات و تبسيطه.(3)

10 - نماذج الاتصال التنظيمي:

يبحث النموذج في تحديد العناصر الأساسية لأي بناء أو عملية و العلاقة بين هذه العناصر. أو هو إعادة تقديم هذا البناء ليكون دليلا لتحليل العناصر و العلاقات بينها، و هناك عدة أنواع لنماذج الاتصال نذكر منها:

10-1 - نموذج شانون و ويفر للاتصالات التنظيمية:

تتدخل البيئة الاتصالية بشكل ما في استكمال عملية الاتصال أو نجاحها أو عدم تحقيق أهدافها، باعتبارها مناخا يحيط بأطراف عملية الاتصال يساعد أو يعرقل قيامهم بهذه العملية و لذلك اعتبر التشويش البيئي أحد مصادر التشويش على عملية الاتصال، حيث أن الاتصال يتأثر بالسياق أو البيئة التي يتم فيها أو المناخ المحيط بعملية الاتصال.(4)

و قد أدخل هذان الباحثان مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.(5)

(1) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000، ص، ص، 52، 50.

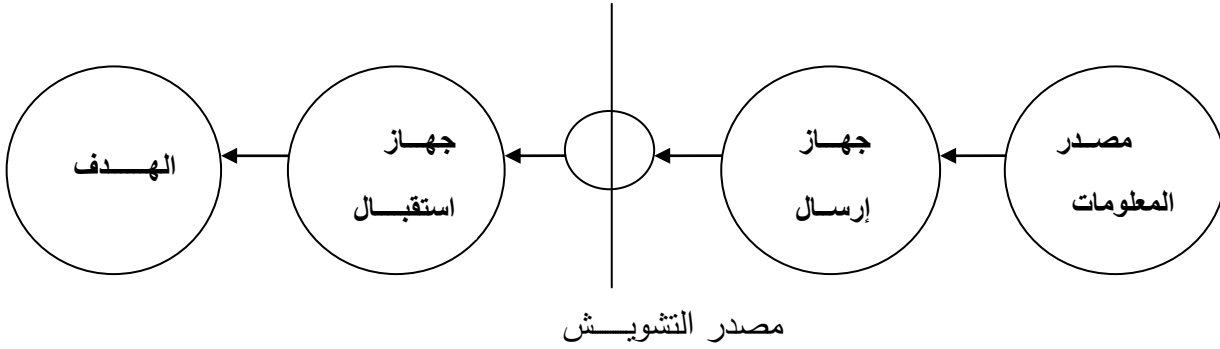
(2) أحمد محمد عليق و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2004، ص، 84.

(3) نجبية هبهبوب: أساليب الاتصال، أنماطه و مكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.

(4) مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2006، ص، ص، 93، 94، 95.

(5) فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، مرجع سبق ذكره، ص، 22.

و نموذج شانون و ويفر من النماذج الخطية التي تسير في اتجاه واحد من مصدر المعرفة أو المعلومات إلى الهدف في الموقف الاتصالي، كما يوضحه الشكل رقم (8) الآتي:

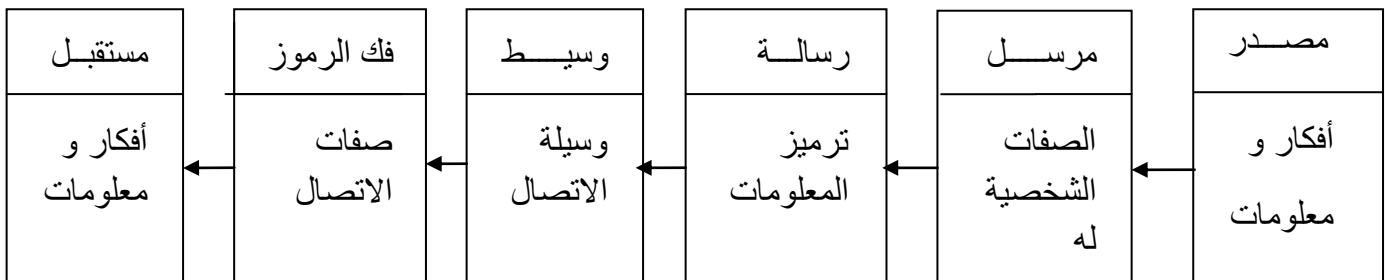


في هذا النموذج يضع مصدر المعلومات رسالته التي يستهدف إرسالها في جهاز الإرسال الذي يحول الرسالة إلى إرشادات تتفق مع خصائص الوسيلة المستخدمة، و يستقبل جهاز أو وسيلة الاستقبال الإشارات و يحولها إلى رسالة تصل إلى الهدف الذي يستقبلها، و الهدف في هذه الحالة هو الشخص أو الشيء الذي تستهدفه الرسالة و الاختلاف بين الرسالة التي تدخل جهاز الإرسال و تلك التي تخرج من جهاز الاستقبال يعود إلى التشويش و هو ما يعني الاختلاف بين الإشارات المرسل و الأخرى التي يتم استقبالها و هو ما يسبب فشل الاتصال.⁽¹⁾

10-2 - نموذج بيرلو للاتصالات التنظيمية:

اهتم دفيد بيرلو David Berlo بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة و يتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال، هذا المصدر لديه أفكارا يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، و يتأثر هذا بالقدرات العقلية و العضلية و الحواسية للفرد، و يتكون من ذلك وضع الأفكار و الصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، و يقوم فرد آخر بفك الرموز المرسل أو تفسيرها و يتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية و الحواسية، و هذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر و هي جهة الوصول.⁽²⁾

و الشكل رقم(9) يوضح ذلك:



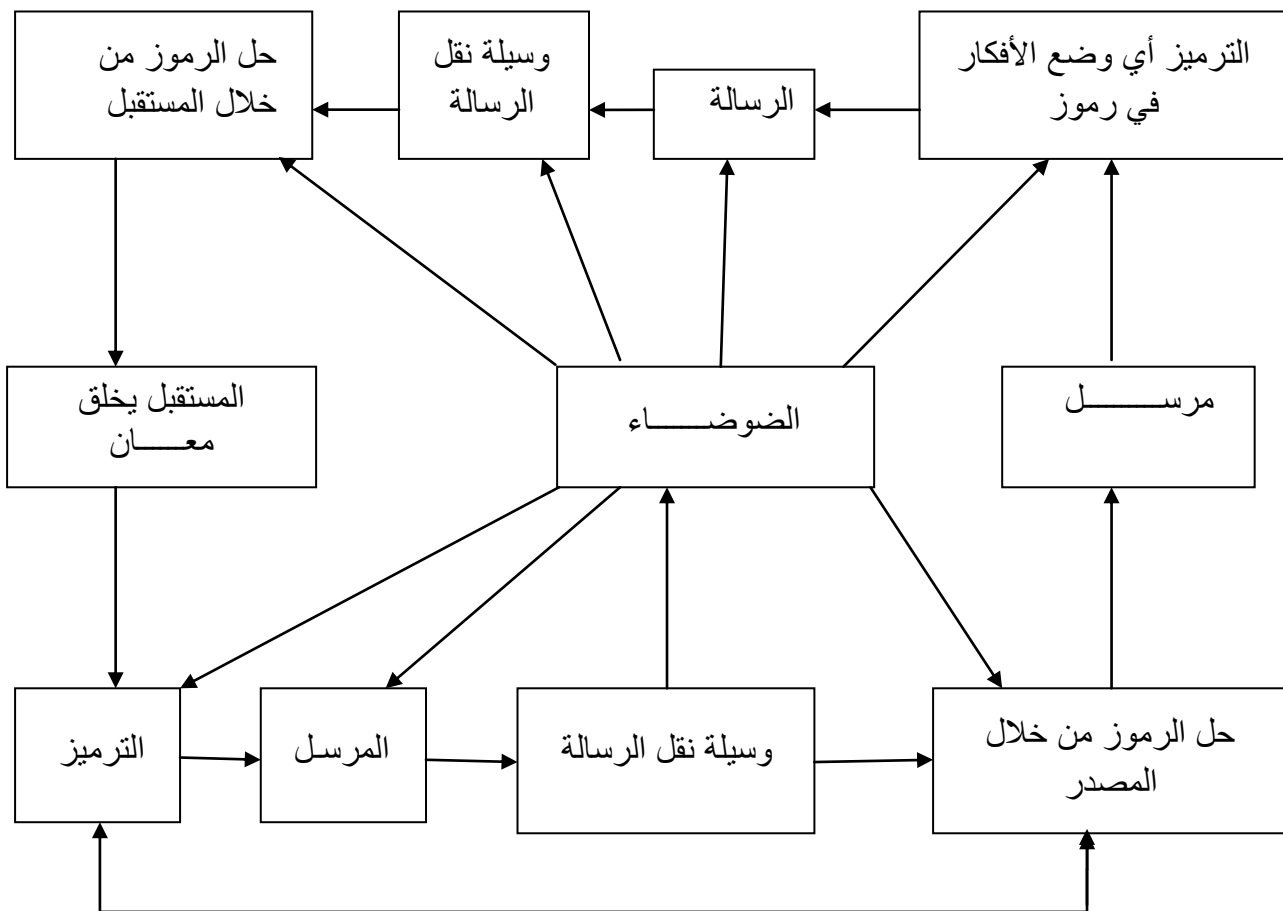
(1) مي العبد الله: مرجع سابق، ص،ص،94،95.

(2) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص،35.

10-3 - النموذج الإدراكي لعملية الاتصال التنظيمي:

يمكن تصور عملية الاتصال التنظيمي بأنها رسالة يتبادلها الطرفان مرسل (رئيس)، و الآخر مستقبل(مرؤوس)، و ينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر أو تتجدد حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة و مثل هذا الاتصال كالفعل المبين الذي يكون للرد فعل و إذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، و لم تنشأ عنه الصلة و لم يخلق علاقة و هكذا.⁽¹⁾

الشكل رقم (10) يوضح ذلك :



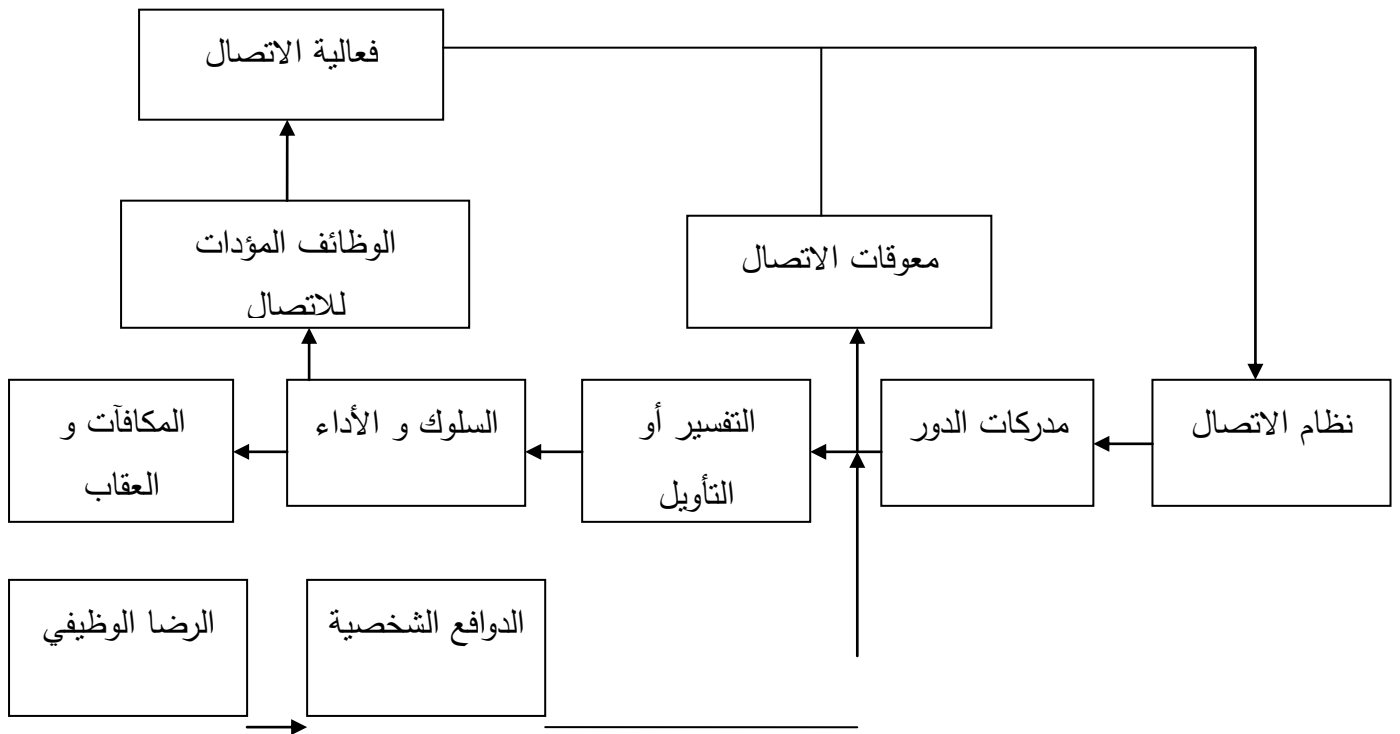
المصدر : راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1999، ص،229.

⁽¹⁾ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1999، ص،229.

10-4- النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:

يشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال و بعض النتائج مثل السلوك و الأداء، و تؤثر مدركات الدور و معوقات الاتصال و التفسير أو التأويل على السلوك و الأداء للسلوك و نتائج الأداء تعود على كل من المؤسسة و الفرد، فالسلوك و الأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة سيؤذيان إلى نجاح أو فشل في تحقيق مهمة ما، و يشير هذا النموذج أيضا إلى ضرورة قيام المؤسسة بمراقبة فعالية الاتصال و إجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال و محاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه.(1)

و الشكل رقم (11) يوضح ذلك :



المصدر : راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص،230.

11- معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي، كافة المؤثرات التي تمنع تبادل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرسالها أو استلامها فهي بلا شك تعمل على تشتيت المعلومات و تشويشها، فنقل من فعالية الاتصال، و بالتالي تساهم في عدم الوصول إلى الهدف المنشود و من أهم هذه المعوقات ما يلي:(2)

(1) راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص،230.

(2) بلخيري رضوان، جابري سارة: مدخل للاتصال و العلاقات العامة، ط1، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص، 115.

11-1 معوقات شخصية: تتحدد في النقاط التالية:

11-1-1 المتعلقة بالمرسل:

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً و لا تكون لمصلحة المستقبل.
- قيم و معتقدات المرسل و ميوله، واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- سوء إدراك المرسل و فهمه للمعلومات، و التحيز لطبيعة الأمور و الأحداث و عدم قدرته على فهم نمط الطرف الآخر.⁽¹⁾

11-1-2 المتعلقة بالرسالة:

- تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تحرف أو تسيء إلى طبيعة و شكل و حجم المعلومات و الأفكار و يحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات و ترميزها.⁽²⁾
- بالإضافة إلى الغموض و الإبهام الذي تحتويه الرسالة و عدم استخدام الكلمات المعبرة عن المعنى المراد إيصاله.⁽³⁾

11-1-3 المتعلقة بالوسيلة (القناة):

- قد تكون الوسيلة التي استخدمت في الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.⁽⁴⁾
- عدم الاعتماد على قناة واحدة و واضحة واستخدام قنوات اتصالية متعددة تؤدي إلى حدوث أخطاء داخل الرسالة.

11-1-4 المتعلقة بالمستقبل:

- إن المستقبل يتأثر بدوره بمجموعة من العوامل الموضوعية و الذاتية عند معالجته للمعلومة الواردة في الرسالة:
- الحالة السيئة للمستقبل بحيث يجب على المرسل معرفة طبيعة المستقبل من حيث مزاجه و عاداته و ثقافته.

(1) ابراهيم عبد العزيز شبحا: مرجع سبق ذكره، ص،404.

(2) محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعارف الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009، ص،30.

(3) عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة، دار زاهر للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص،268.

(4) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص،361.

- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي بين المرسل و المستقبل.
- تعالي المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها و كذلك تحيزه و عدم الموضوعية في النظرة للأمر.⁽¹⁾

11-1-5 - المتعلقة بالتغذية العكسية:

- قد تكون التغذية العكسية فورية.
- قد تكون التغذية أو رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا.
- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال و عدم الإهتمام بالنتائج المنتظرة.
- الافتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.⁽²⁾

11-2 - معوقات تنظيمية:

- عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة.
- قصور أنظمة و قنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة.
- عدم وجود نظام للمعلومات.
- عدم استقرار التنظيم الإداري.
- غموض السلطة التي تصدر الأوامر و عدم وضوح نطاق السلطة و الإشراف بالتالي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.⁽³⁾
- مركزية التنظيم و زيادة المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات و عدم صحتها.
- تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف و حذف ذهابا و إيابا من القاعدة للقمة.

(1) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص، 246.

(2) عبد الكريم درويش و إيلي تكلا: أصول الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص، 500.

(3) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص، 272، 273.

11-3 - معوقات نفسية و اجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم اتجاهاتهم و لذا فإن تفسير الفرد و فهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه و درجة الانتقائية في الإدراك، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف و مشاعر.(1)

و من أشكال المعوقات النفسية الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، و القلق و الحزن بحيث أن و من أشكال المعوقات النفسية الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، و القلق و الحزن بحيث أن العوامل النفسية هي التي تؤثر تأثيرا مباشرا في العلاقات بين الأفراد و تؤثر على إدراك الفرد و تصوره على معنى المعلومات المتبادلة، واحتمال تشويه المعلومات إما شعوريا أو عن غير قصد.(2)

أما على المستوى الاجتماعي فتعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية و بالتالي العلاقة العدائية أو ما شابهها اتجاه الآخرين و يمكن أن تركز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية .

4-11-معوقات بيئية:

و هي مؤثرات تتعلق بـ:

-بعد المسافة بين العاملين و مكاتب المشرفين بالإدارة.

-الضوضاء و ذلك عندما تكون وسيلة الاتصال صوتية مثل:

ازدحام مجال الاتصال لعناصر متعددة، كوجود أكثر من فرد يحاولون الاتصال بفرد واحد لا شك أن يعيق استقبال منلقي الرسالة للمعلومات المرسله إليه، بالإضافة إلى عامل الرطوبة و الحرارة و درجة التهوية خاصة المتعلقة بقاعات الاجتماع.(3)

12 - طرق التعامل مع معوقات الاتصال التنظيمي:

رغم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال داخل التنظيم إلا أن هناك بعض الطرق تعتبر بمثابة حلول مناسبة لها للتخفيف من حدة هذه المعوقات، يمكن إيجازها في ما يلي:

-إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات و ضرورتها لتحقيق الأهداف.

(1) محمد قاسم القربوتي: مرجع سبق ذكره، ص، 309.

(2) أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة) ، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 1، 2009،

ص، 337.

(3) عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث، مصر، ط1، 1993، ص، 549.

-تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب به القيادات الإدارية من سلوكات و بين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

-زيادة التفاعل و تبادل الرأي بين الإدارة و العاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى أو يشعر المدبرون بمسؤوليتهم و واجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

-التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه، لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات و التي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تحققها. (1)

-وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في الاتصال داخل التنظيم.

-تنمية و تطوير الثقافة التنظيمية للموظفين و تحديد طرق و آليات انتقال المعلومات.

-اختيار الوسيلة الملائمة من طرف المرسل في عملية اتصاله بالعاملين. (2)

ثانيا :نظريات الاتصال التنظيمي:

يقصد بنظرية الاتصالات ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء و أطراف الاتصال و يفسر العمليات الأساسية في ذلك الاتصال .و هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي "النظرية التقليدية" و تضم مدرسة الإدارة العلمية و مدرسة العملية الإدارية، و المدرسة البيروقراطية ثم النظرية الحديثة و التي تضم العديد من المدارس و الدراسات الحديثة.

و إذا بدأنا بالحديث عن مساهمة النظرية الكلاسيكية(التقليدية) في الإدارة و التنظيم، نجد أنها مساهمة محدودة فمدرسة الإدارة العلمية و مدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات إلا ككونها أسلوب للاتصالات من أعلى لأسفل و بغرض توجيه المرؤوسين و لتحديد طريقة الأداء. (3)

1-النظريات التقليدية:

1-1-الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

نشأت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1900-1920) حيث شهدت تلك الحقبة تطورا اقتصاديا و صناعيا كبيرا، و يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد هذه المدرسة و أبرز مؤسسيها حيث كان يعمل في مصانع الصلب و الحديد ثم تدرج إلى أن وصل إلى رئيس

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 310، 311.

(2) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص، 271.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العملياتالإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص،

المهندسين مما مكنه من الاحتكاك في المصنع مع العمال و طرق العمل، الأمر الذي جعله يركز في دراسته و أبحاثه على قاعدة الهرم، و التي يمثلها العمال و مشكلاتهم ووضع كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية "سنة 1911 م .و كان هذا الكتاب أول بداية جادة لتطور نظريات الإدارة العلمية ، فقد ركزت هذه النظرية في بدايتها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات و تدني في الكفاءات الإدارية و حجم وجود الإنتاج لذلك فقد سعى تايلور للبحث على أساليب جديدة للتغلب على هذه المشكلات، و يمكن القول أن الإدارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي و يتعلق بالعمال و علاقتهم بزملائهم و بالإدارة و الجانب الإداري و يتعلق بمن يعملون في مستوى الإدارة العليا و علاقتهم اتجاه زملاءهم الإداريين و الموظفين و هو بهذا يفصل بين مهام المستويات الإدارية العليا و المتمثلة في التخطيط و التنسيق و الرقابة...

و مهام المستويات الإدارية السفلى و التي تمثلها القوى العاملة و الأعمال الموكلة إليها لتنفيذها، و تقوم الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ هي:

-استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

-الاستغلال الأمثل للموارد المالية و الحد من الهدر و الإسراف لهذه الموارد.

-استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

-وحدة الأمر و مركزية اتخاذ القرارات.

-كما ركزت على التخصص و تقسيم العمل من خلال اختيار العاملين و تدريبهم وفق أسس علمية.

و نستخلص أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل و حسن الاختيار للعاملين، كما أن نظرتها للاتصال هي نظرة وظيفية فقط من أجل تسهيل عملية القيادة و الرقابة على العمال في المؤسسة، كما ركزت على الاتصالات الرسمية الرأسية داخل التنظيم و أغفلت الاتصالات غير الرسمية التي نشأت نتيجة لوجود الأفراد و تفاعلهم داخل التنظيم.⁽¹⁾

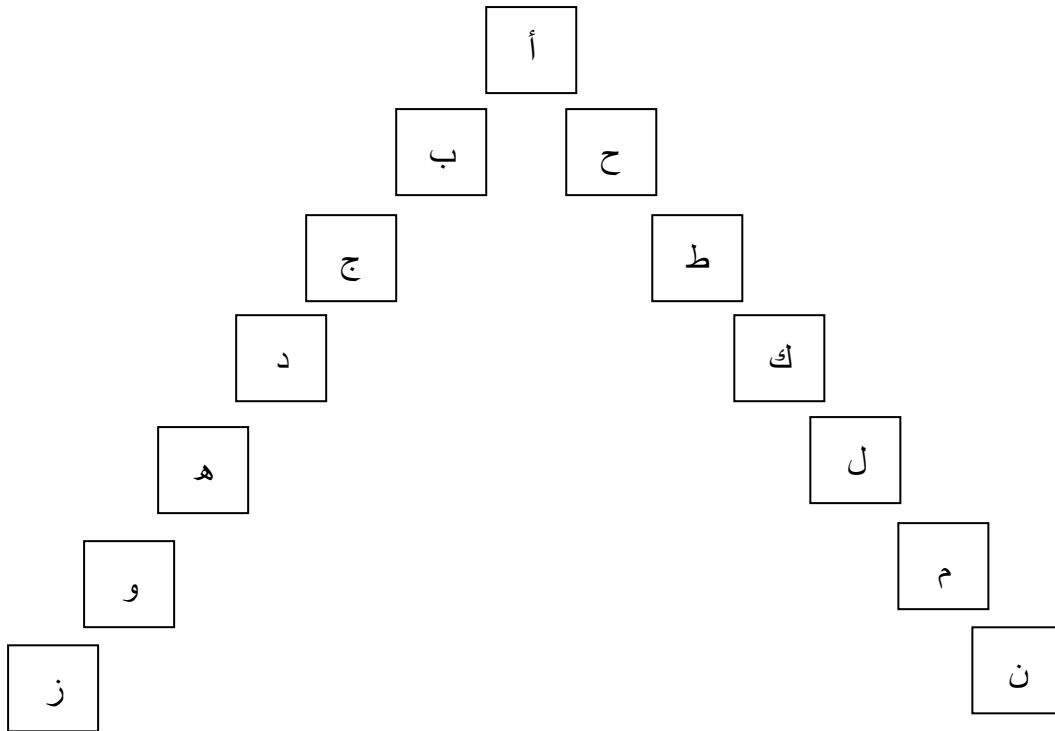
2-1- العملية الإدارية لهنري فايول:

و يقدم هنري فايول رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديرة بالاهتمام و ذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، ووضح فايول نظريته بالقول أنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص و المناصب (هـ) (د) (ج) (ب) (ا) ثم يهبط إلى الأشخاص

(1) حسان الجبالي: تنظيم الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص، 20.

و المناصب (ح) (ط) (ك) (ل) (م)، و هذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا و إجراءات مستندية أو مكتبية طويلة و معقدة، و يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال . و عليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية (و) (م) و لقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته، و ذلك لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.⁽¹⁾

الشكل رقم (12) يوضح مفهوم جسر الاتصالات الجانبية لهنري فايول



3-1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تنسب هذه النظرية إلى العالم الاجتماعي في التنظيم الألماني ماكس فيبر الذي لا تخلوا إسهاماته في جميع فروع علم الاجتماع نظرا لإسهاماته النظرية التصورية العامة و تحليلاته المنهجية في مجال التطبيقات الميدانية و العامة، و يعتبر نمودجه في التنظيم المعروف بالبيروقراطية هو أول نظرية عامة تتناول الجهاز الإداري و مدى تأثيره على الأداء و السلوك التنظيمي، فقد وصفت النظرية البيروقراطية أنها تتضمن تخصص و عمل الامتثال و الطاعة أما السلطة فتعني الإنصياع للأوامر و أن إصدار الأوامر و التوجيهات من قبل صاحب السلطة أمر مشروع كما ميز بين ثلاث أنواع من السلطة:

(1) حسان الجليلي: مرجع سابق، ص، 20.

-**السلطة التقليدية** :و تستمد شرعيتها من الأطراف و التقاليد و الدساتير .

-**السلطة الشخصية و الكارزمية** : و هي التي تعتمد على الخصائص و السمات التي يتمتع بها الفرد .

-**السلطة القانونية أو العقلانية** :و هي السلطة التي تستند إلى القوانين و أسس و قواعد موضوعية و منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة .

و يعتبر ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي هو النموذج المثالي للتنظيم لأنه يتطابق مع التنظيم العقلاني الذي يوجد داخل المؤسسات الحديثة أو المجتمعات الرأسمالية لكونه مبني على إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الفرد لمجموعة من القواعد و الإجراءات المكتوبة دون تحيز و من مبادئ هذا التنظيم: تقسيم العمل، التدرج الوظيفي، استخدام القواعد و التنظيمات،⁽¹⁾ و بهذا يتضح أن فيبر اهتم بالاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، بحيث تسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر و تعليقات و توجيهات، مما يعني أنه يدعوا إلى مركزية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، و من ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد أي من الأسفل إلى الأعلى.⁽²⁾

4-1 - نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

ركزت هذه النظرية على بعض العناصر التي لم تلقى اهتماما من النظريات الكلاسيكية فاعتبرت الإنسان العنصر الحيوي في التنظيم و يعتبر إلتون مايو (1840-1880) من أبرز مفكري هذه المدرسة و مؤسسها حيث أسهمت الدراسات التي قام بها رفقة زملائه في مصانع ويسترن إلكتريك الأمريكية ما بين (1927-1932) و التي كان الهدف منها تحديد أثر المتغيرات المادية أثناء العمل على إنتاجية العمال و يمكن تلخيص إسهامات هذه المدرسة من خلال الجهود البحثية لروادها المستمدة من تجارب هاوثورن الشهيرة التي أجريت بمصانع ويسترن إلكتريك...⁽³⁾

-هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين .

-الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة الاتصالات الغير رسمية و التي تكون لها فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .

(1) بوفلجة غيار: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية المركزية، الجزائر، ط2، 2008، ص، 60.

(2) مرجع نفسه، ص، 60.

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، ط1، دس، ص، 99.

-و على هذا الأساس فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على التعاون كأداة لحل مشكلات التبادل بين الأفراد و التنظيم و ذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية و تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين من خلال التركيز على استخدام القنوات غير الرسمية للاتصال فيما بينهم، فانقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من الأعلى إلى الأسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و الأفراد. من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية أعطت أهمية لعملية الاتصالات خاصة الاتصال الغير رسمي الذي أثبت فعاليته في التأثير على سلوك العاملين و توفير المعلومات باعتبارها المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي. (1)

2- النظريات الحديثة للتنظيم:

هي مجموعة من النظريات التنظيمية، التي تخالف النظرية الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية، و قد قدمت العديد من الإسهامات و البحوث الخاصة بالاتصالات، و من أشهر الإسهامات الحديثة ما يلي:

1-2-نظرية النظم لشستر بيرنارد:

تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات التنظيم و التي تنظر إلى النظام بأنه كيان منظم و مركب الذي يجمع و يربط بين الأشياء التي تكون مجموعة تركيباً كلياً حيث يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها مع بعضها البعض، و بالتالي فإن إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها للعناصر الداخلية و على ما تقدمه البيئة الخارجية من إمكانيات مادية و بشرية و وفقاً لهذا فإن نظرية النظم تقوم على العناصر التالية: المدخلات و تشمل دراسة كافة الإمكانيات و الطاقات التي تدخل على المنظمة ، النشاط و العمليات الإدارية و هي ما تقوم به المنظمات من قرارات تهدف إلى استعمال المدخلات و تحويلها إلى مخرجات و هي كافة المنجزات التي تخرج من المنظمة بالإضافة إلى التغذية العكسية. (2)

و يمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للوسائل و المعاني بين المنظمة و بين بيئتها و كذلك الشبكة الداخلية لبيئتها الفرعية و بشكل أساسي يمكن تلخيص أفكار هذه النظرية حول الاتصال فيما يلي:

-هناك علاقة تأثير و تأثر بين الاتصال و النظام الاجتماعي.

(1) صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص، 62.

(2) هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط4، 2006، ص، 83.

-الاتصالات هي الجسر الذي يربط النظام الاجتماعي للعمل مع المحيط الخارجي.
-يمكن أن يختلف نظام الاتصال باختلاف الظروف فالاتصال لا يمكن فهمه إلا بارتباط النظام الاجتماعي الذي يظهره فيه.

و بهذا ترى هذه النظرية بأن النظام الاجتماعي لا يكون فعال إلا بوجود اتصالات تؤثر فيه و تربطه بالبيئة مما يساهم بقدر كبير في تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء داخل التنظيم أو خارجه، مما يبرر أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لهذه النظرية و ضرورة توسيع شبكات الاتصال من كونها عملية صعبة بسبب الاختلافات اللغوية و التنشئة الاجتماعية.⁽¹⁾

2-2- النظرية الموقفية:

هي امتداد لنظرية النظم و تؤكد على أهمية اختلاف الظروف و البيئة المحيطة على عملية الاتصالات، ترفض هذه النظرية فكرة وجود طريقة واحدة مثلى في العمل أو الإدارة، بل هناك طرق عديدة و ذلك بالإستناد إلى نوع معين من العمل و الأفراد و الظروف المحيطة بهم من خلال توفير نظام فعال للاتصال و توسيع شبكات الاتصال الرسمي و الغير رسمي داخل المنظمة مما يساهم في تدفق المعلومات داخل الوحدات التنظيمية و تفعيل نمط الاتصال الصاعد أو النازل مما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد و أداء المنظمة ككل، فالمنظمة نظام مفتوح من الاتصالات و التفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف و التغيير و تحقيق فعاليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكليا أو سلوكيا مع المتغيرات البيئية.⁽²⁾

3-2- نظرية المعلومات:

ظهرت هذه النظرية و تطورت أثناء الحرب العالمية الثانية و تتركز في جوهرها على كيفية نقل و توزيع المعلومات و سرعة تدفقها بين أعضاء التنظيم من خلال شبكات الاتصال و على هذا هناك اهتمام خاص بترجمة أي نشاط إنساني إلى مجموعة من المعلومات و ترتبط درجة ارتباط هذه المعلومات و مدى توفرها بعملية اتصال معينة عن طريق تشغيل الأفراد للمعلومات أي كيفية تحويل المعلومات من مدخلات و استعمالها بصورة صحيحة و إيجابية بالإضافة إلى تركيب شبكة من الاتصالات التي تعتبرها أساس عملية معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان، فالاتصالات حسب هذه النظرية عبارة عن

(1) ناصر محمد الهديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ط1، 1995، ص، 154.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، ط1، 1997، ص، 107.

مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات و ترميزها و تخزينها واستعادتها و عرضها فاهتمت بتحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى رموز معينة مثل :النظم المستخدمة في المكتبات... و بشكل عام نجد بأن هذه النظرية اهتمت بتقديم أساليب جديدة و تقنيات فعالة لتصحيح التدفق الخاطئ للمعلومات، بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسهل و أسرع.

4-2- نظرية الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من العلماء و الباحثين و السلوكيين الذين اهتموا بهذه النظرية و يعتبر " داركوك " و "جورج " و "ديون " من المؤيدين الأوائل لهذه النظرية بحيث يرون أنه من الضروري توفر الموارد البشرية المؤهلة و القادرة و توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة، و بهذا فإن أنصار هذه النظرية يعتبرون الأهداف هي الموجه الأساسي للعملية الإدارية، أي أن الفرد يتحسن مستوى أداء عمله إذا ما عرف ما هو المطلوب أدائه .واستناداً لذلك يركز مؤيدي هذه النظرية على التفاعل المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين مما يدفع المرؤوسين للعمل بجد، و بالتالي تعيين مستوى أدائه من خلال النقاش و المشاركة أي العمل بمبدأ الإدارة بالاشتراك. (1)

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2004، ص، 383.

خلاصة

مما سبق نستخلص أن الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة بوسائل اتصالية مختلفة، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت الاستغناء عن الاتصال فهو يلعب دور مهم و هو مفتاح نجاح أي مؤسسة فهو همزة وصل بين الرئيس و المرؤوسين داخل المنظمة يعرف كل طرف ما عليه من واجبات و ما له من حقوق فالاتصال التنظيمي يسمح بتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات و الأفراد و الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية .

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي.

1- عناصر الأداء الوظيفي.

2- أنواع الأداء الوظيفي.

3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

4- معايير الأداء الوظيفي.

5- مراحل الأداء الوظيفي.

6- مجالات الأداء الوظيفي.

7- معوقات الأداء الوظيفي.

8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً : تقييم الأداء الوظيفي.

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

4- خصائص تقييم الأداء الوظيفي.

5- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.

6- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

7- معايير تقييم الأداء الوظيفي.

8- طرق تقييم الأداء الوظيفي.

9- معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

10- الحلول المقدمّة لعلاج مشاكّل لتقييم الأداء الوظيفي.

ثالثاً : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد

الأداء الجيد للفرد هو القوة المحركة التي تدفع المؤسسة للنجاح لذلك يحظى الأداء بأهمية كبيرة حيث تسعى المنظمات بمختلف مجالاتها إنتاجية كانت أو خدماتية إلى محاولة جني أفضل مستويات الأداء و أقصى حدود الفائدة من كل موظف من أجل تحقيق أهدافها المرجوة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال تعريفه، معرفة عناصره، محدداته، وأبعاده كما نسلط الضوء على المسؤولين عن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة، و أخيرا تطرقنا إلى معوقات عملية التقييم و إجراءات تحسينها، و كذا النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أساسية لها أهمية كبيرة في تحديد مستوى الأداء و تتمثل هذه العناصر في النقاط التالية:

1-1-1- أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها:

تحاول هذه الدراسة تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد المكونات المتغيرة بتغير الزمن أو بتغير الظروف و المواقف المحيطة بالأداء أو الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل و تتمثل هذه المتغيرات على النحو التالي:

1-1-1- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات

الناتجة من طبيعة البيئة الحركية التي تؤدي الأعمال و هذه البيئة لها تأثير على الأنشطة و الأعمال المختلفة و القيام بعملية الإصلاح و الصيانة و الوقاية لأنشطة الإنتاج و ذلك لمنع تكرار وقوعها في المستقبل.

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف التي يمكن أن تساهم في تغيير الأداء و هذه العوامل هي:

-متغيرات متعلقة بالبيئة المادية للعمل مثل عطل الآلات، لإضاءة و التهوية.

-متغيرات تتعلق بالأفراد المكونين لبيئة العمل الاجتماعية مثل: المشرفين و الرؤساء.

-متغيرات كيفية مثل: التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة.

كل هذه العوامل و غيرها ستؤدي إلى وجود تغيرات على مستوى الأداء.⁽¹⁾

1-1-2- الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤديون العمل: إن الاختلاف بين الأفراد

الذين يؤديون الأنشطة و ما يستخدمونه من خبرات و خصائص و مهارات راجع إلى الأفراد فالعمل قد يكون نفسه لكن كيفية القيام به مختلفة. كما أن الأعمال نفسها مختلفة من حيث درجة الحرية في اختيار وسيلة الأداء.

(1) أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ط1، 2005، ص331.

1-2- العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل:

إن معرفة هذه الأنشطة تكون عن طريق تجميعها إلى مهام و المهام إلى أعمال و علاقة التكامل و التناسق بين هذه الأنشطة ليست فقط التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى علاقات بين الأعمال المختلفة وهذا يستدعي إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل.

1-3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

على ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. ⁽¹⁾ وقد حدد "عبدالباري ابراهيم ذرة" عناصر الأداء فيما يلي:

1-3-1- كفاءات الموظف: وهي ما يتميز به الموظف من مهارات وخبرات وانجازات وقيم بمعنى

خصائصه الأساسية التي تنعكس على أدائه ايجابيا.

1-3-2- متطلبات الوظيفة: وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات

التي ترتبط بالوظيفة.

1-3-4- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية وتتضمن العوامل التي تؤثر في

الأداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه، موارده، ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية⁽²⁾ ويمكن القول أنه لا يوجد اختلاف بين الباحثين فيما يخص عناصر الأداء فقد أجمعوا إلى حد كبير على هذه العناصر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- المعرفة ومتطلبات المعرفة: وتشمل المهارات الفنية و الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة

بها.

ب- نوعية العمل وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل

والتحرر من الأخطاء.

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

(1) أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص، 331.

(2) عبد البارئ ، إبراهيم ذرة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2008 ، ص، 261.

د - **المثابرة والثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة الى الإشراف والتوجيه⁽¹⁾.

2- أنواع الأداء الوظيفي:

ينقسم الأداء الوظيفي إلى:

2-1- الأداء المعياري:

هو النتائج التي تضعها المؤسسة سلفا وذلك وفق تقديرات مفترضة وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق.

ويبنى هذا عن طريق تقديرات علمية نسبية وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

2-2- الأداء الفعلي:

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر زمن معلوم، اذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحدد مسبقا.⁽²⁾ وقد أثبتت الممارسات العلمية عدم تطابق الأداء المعياري مع الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير و التخمين العلمي و الآخر جاء نتيجة انجازات.

2-3- الأداء الفردي:

هو النتائج التي يتوصل إليها الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من مسؤوليات وواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

2-4- الأداء الجماعي :

هو مجموعة من النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض على الجماعة ككل. وبالعكس ما كان متوقعا فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل

⁽¹⁾ عبد البارئ ، إبراهيم ذرة وآخرون : مرجع سابق ص، 262.

المشرف المباشر بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات منها انضباط هذا الفرد في سلوكه، الساعات الفعلية للعمل⁽¹⁾.

3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة لهذا يجب الاهتمام به و زيادة كفاءته ليحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها لهذا يجب الحد مما يؤثر عليه ،ومن هذه العوامل التي تؤثر عليه ما يلي:

3-1-العوامل الداخلية:

وتنشأ هذه العوامل من تفاعل مختلف العناصر الداخلية و بالتالي يمكن للمؤسسة التحكم فيها و تقوم بحصرها في النقاط التالية:

3-1-1- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه أو بدون جدولة للأعمال والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد مدى تحقق لها من انجازات.

3-1-2-عدم المشاركة في الإدارة : إن غياب المشاركة و تبادل الأفكار و وضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل و المنظمة و يخلق فجوة وصراعات وانعدام الروح الجماعية و الشعورية بالتمهيش ،لاسيما القيادات الإدارية العليا والموظفين هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم.

3-1-3-اختلافات مستويات الأداء: هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، هذا سينعكس سلبا على أداء الأفراد في حين إن وجد التوازن بين الأداء و ما هو متحصل عليه، فسيكون حافزا ودافعا للأداء إنتاجا وفعالية⁽²⁾.

3-1-4- مشكلات الرضا الوظيفي : من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ،فغيابه يؤدي مباشرة إلى تدني مستوى أداء العمال سواء كان هذا الرضا الوظيفي متعلق بالجوانب المادية و المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على الأداء.

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، 2000، ص، 246.
(2) حمود بن مخلف العماح:علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ،2003، ص، 67.

3-1-5 التسبب الإداري: كذلك من العوامل التي تنعكس سلبا على مستويات الأداء فغياب الإشراف والرقابة و المسؤولية وقت العمل وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء العمال والتقليل من إنتاجهم وإهمالهم لعملهم⁽¹⁾.

3-2 العوامل الخارجية:

والتي تتمثل في العوامل والمتغيرات الموجودة في محيط التنظيم بمختلف أبعاده أي كل ما هو خارج المؤسسة حيث يحتوي المحيط على مجموعة من المخاطر تعمل المؤسسة اليقظة على تكييف نفسها بمحاولة تجنبها و التخفيف من حدتها وقد تكون هذه العوامل اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، تكنولوجية ، سياسية وقانونية .إن هذا التمييز بين العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة إلى عوامل داخلية و خارجية ليس التقييم الوحيد، حيث لخص Donald Son هذه العوامل في:

الهيكلية العملية الإنتاجية في حد ذاتها، إستراتيجية المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة القيادة، الثقافة،الخيارات التقنية ،والأسلوب الإداري وكذا Kruger الذي لخصها فيما يلي:

-الأشخاص الذين لهم تأثير على المؤسسة.

-الفلسفة و الثقافة السائدة.

-الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

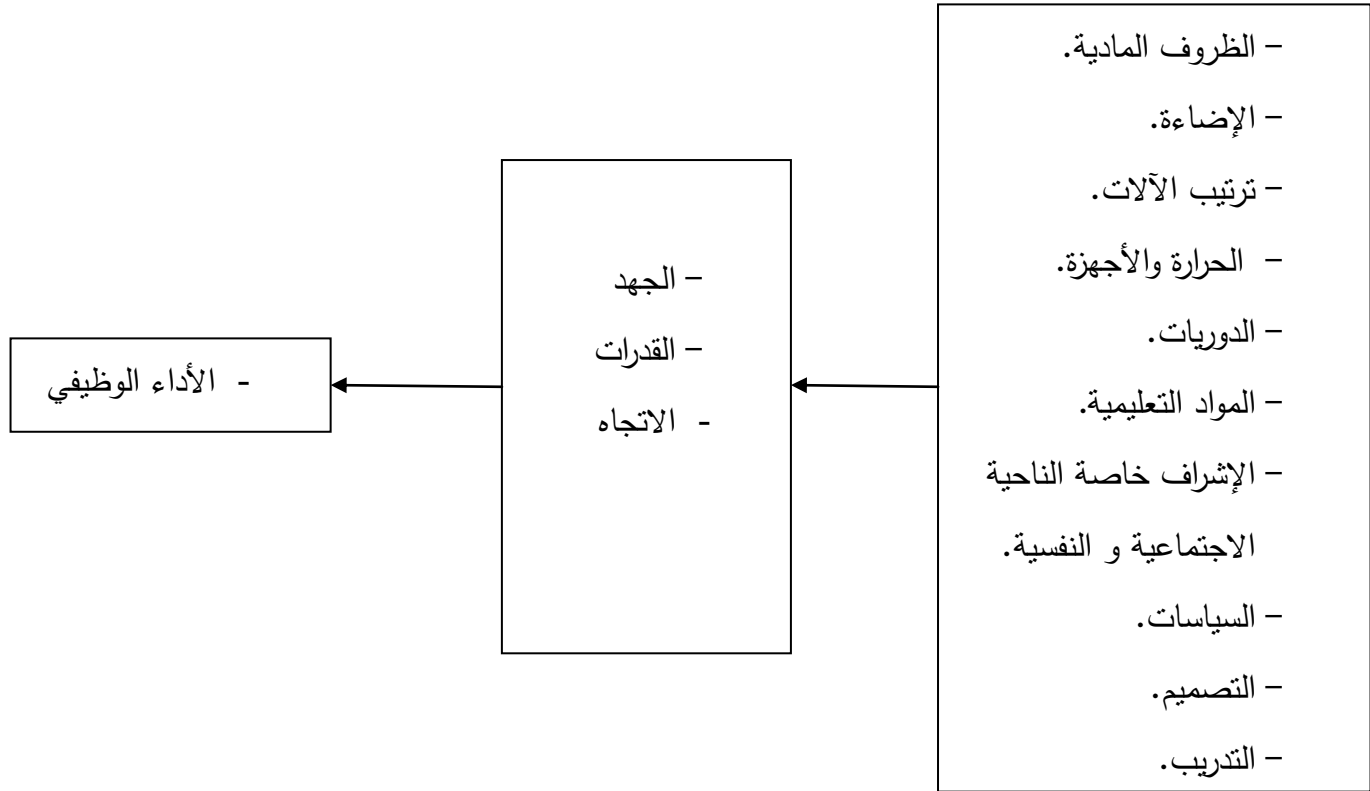
-الأنظمة (نظام المكافآت التخطيط الإعلام المحاسبية)

-طاقة الإنجاز الكامنة.

-العملية الإنتاجية⁽²⁾.

(1) حمود بن مخلف العماج : مرجع سابق ، ص،68 .
 (2) صبرينة مانع : ظغوط العمل و أثارها على أداء الأساتذة الجامعيين ، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 ، ص،30.

شكل رقم (13) : يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



المصدر : راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سبق ذكره ،ص،212.

4- معايير الأداء:

تعرف معايير الأداء بأنها المقياس الذي يتم على أساسه تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي من قبل الموظف و معايير الأداء تنتج من عملية تحليل الوظيفة أو العمل حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل كما توضح المسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها و الوقت و المهارات اللازمة لأدائها إذن فوصف الوظيفة وتحليلها هو الأساس الذي تبنى عليه معايير الأداء وتنقسم هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع رئيسية⁽¹⁾:

4-1- المعايير الإنسانية:

وتتمحور حول علاقة العامل مع الأفراد الآخرين في محيط العمل مثل :علاقة الفرد مع زملائه و علاقته مع رؤسائه ومدى قدرته على التأثير و التأثر بهم من حيث قدرتهم على دفع زملائهم وحثهم على الانجاز أو مدى قدرته على تشجيع مرؤوسيه وحثهم على بذل المزيد من الجهود و تحسين الأداء وعلى هذا فإن

(1) صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، ط1 ، 2005 ، ص ، 90.

علاقة الفرد مع الأفراد الذين يتعامل معهم في محيط العمل تعتبر مقياسا و مؤشرا هاما لمدى نجاحه أو فشله في أداء عمله.

4-2 - المعايير الشخصية:

وتتمثل في مقدار الجهد و الاجتهاد الذي يظهره الفرد في عمله ومدى تصميمه على النجاح أي قدرة الفرد على البذل والعطاء و تحقيق الذات ومدى التنوع والتجديد في الطرق التي يستخدمها في التعامل مع الآخرين في إنجاز عمله .كما يمكن أن تشمل أيضا مدى نضج واستواء شخصية الفرد كمعايير قبول النصائح و التوجيه و معيار التعاون مع الآخرين.

4-3 - المعايير المهنية:

وتتمثل في مدى قدرة الفرد في أداء عمله والواجبات المرتبطة به، وقدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض عمله المهني بهدف تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها بالإضافة إلى معايير أخرى كمدى قدرة الفرد في تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة منه لأجل ضمان إتمام الأعمال و أدائها في الوقت المحدد وبالفاعلية المطلوبة⁽¹⁾.

5- مراحل الأداء الوظيفي:

بالرغم من وضوح وبساطة الأداء الذي يقوم به الأفراد فإن عدم التمكن الجيد يجعلنا نحس بأنه مرحلة واحدة إلا أنه توجد للأداء ثلاث مراحل أساسية يمر بها وهي:

5-1 - مرحلة التخطيط:

إن تخطيط الأداء هو المكون الأول لنظام إدارة الأداء وهو عبارة عن نقطة الانطلاق المعتادة لكل من المدير و الموظف للبدء بعملية إدارة الأداء إذ يعملون معا على تحديد ما يفترض أن يؤديه الموظف خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وكيف يجب القيام بذلك ولماذا ومتى وأية تفاصيل أخرى كمستوى سلطة الموظف وصلاحياته لاتخاذ القرار وعادة ما يكون تخطيط لعام واحد ولكن يمكن الرجوع إليه من خلال ذلك العام⁽²⁾.

5-2 - مرحلة التنفيذ:

تعد أهم مرحلة في عملية إدارة الأداء وهو المنعطف الحقيقي لعملية إدارة الأداء ففي هذه الحالة يثبت الموظف أو العامل ومدى صلاحيته وقابليته للوظيفة من عدمها أيضا ، فهو مقياس النجاح أو الفشل في الأداء.

(1) نادر أبوشبخة : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1،2000، ص، 119.

(2) إسماعيل محمد السيد : الإدارة الاستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ط1،1993، ص، 67 .

5-3- مرحلة التقييم:

وهي آخر مرحلة للأداء وهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستعمال الأساليب المناسبة⁽¹⁾ لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة منهم ويكون التقييم بصفة دورية ومنتظمة والغرض من هذه المرحلة هو معرفة أو مقارنة ما تم إنجازه بما خطط له أي قياس مدى نجاح المنظمة وبعبارة أخرى مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب ومحاولة تحديد أسباب الفشل للقضاء عليها⁽²⁾.

6- مجالات الأداء الوظيفي:

تتطلب الإدارة من أجل وضع نظام تدريب فعال تحديد مجالات الأداء الرئيسية بحيث تعكس أهداف المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

6-1- البرمجة:

وضمن هذا الإطار يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها:

- العائد على الموجودات.
- العائد على حق الملكية.
- هامش الربح الصافي على المبيعات.

6-2- المركز السوقي:

ويتمثل هذا المجال في الحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس الملائمة للتعبير عن أداء المؤسسة فهي تشير إلى فعالية وإستراتيجية المؤسسة و ما مدى نجاح عملها و منتجاتها و برامجها و مقارنة الأعمال و البرامج الخاصة و المنافسة.

6-3- كالأنتاجية و هو المجال الذي تعتمد المؤسسة لقياس كفاءتهم و تستخدم لذلك مقياسين هما:

- تكلفة العمل.

- قمة الاستهلاك.

و هما متساويين في حجم الإنتاج و عن طريق ذلك تتمكن المؤسسة من تقويم درجة فعاليتها في استخدام كل العمالة و المعدات.

(1) فاروق عبد البر : تقدير كفاية العاملين ، عالم الكتب ، مصر ، ط1، 1993،ص،38.

(2) فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2008،ص،115 .

6-4- أداء العاملين و ميولهم : و هو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين و تنظيم جهودهم

للمحافظة على الميول الإيجابية للعاملين اتجاه عملهم واتجاه المؤسسة، و يمكن قياس تلك الميول و الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بسبب الغيابات و دوران العمل.⁽¹⁾

6-5- المسؤولية العامة : ضمن هذا المجال سيتم اعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنشأة في

توفير حاجات أفراد المجتمع و رغباتهم و ذلك من خلال أعمال تؤذي إلى تقرير التطور العام عن المنشأة.

6-6- قيادة المنتج : هو المجال الذي يقوم المسؤولين عن غدارة كل شؤون الهندسة، الإنتاج،

التسويق، الشؤون المالية في مجتمع وحدات العمل بتقويم التكاليف و الجودة و المركز السوقي محل منتج.

6-7- تطوير الأفراد : ضمن هذا المجال يتم جمع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تنتجه المنشآت

في سد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من القوى العاملة و ما تخطيط القوة العاملة إلا لذكر الأسلوب الذي يتضمن استخدام تلك القوة استخداماً أمثل و تعبئتها لمقابلة الاحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية و لو استطاعت المنشآت أن تشخص حاجتها من القوى العاملة و على امتداد خطط زمنية محددة، ليصبح ميسورا عليها إعادة النظر بما هو متوفر من أيدي عاملة و توزيعها على مرافق نشاطها و لا يمكن التخطيط لمتطلبات البشرية مستقبلاً و تهيئتها و إعدادها بالقدر الذي تحتاج إليه مصاريفها.⁽²⁾

7- معوقات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري و أساس جوهري في أي وظيفة و في أي منظمة و في أي مجال

لكنه بسبب الظروف المحيطة أو الإدارة فإنه يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المخططة و من أبرز هذه المشاكل ما يلي:⁽³⁾

- وجود بيئة عمل تفتقد إلى أولويات العمل كالألات و المعدات و تنظيم الوقت و جداول العمل، كل هذا يصعب الأداء الوظيفي و يكون العمل في ظل هذه الظروف شبه مستحيل.

- تداخل و تشابك و عدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدامات و صراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته.

(1) راوية محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص، 219.

(2) مرجع نفسه، ص، 212.

(3) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص، 115.

-انعدام الشعور بالولاء و الانتماء و روح الجماعة و عدم الارتياح بالمؤسسة يؤثر سلبا على أداء الأفراد مما يؤدي إلى انتشار الضجر و الملل و اختلاف الأعذار للتعب و تغيير العمل في أول فرصة تسمح بذلك.

- تعارض الرغبات و متطلبات الفرد و المنظمة من شأنها التأثير على أداء العاملين.
- أنظمة التحفيز كالترقية و النقل و الأجور، فإذا كانت تتم بمحابة و بطريقة غير عادلة و غير واضحة تنعكس سلبا على أداء الفرد و قد تصل أحيانا إلى الاستقالة و ترك العمل.
- غياب عنصر التدريب و التطوير من شأنه التأثير على أداء الأفراد و يجعله غير متوازن⁽¹⁾.

8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن القيام بعملية تحسين الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية:

8-1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من المنظمة و العاملين، فالمنظمة تستفيد من ذلك في الكشف عن تقويم الأداء و ما إذا كان انخفاض الأداء عائدا للعاملين أنفسهم أو الندرة في الموارد المتاحة لهم هو السبب الرئيسي في تدني الأداء، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء و من بين هذه الأسباب و الدوافع التي تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور، الحوافز و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا و إيجابا.

8-2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها من خلال التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين و الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء و اللقاءات المباشرة و الأداءات المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في وضع الحلول المقدمة للعاملين و تحسين أدائهم.

8-3- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوب و أنماط الاتصال المناسبة و بعد سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة

(1) أنس عيد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص، 259.

دون اللجوء إلى العبارات المخرجة من الاتصالات الفاعلة في هذا المجال و كذلك استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء إلى عدم جرح مشاعر العاملين إن مثل هذه الإجراءات تفرز السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.⁽¹⁾

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة، و يعرف تقييم الأداء على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه.

و هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ما ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به.⁽²⁾

- و عرف " زهير ثابت" بأنه قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة، و تحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.⁽³⁾

- في حين عرفه " يودر" بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال فترة معينة و مقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، و هي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين فيه.⁽⁴⁾

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع تقييم الأداء للعاملين من المواضيع المهمة و الحساسة و ذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري و أن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية و عملية على أساس العدالة و المساواة التي تحقق هدف المنظمة، و من تم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل و تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص، ص، 157، 158

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص، ص، 338.

(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص، ص، 152.

(4) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص، 160.

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية المنظمة.
- تساعد تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية و بالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة و واقعية عند اتخاذ القرارات.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين: حيث أن جوا من التفاهم و العلاقات الطيبة سيسير بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- استمرار الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم.
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهارتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.⁽¹⁾
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين، و يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة.
- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجال القوة و الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تقييم أداء الفرد و الاعتراف بجودته و الإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.⁽²⁾

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تقوم بناء عليها الترقية أو توقيع الجزاءات.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة.

⁽¹⁾ يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2000، ص، ص، 242، 241.

⁽²⁾ يوسف حجيم الطائي و آخرون: مرجع سابق، ص، 242.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد اللذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد اللذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.⁽¹⁾
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة بينهم التعاون لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ، و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار و التدريب و النقل و الترفيه و غيرها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.⁽²⁾

4- خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

- إن الأداء الوظيفي عملية مستمرة و منتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية على أن يخضع أداءه في العمل و سلوكه لتقييم مستمر.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا و سليما.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير و معدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من تم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه.
- يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين كالترقية، النقل، الفصل، التعيين و المكافآت.
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي و الحكم الشخصي و هذا يعرض النتائج التقييمية إلى احتمال وجود تحيز إيجابي.⁽³⁾

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002، ص، 288.

(2) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الأردن، ط1، دس، ص، 294.

(3) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، دس، ص، 208.

5- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمة الناجحة و على الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

5-1- تحديد متطلبات التقييم و أهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف؟ إذ لا بد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، و يمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة، و قد تتدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء... و في بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة. و مهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية و بالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق و منذ البداية العناصر المطلوب قياسها و مدى ارتباطهما بالأهداف الأساسية للمنظمة و ما هو الهدف من عملية التقييم و لا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين و العاملين على السواء.

5-2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف و رئيسه، و ليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج و طرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة، فقد يكون لدينا نماذج و طرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات أو الموظفين الإداريين أو المهندسين.⁽¹⁾

5-3- تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه و ذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، و على إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية و المكافآت و العلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

(1) عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط2، 2006، ص، ص، 105،

5-4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم و أهداف هذا التقييم، و ما هي العناصر التي يركز عليها التقييم و الفوائد المتوقع الحصول عليها و انعكاساته على مستقبل الموظف.

5-5- وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، و هذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية و قياس سلوك الموظف أو أداءه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

5-6 - مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين:

لا زال الكثير من المديرين في وطننا العربي يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين و هذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم و أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه و أن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة. فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال، و قد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبيا على أدائه بشكل مباشر.⁽¹⁾

5-7- اتخاذ القرارات الإدارية:

و تتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل، و إعادة التكيف الوظيفي أو تنزيل الدرجة أو الفصل...الخ.

5-8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا و على الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير و قد تتحد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء و التعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات، رفع كفاءة اتخاذ القرار.⁽²⁾

(1) عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص، ص 106، 107.

(2) مرجع نفسه: ص، ص 107، 108.

6- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

6-1- المديرين و الملاحظين:

من الطرق التقليدية الشائعة الاستخدام أن يقوم المدير أو المشرف بتقييم أداء المرؤوسين لأنهم يرون مباشرة أداء الأفراد أثناء تأدية المهام و الوظائف، إلا أن اعتماد المديرين على نتائج الأداء المسجلة و ملاحظات الآخرين التقديرية قد تقلل من كفاءة عملية التقييم.

6-2- التقييم الذاتي:

حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي و يكون هذا التقييم نافعا و مفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد و زيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء، و يتطلب نظام التقييم الذاتي أن يقوم الموظف باستكمال نموذج الأداء و الذي سبق و أن تعرض له عند مقابلة التقييم، و هذا و يفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة و الضعف و محاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها و بما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا.

و النقد الذي يوجه للتقييم الذاتي هو أنّ الشخص الذي يقيم أداءه يتساهل و يكون لينا عن تقدير المدير لأداء المرؤوس، و أيضا يتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات المرؤوس، و أيضا يتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات عالية و ممتازة، و لهذا السبب فإن التقييم الأتي قد يفضل في تحقيق الأغراض التطويرية للموظفين عن الأغراض التطويرية للموظفين عن الأغراض الإدارية.⁽¹⁾

6-3- تقييم الزملاء :

يقوم كل شخص بتقييم زملائه العاملين معه، و هذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها المشرف أو المدير، لأن الزملاء قد يرون جوانب و أبعاد أخرى للأداء لا يراها المشرفون كما أنّ زملاء العمل قد تكون لديهم القدرة و المهارات القيادية و الشخصية للتعرف على نقاط الضعف و القوة لزملائهم، و لذلك فمن مزايا تقييم الزملاء أنها تعطي معلومات أكثر دقة و مصداقية عن تلك التي يقدمها المشرفون أو المديرين حيث يرى الزملاء الصورة الحقيقية و الطبيعية و المستمرة و المباشرة لأداء نظرائهم و هو ما لا يتوفر للمشرفين، و من سلبيات هذا التقييم أنه يثير النزاعات و الصراعات العامة في المنظمة.⁽²⁾

(1) سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، مصر، ط 1، 2009، ص، 64.

(2) مرجع نفسه : ص، 65.

6-4- إدارة الموارد البشرية :

إنّ المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء بصورة عامة.⁽¹⁾

و تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارات التقييم و إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات و تحليل النتائج و اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.⁽²⁾

7- معايير تقييم الأداء :

اختلف الباحثون حول تحديد هذه المعايير وفقا لاستخدامها كركائز للتقييم، و من أهم هذه المعايير:

7-1-1- معايير نواتج الأداء : و تنقسم إلى:

7-1-1-1- كمية الأداء : و تتمثل في مدى انجاز العامل لعمله من حيث الكم من الإنتاج في ظل ظروف العمل المتاحة.

7-1-1-2- جودة الإنتاج : و تتمثل في مدى إتقانه لعمله و سلامة منتجاته من العيوب.

7-2-1-2- معايير سلوك الأداء : و تنقسم إلى:

7-2-1-1- معالجة شكاوي العلماء : و تتمحور حول الاهتمام بالعمال و حل مشاكلهم و متطلباتهم لتوفير ظروف عمل ملائمة.

7-2-2-2- إدارة الاجتماعات : بمعنى الإلمام بالعمل و متطلباته و إجراءاته لتحقيق عمل منظم و منسق و بالتالي الوصول إلى الأهداف.

7-2-3-2-3- كتابة التقارير و المقصود هنا المراجعة و المتابعة الدائمة لسير العمل و العمال و تدوين كل ما يحدث لضرورة ذلك في تنظيم العمل.

7-2-4-2-4- المواظبة على العمل و تكون هنا درجة محافظة العامل على مواعيد عمله سواء كانت متعلقة بالدخول أو الانصراف أو الاجتماعات.

7-2-5-2-5- قيادة المرؤوسين : و يبين مدى قيام المرؤوسين بعملهم من متابعة و رقابة و إشراف و قدرتهم على تحمل المسؤولية و نجاح خطة العمل و تحقيق الأهداف.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص، 167.

(2) سعاد نانف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص، 395.

7-2-6- الحرص على الآلات و عتاد العمل: و يبرز هذا المعيار مدى حفاظ العامل على الآلات و كيفية استخدامه للمواد و استخدامه للمواد و استخدام المعدات بطريقة تجنبه الاسراف و إلحاق الخسائر و إبقاء المعدات على صلاحيتها أكبر قدر ممكن.(1)

7-3-3- معايير الصفات الشخصية :

7-3-1- المبادرة: يبين مدى قدرة الفرد العامل على تقديم أفكاره و تبنيه لروح المبادرة و السعي دائما لتقديم الأفضل و التجديد الدائمين.

7-3-2- الانتباه: و يوضح مدى دقة العامل في نباهته فيما يتعلق بإنجازه لعمله و ملاحظته لأي شيء إضافي إيجابي قد يفيد في عمله و تطبيقه.

7-3-3- الدافعية: و تبرز مدى رغبة العامل في انجاز عمله لأنه كلما كانت دافعية أكبر سيكون هناك أداء أكثر إيجابية و فاعلية.(2)

8- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أنّ هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين: الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.(3)

8-1- الطرق التقليدية:

تضم عدة طرق أهمها:

8-1-1- طريقة التدرج البياني:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي و أداء متميز. توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، و من ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يتم وضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه. لذلك فإنّ كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية، تتعلق بالعمل و الأداء، حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، و بناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص،293.

(2) أحمد ماهر: نفس المرجع، ص،293.

(3) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2004، ص،142.

قبل المقيم الذي يضع علامة مناسبة مع ما يراه من مستوى أداء الموظف. إن أهمية و فائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، و من عيوب هذه الطريقة أنها لا ترتبط بصفة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية و نوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم و من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي و تصميم برامج تدريبية للأفراد الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة حتى يتسنى تعديل السلوك.⁽¹⁾

8-1-2- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون أن البعض أفضل من البعض الآخر، مما يؤخذ من هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، و من مزاياها سهولتها و وضوحها.

8-1-3- طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، بحيث تحدد مرتبته بين زملائه في العمل، فمثلا إذا كان هناك 05 أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث حتى يتم معرفة من هو الأفضل.⁽²⁾ 10 الفئة الأولى الضعيفة، 20 أقل من المتوسط، 40 متوسط، 20 أعلى من المتوسط، الفئة الخامسة جيد.

و مما يعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمه إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.⁽³⁾

8-1-4- طريقة قوائم المراجعة:

يستعمل في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين من قبل إدارة الأفراد و الأقسام، و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، و يكون تأثير المقيم هو في الغالب المشرف المباشر إما "بنعم أو لا"، و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب لإدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في

(1) نظمي شحادة و آخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص95.

(2) خالد عبد الرحمن الهيتي و آخرون: التنظيم الصناعي المبادئ و العمليات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2000، ص419.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص480.

المنافسة مع الأفراد العاملين، و وفقا لهذه الطريقة فإنّ المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.(1)

8-1-5- طريقة الإدارة بالأهداف:

و تتركز هذه الطريقة على أداء المستقبل إلى جانب أداء الماضي، و هذه الطريقة تقيس الأداء و تقيمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية و المسطرة و الأهداف التي تمّ إنجازها فعلا. كما يشترك الرئيس و المرؤوس في تحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها، و تحويل هاته الواجبات إلى أهداف زمنية و كمية في آن واحد، إلى جانب مناقشة هذه الأهداف مع الرئيس المباشر لتتم المراجعة و التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية لتصل إلى إنهاء الفترة المحددة لتحقيق الأهداف، و التي يقوم فيها المرؤوس بتقويم نفسه و هذه الطريقة ينظر إليها على أنها عملية متكاملة.(2)

8-1-6- طريقة التدرج البياني:

و تقوم على تحديد عدد الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، و من ثمّ يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أنّ المقيّم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات و خصائص مثل: كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع و المعرفة بالعمل، التعاون و غيرها من الخصائص، و يشير على ما يعتقد بأنّ الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.(3)

8-1-7- طريقة التقرير الحر:

و هو قيام المشرف بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها مهارات الأفراد العاملين تحت إشرافه أو نقاط القوة و الضعف لديهم إضافة إلى وضع الاقتراحات التي يراها بشأن أدائهم.

8-1-8- طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي:

و يأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني و يتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات و السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي و آخرون: التنظيم الصناعي المباديء و العمليات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2000، ص، 419.

(2) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 229.

(3) علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص، 90.

و درجة فعاليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف... إلخ، مما يساعد المقيّم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.⁽¹⁾

8-2- الطرق الحديثة:

و من هذه الطرق ما يلي:

8-2-1- طريقة الأحداث الحرجة:

و تعتمد بالأساس على قيام المقيّم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل وقت و متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف و مع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، سواء كان ردًا إيجابية أم سلبية. و بعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و احتساب قيمتها في القائمة السرية، و بذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

8-2- طريقة الاختيار الإجباري:

و تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربعة عبارات تمثل صفات معينة للفرد، بحيث تصف بإحدى العبارات المختارة للفرد بأفضل ما يكون في حين نجد العبارة الأخرى أبعد صفة عن الفرد.

8-2-3- طريقة التوزيع الإجباري:

و تستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي، بحيث تركز تقديرات الأداء في الاتجاهين، و ذلك من خلال وضع مجموعة من الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث: درجة أو مستوى التقييم، و يقوم المقيّم هنا بوضع فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة تتراوح بين ضعيف و أقل من المتوسط و أعلى من المتوسط و جيد، و يقوم المقيم بعدها بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية مثلاً.⁽²⁾

9- معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي مشكلات عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

9-1- التأثير بالهدف من إجراء التقييم:

قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم من أجل الترقية فسيختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية و لعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة.

⁽¹⁾ سهيلة محمد عباس و علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 258.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص، 480.

9-2- التساهل و اللين أو التشدد و الصرامة:

عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع و ذلك بوضع درجات عالية، و على عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد و الصرامة المبالغ فيها.

9-3- النزعة المركزية:

و يشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم و ذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أنّ ذلك أفضل.

9-4- تأثير الهالة:

و يدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناءا عليه.

9-5- خطأ الانطباع الأول:

يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات و توقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين.⁽¹⁾

9-6- التشابه و التقارب مع المقيّم:

و يشير ذلك إلى ميل المدير إلى من هم على شاكلته و يسيرون على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم.

9-7- خطأ الاختلاف و التباعد:

تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيّم السلبية نحو بعض مرؤوسيه و تحيزه أو تحامله عليهم لأنهم يختلفون معه في الفهم و المعتقدات و الاتجاهات و العادات و التقاليد.

9-8- عدم فهم المقيّمين لمعايير التقييم و كيفية قياسها:

يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل: القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية و التعاون و المبادأة، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم.⁽²⁾

10- الحلول المقدمّة لعلاج مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

يجدر بنا الإشارة إلى أنّه مهما بلغت مشاكل و صعوبات تقييم الأداء، فلا بد من السعي إلى علاجها و التخفيف من حدّتها، و من الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2007، ص،

170.

⁽²⁾ مرجع نفسه: ص، 171.

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق يمكن فهمها من قبل المقيم، و ذلك من خلال مراجعتها و تحديد الجوانب المكونة.
- ضرورة التأكيد على الموضوعية و الدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيّمة لهذا الأداء.
- ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم، خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداءه بغية شرحها و تبريرها و يكون ذلك من قبل المقيم.
- فتح باب النظم لمن يشكك في نتائج التقييم.
- ضرورة تحسين الأفراد بالثقة و الاطمئنان حول تقييم الأداء، من خلال توضيح أهدافه و أبعاده و الفوائد التي يجنيها كل من الأفراد و المنظمة.⁽¹⁾

ثالثا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات المختلفة يعمق من فهمنا لعناصر السلوك الإنساني في المنظمة و تفسير طبيعته و الكشف عن متغيراته و محدداته و بالتالي تفسير جوانب الأداء في المنظمة و من بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية حيث أعطى تصورات بإتباعها يسهل تسيير العملية الإنتاجية حيث توصل من خلال تجاربه التي قام بها في مصنع الصلب إلى اكتشاف الطريقة المثلى التي تؤدي إلى زيادة الانتاج و هي الطريقة المناسبة و الوقت المناسب لأداء كل عمل و الاستفادة أكثر من المهارات و الكفاءات مع محاولة تطويرها، كذلك توصل إلى تقسيم العمل تقسيما دقيقا حتى تسهل عملية استغلال تلك القدرات و معرفة الكمية الصحيحة لإنتاج كل عامل عن طريق الاختيار المناسب للأفراد و أعدادهم للعمل و تدريبهم على ما يتعلق بالأعمال. إضافة إلى تركيزه على نظام الرقابة و الإشراف لماله من ضرورة للوصول إلى الأداء الأمثل للعامل الذي أكد على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. ليس بالإمكان تجاهل إسهامات تايلور باعتباره من المحاولات الأولى لتنظيم العمل بطريقة عملية لزيادة مستوى الإنتاج داخل المؤسسات، لكن بالرغم من هذا فقد وجهت لنظريته انتقادات حول

(1) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص، 230.

اعتباره للعامل على أنه مجرد آلة و مجموعة من الأنشطة يجب أن تشتغل لأقصى حد للوصول للإنتاج المطلوب و هذا ما جعلهم يشعرون بالاستغلال و التمرد عن طريق التغيب و تعطيل الآلات. (1) كذلك تشجيع العمل متجاوزا أهمية العمل الجماعي، إضافة لتصوره أن الهدف الأول و الأخير من العمل هو الأخذ فقط لاكتساب الخبرات و تحقيق الذات.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن الأداء الوظيفي من أهم عناصر أي وظيفة و أي مؤسسة لهذا ترغب هذه الأخيرة دائما في تطويره، كما أنه يعطي نوعا من الموضوعية أثناء عملية التقييم و التي تساعد في الحكم في الحكم على أداء الموارد البشرية، و هو كذلك مرتبط بجملة من المتغيرات و العوامل الموجودة في محيط العمل و المؤثرة بصفة مباشرة على الأداء الوظيفي.

2- النظرية البيروقراطية:

تنيب هذه الطريقة لصاحبها "ماكس فيبر" عالم الاجتماع الألماني حيث حاول صياغة نظرية في التنظيم من خلال تحديده لأشكال الإدارة و الكيفية التي تفرض بها السلطة، حيث ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة:

أ - السلطة التقليدية: و نجدها في المجتمعات القديمة و المؤسسات العائلية، و هي ترتبط بالفكر و بالعادات و الأعراف و التقاليد.

ب السلطة الكاريزمية: و هي مرتبطة بالقائد.

ج السلطة الرشيدة العقلانية: فهي موجودة في المجتمعات الحديثة و تركز على نظام الأهداف و الوظائف بشكل عقلاي بالإضافة إلى اعتماده على العلاقات الوظيفية بين الأفراد و اعتماد شروط في المتقدمين للعمل كالشهادة و الأقدمية تفاديا للمحاباة و المحسوبية كما يسعى إلى تنظيم سير العمل من خلال جعل هيكل الوظائف على شكل هرمي يدرك كل فرد حقوقه و واجباته و بالتالي ستكون السرعة في تنفيذ العمل بكل وضوح و دقة، كما رأى الحاكم من حقه استخدام كل ما لديه من قوة و سلطة التي تضمن له الحفاظ على نظام المجتمع.(2)

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية في تنظيم العمل و ما تتميز به من إيجابيات لكنها لم تخلو من الانتقاد و من بين ما وجه إليها أنها لم تهتم بالإنتاجية بقدر اهتمامها بالنواحي الشكلية التي

(1) بدر حامد بأحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ط1، 1982 ص.ص،15،19.

(2) ناجي السيد عبده: الرقابة على الأداء من الناحية العلمية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، ط1، دس، ص،152.

تحكم علاقات الأفراد إضافة إلى إهمالها للتنظيم، و كذلك إهمالها للجانب الإنساني الذي أثبت للنظريات أهميته بالنسبة للإنتاج و تحسين الأداء.(1)

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

تهتم هذه النظرية بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة هدفها هو الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ظروف مناسبة من أبرز ممثلي هذه النظرية "إلتون مايو" الذي عُرف بتجاربه هاوثورن بمصنع هاوثورن سنة 1827 التي استغرقت خمس سنوات شارك فيها "روبلسبور غرو" و "وليام ديكسون". أكدت هذه النظرية على أنه يوجد اتفاق ودي غير رسمي لوضع معايير معينة للإنتاج. و إن الخروج عن ما هو متفق عليه يعرض صاحبه للعقاب إما باللوم أو السخرية أو العزل الاجتماعي، كذلك توصلت إلى أن زيادة الإنتاجية أداء الأفراد هو نتيجة وجود علاقات اجتماعية التي تزيد من الروح المعنوية و شعور العاملين بالولاء إلى جماعة واحدة و هذا ما يحثهم على العطاء أكثر و زيادة أدائهم في العمل، إضافة إلى التركيز على أن الإنسان هو أهم عنصر في العملية الإنتاجية و هو المتحكم الوحيد في أدائه، فالفرد هو العنصر الأساسي في التنظيم و الذي يجب أن يلقى الرعاية و الاهتمام حتى يتسنى له العطاء أكثر و الأداء بفعالية.(2)

لقد كانت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية واضحة خاصة فيما يتعلق بالتعامل، حيث سمحت بالتعرف عليه عن قرب و ما يحتاج إليه حتى يعمل بأداء أكبر، و بالتالي يحقق إنتاج أكثر لكن بالرغم من هذا فقد تعرضت للانتقادات و هي لم تستطع تفسير التنظيم تفسيراً كاملاً لاهتمامها فقط بالجانب البشري داخل العمل، كذلك صورت جماعات العمل على أنها متحدة تعيش و تعمل في تعاون و بهذا انتفت تماماً فكرة الصراع الذي من غير الممكن أن ينعدم خاصة بين العمال و أصحاب العمل، أو ما يتعلق بتعارض المصالح، كما أنها صورت الصراع في العمل بشكل سلبي تماماً علماً أنه يمكن أن يكون إيجابياً و يكون على شكل المنافسة سبب لتزايد روح الابتكار و الإبداع.(3)

4- نظرية العدالة:

يؤكد آدمز Adms واضح هذه النظرية أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، حيث تسمح هذه النظرية للفرد بقياس درجة العدالة في المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مقارنة مع أمثاله في نفس المستوى و الظروف.(4)

(1) ناجي السيد عبده : الرقابة على الاداء من الناحية العلمية ، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع ، مصر ، ط 1 ، د س ، ص، 153.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي (النشأة و التطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، لبنان، ط 1، 1999، ص، 112.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص، 112.

(4) العوالمه عمر عبد الحافظ: الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص، 32، 35.

تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن أنظمة الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية موزعة بالتساوي بينهم. بالرغم من إسهامات هذه النظرية في رفع الروح المعنوية للعمال إلا أن ما يؤخذ عليها هو اهتمام العمال موجه فقط للمقارنة بينهم فيما يخص ما يحصلون عليه من امتيازات، و هذا قد يفقدهم التركيز على عملهم أكثر كذلك قد يولد صراعات في حالة إذا تحصل عامل على مكافأة أكثر من عامل آخر.⁽¹⁾

5- نظرية التوقع:

تؤكد هذه النظرية لواضعها "فيكتور فروم Vector Vroom على أن دافع الأفراد لأداء العمل هو ما يحصلون عليه من عوائد. بمعنى المنفعة التي سيحصل عليها الفرد هي القوة التي تجذبه لأدائه لهذا العمل.

أما التوقع فيقصد به التقدير الاجتماعي لمقدار المنفعة المحققة. و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة الأداء X احتمال تحقيق العوائد.

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء و من خلال عقد يخص العمل، و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت التي سيتلقاها مقابل ما يؤديه من عمل و بالرغم من إيجابيات هذه النظرية و أثرها الواضح و الملموس في تحسين أداء العامل على أنه مادي هدفه الأول هو المنفعة الأكثر متجاهلة التحصيل المعرفي و اكتساب الخبرات و تحقيق ذاته أو تكوين علاقات إنسانية داخل إطار العمل.⁽²⁾

(1) يونس عبد الغفور: دراسات في الإدارة العامة، المكتب المصري للطباعة، مصر، 1967، ص، 152.

(2) هلال عبد الغاني: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الذات، مصر، ط1، 1999، ص، 60.

خلاصة

هذا و في الأخير يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة عناصر، كما يتضمن أنواع عديدة إضافة إلى أنه تحدده أبعاد على غرار الجهد و القدرات، و تتحكم فيه عوامل بيئية و شخصية و تنظيمية و تؤثر على فاعليته و مستواه، و يخضع لمختلف المعايير التي تتبني على أساسها عملية تقييم الأداء مما يبرز أهمية هذه العملية بالنسبة للفرد و المنظمة و التي تهدف إلى قياس فعالية الأداء و تحديد النقائص التي يعاني منها و معالجتها لاحقا و هذا ما جعل مختلف المقاربات النظرية تخضعه للدراسة و التحليل كواحد من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على مسار و مستقبل التنظيم بصفة مباشرة.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة

رابعا : أدوات جمع البيانات

خامسا : أساليب التحليل

خلاصة

تمهيد

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه وكما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع، وبين المنهج المستخدم، وكذا الأدوات التي استعملتها الدراسة، فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وما هو ميداني، باعتبار أن الميداني هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة في جانبها النظري، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة وطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات، إضافة إلى العينة وكيفية إنجازها.

أولاً: مجالات الدراسة

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالها تحديداً دقيقاً مما يضيف عليها مصداقية بالمعنى لنتائجها، لذلك أن هذا التحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية والعلمية في تناول مشكلة الدراسة ويساعد في تحديد أكثر لمجتمع البحث.

1-1-المجال الجغرافي:

مؤسسة ميناء جن جن هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، وهي شركة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر بـ **1.04.000.000.000 دج**، إضافة إلى الفرص الكبيرة للاستثمار التي يتوفر عليها الميناء ومن أهم العمليات التجارية التي تتم على مستواه نجد: يحتل المرتبة الأولى فيما يخص إستيراد الحبوب، كما أن ميناء جن جن يعتبر أعمق ميناء على مستوى الوطن، وللمؤسسة موقع استراتيجي على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق وهو مدعو للقيام بدور مهم في ميدان منافسة الحاوية.

إن قيام الثورة التي أدت إلى الاستغلال أرجعت هذا الميناء إلى السيادة الوطنية وبقي فرعاً تابعاً لميناء بجاية حتى **1984**، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح ميناء جيجل مستقل وكان رأس مال هذه المؤسسة حوالي **(5)** ملايين دينار، إذ تزايد نشاط هذا الميناء بامتداده إلى الصيد البحري، البحرية الوطنية، نقل البضائع، ولفك الخناق عن هذا الميناء تقرر بناء جديد بمدينة (الأشواط) والذي إكتملت فكرة إنشائه بمصنع الحديد والصلب الذي كان مقر إنشائه (بلارة)، هذا الأخير كان يتوقع تعامله مع الميناء بحوالي **(03)** ملايين طن أي ما يعادل **66.66%**، من الطاقة الإحصائية للميناء.

في أول سنة وضعت أشغال بناء "جن جن" في **9 نوفمبر 1984** إلى غاية **1991** وقد تمت أشغال بنائه من طرف شركة (أطوهلونية) تحت رئاسة شركة (كوندوت) الإيطالية، وقد بلغت تكاليف بنائه حوالي **5.2 مليار دينار جزائري** وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، البنك الإسلامي للتنمية.

كانت أول باخرة رست في هذا الميناء قبرصية، كان ذلك في جويلية سنة **1989**، كانت تحمل معدات للميناء لحساب شركة (كوندوت) التي تتأسس المجموعات المكلفة ببنائه، وفي سنة **1993**، أصبح الميناء يسمى "مؤسسة ميناء جن جن" في حين انتقل ميناء جيجل إلى ملكية البحرية الوطنية.

يقع ميناء "جن جن" في الجهة الشرقية لمدينة جيجل تحديداً في المنطقة المسماة "أشواط" ويبعد عن مقر الولاية بحوالي **10 كيلو متر** وعن المنطقة الحرة بلارة بحوالي **40 كيلو متر** وبيكيلو مترين عن مطار "فرحات عباس" ويبعد عن العاصمة بحوالي **370 كيلو متر**، تقدر مساحته بحوالي **140 هكتار** مع إمكانية توسيع تقدر بـ **30 هكتار**، ويحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية كالآتي:

أ- المنشآت القاعدية:

يتكون ميناء "جن جن" من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000 م وطول السد الشرقي 900م، ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة.

* رصيف عام لبواخر الشحن: طوله 770م وعرضه 200م والعمق 11م، مساحة السطح المعبدة تقدر بـ 15 هكتار.

* الرصيف المختلط: الطول 250م، العرض 300م، العمق 11م، مساحة السطح 7.5 هكتار.

* رصيف إرساء السفن الحاملة للسيارات: 3 منصات لجر السيارات، العمق 11م، مساحة السطح 9 هكتارات.

* رصيف غربي: الطول 1060م، العرض 300م، العمق من 10.50م إلى 18.20م، مساحة السطح 30 هكتار.

ب- المنشآت الفوقية: وهي جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وتتمثل في:

-العمارات: تضم العمارات الإدارية وجميع مصالح الميناء إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس، مبنى إدارة الميناء.

المستودعات: تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل منها هي 1000 م²، كما تحتوي المؤسسة على هياكل طور الإنجاز تتمثل في:

-الرصيف الغربي غير المعبد.

-مجموعة من المستودعات تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 6000 م².

شرح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء "جن جن"

المديرية العامة: تتكون أساسا من مكتب رئيس المدير العام الذي يعتبر الأمر الناهي للسلطة العليا تتمثل أهم مهامه في:

-تنسيق ومراقبة مديريات المؤسسات.

-يعتبر بمثابة حاسوب لكل التكاليف والمسؤول عن أي عقد تقوم به المؤسسة.

-يضبط تسيير المؤسسة ويحدد الترتيب الهرمي للعمال ويعين الإطار العليا.

-يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسات المالية بهدف تسهيل أي عملية حالية، ذلك وفق الشروط المعمول بها.

-يكون مسؤول عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات ومختلف الأعمال التجارية وعليه فهذه المديرية تشمل:

* استقبال البريد الخاص بالرئيس المدير العام.

* استقبال الفاكسات من خارج المؤسسة.

*تمرير المراسلات واستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها.

*ترتيب الوثائق في الخزائن وترتيب مواعيد المدير.

*مساعد المدير العام: وهو المكلف بمراقبة التسيير.

*مساعد المدير العام: المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.

*خلية التدقيق: تتكون من مدير التدقيق والمدقق الذي يقوم بمراقبة أعمال الموظفين والتدقيق فيها وهذا للمقارنة بين ما هو مطلوب وما تم انجازه.

*مديرية الأشغال والصيانة: ومن مهام هذه المديرية :

- صيانة حوافر الخدمات والعتاد وباقي المنشآت داخل الميناء.

- السهر على تطبيق صيانة المجلس الإداري.

***مديرية القيادة المينائية:**

تتمثل أهم مهام هذه المديرية فيما يلي:

-السهر على تطبيق القوالب الخاصة بالتنقل والتفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال.

-مسؤول عن الرقابة ومواجهة الحوادث وتحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء.

-إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، وتحديد

القيود والعراقيل ومعوقات العمل وإعطاء حلول واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل، ويتفرع منها دائرة الشرطة الملاحية ودائرة مساعدة الملاحية.

***مديرية الاستغلال:**

تتمثل مهام مديرية الاستغلال فيما يلي:

-تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

-تحسين أداء الخدمات والسهر على الاستعمال الأمثل للإمكانات المتوفرة في الميناء.

-السهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية سارية المفعول.

-دراسة طرق الاستغلال الحديثة.

-كما تشمل هذه المديرية دائرة الشحن والدائرة التجارية.

***مديرية الموارد البشرية:**

-تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين وتتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة

المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين، الضمان

الاجتماعي، ولتحقيق مختلف مديريات المؤسسة فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة وتتمثل هذه المهام

أساسا في ما يلي:

-تنشيط ومراقبة وتوجيه وتنظيم نشاطات الهياكل التابعة لها بغية تحقيق العمل على تنفيذ وتطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.

-إعداد سياسة تسيير المستخدمين والأجور والتكوين والصحة والأمن، وفقا للإجراءات القانونية والنصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة ووفقا لسياسة الوظيفة المتعلقة بالأجور.

مديرية المالية والمحاسبة:

مدير هذه المديرية مسؤول عن:

-حث ومراقبة وتوجيه نشاط مختلف مصالحه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.

-التنسيق من أجل تحسين أداء ونوعية العمل لمختلف مصالحه.

-مشاركة المدير العام في وضع الخطط العريضة لسياسة المؤسسة من أجل تطوير وتنظيم وتسيير الخبرات التقنية والأمن واستغلال الميناء.

-الإطلاع على التطورات التنموية المحققة في مجال تقنيات التنظيم واستيراد التكنولوجيا الحديثة التي لها علاقة بالنقل البحري و شحن وتفريغ السفن.

-تشمل هذه المديرية على دائرتين، دائرة المالية ودائرة المحاسبة.

*مديرية الدراسات والتنسيق:

ومن مهام هذه المديرية ما يلي:

-إعداد إستراتيجية المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

-تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

-المبادرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة له في ميدان جودة ونوعية العمل المؤدى.

-إعداد مخططات قصيرة ومتوسطة الأجل في مجال تنمية المؤسسة.

-مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخطط التنمية.

-إعداد تقارير تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية ومجلس الإدارة.

وتقسم هذه المديرية إلى دائرة الإعلام الآلي ودائرة الدراسات والتنمية.

1-2-المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي مؤسسة

ميناء "جن جن" ويبلغ عدد العمال المشتغلين بها 1377 إلى غاية 2015/12/31.

جدول يرمثل عدد العمال بمؤسسة ميناء جن جن

الفئة	العدد	المناصب
الإطارات	105	المدير-رؤساء المصالح-رؤساء الدوائر
رؤساء الدوائر	311	أمناء المديریات-ملحقين إداريين، رؤساء الأفواج-رؤساء الفرق-تقني سامي
أعوان التنفيذ	961	الموظفين الإداريين-الحراس-العمال اليدويين

1-3-المجال الزمني:

يقصد به تلك الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من الميدان في

المرحلة الميدانية وقد دامت فترة دراستنا حوالي شهرين حيث كانت على مراحل هي:

المرحلة الأولى: كانت يوم 21 فيفري 2016 حيث كانت أول زيارة استطلاعية لمجتمع البحث تم من

خلالها التعرف على المؤسسة ووحداتها وفروعها حيث كان الهدف الاتصال بالإدارة والتعريف بموضوع

الدراسة المتمثل في الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل، وقم تم الموافقة على إجراء

البحث الميداني، كما تحصلنا على بعض المعلومات والوثائق حول المؤسسة وعدد العمال إضافة إلى

الهيكل التنظيمي، كما قمنا بإجراء مقابلة للحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: كانت يوم 14 مارس 2016، في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على المبحوثين حيث

دامت هذه المرحلة سبعة أيام (07) من 14 مارس 2016 إلى 20 مارس 2016، وهي كافية لملا

الاستمارات.

ثانيا: منهج الدراسة

لا شك أن اختيار المنهج المناسب لدراسة ما من أصعب ما يواجه الباحث لأنه ليس حرا في

اختيار المنهج وإنما طبيعة الموضوع تفرض عليه منهجا معيناً وبناءً على هذا فقد رأينا بعد فحص

وتحليل موضوع الدراسة أن أنسب منهج يمكنه مساعدتنا في بلوغ الأهداف التي وضعناها هو المنهج

الوصفي كما أن المنهج الوصفي مكننا من وصف الظاهرة وتصويرها كميًا وكيفيًا وذلك عن طريق جمع

المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى

النتيجة ومن أسباب اختيارنا لهذا المنهج أيضا أن بحثنا يندرج ضمن البحوث الاستطلاعية والاستكشافية

التي تهدف بوجه عام للتعرف على ظاهرة معينة باكتشاف معارف وأفكار جديدة تساعد على الكشف عن

الحقائق التي تتعلق بتسجيل دلالتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف

وصفها وصفا دقيقا وشاملا.

كما أن بحثنا لا يقتصر على جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة بل تصنيف هذه البيانات وتفريغها وذلك عن طريق جداول إحصائية بسيطة ومركبة مستخدمين النسب المئوية ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة⁽¹⁾.

ثالثاً- عينة الدراسة:

تعد مرحلة اختيار العينة من بين الخطوات المنهجية لارتباطها بمسألة الدقة والموضوعية حيث أصبح يلجأ إليها في العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وعرف موريس أنجريس "العينة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"⁽¹⁾ والعينة لا بد لها أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه لكي تكون نموذجاً صحيحاً للوصول إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وبعد المعاينة يتم تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لفرض نتائج صادقة علمياً وإمبيريقياً، لذلك اخترنا العينة العشوائية الطبقية نظراً لعدم تجانس مجتمع البحث، وتعرف "بأنها العينة التي يتم فيها تقسيم المجتمع فئات أو طبقات تمثل خصائص المجتمع ثم يتم الاختيار العشوائي ضمن كل فئة أو طبقة"⁽²⁾.

حيث لدينا مجتمع البحث يتكون من 1377 مقسم إلى طبقات وقمنا باختيار نسبة 5 % بإتباع الطريقة التالية:

$$\text{الإطارات: } 105 \leftarrow 105 \times 5\% \div 100\% = 5.25 \simeq 5$$

$$\text{عمال التحكم: } 311 \leftarrow 311 \times 5\% \div 100\% = 15.55 \simeq 16$$

$$\text{عمال التنفيذ: } 961 \leftarrow 961 \times 5\% \div 100\% = 48.05 \simeq 48$$

ومنه حجم العينة هو 69 عامل.

ومن خصائص أفراد العينة ما يلي:

⁽¹⁾رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007، ص؛ 46.

⁽²⁾موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2004، ص 150.

⁽²⁾محمد خليل عباس وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص 218.

الجدول رقم (01): يوضح أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65.22 %	45	ذكر
34.78 %	24	أنثى
100 %	69	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أكبر عدد من المبحوثين نجدهم من الذكور والمقدر بنسبة 65.22 % من أفراد العينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بعدد الإناث المقدر بنسبتها بـ 34.78 % وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة المينائية الذي يتطلب مجهودات وقدرات نجدها عند الذكور أكثر من الإناث اللاتي يباشرن العمل الإداري.

الجدول رقم (02): يوضح أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
/	/	أقل من 20 سنة
8.70 %	06	من 20 إلى أقل من 25 سنة
53.62 %	37	من 25 إلى أقل من 30 سنة
20.29 %	14	من 30 إلى أقل من 35 سنة
11.59 %	08	من 35 إلى أقل من 40 سنة
5.80 %	04	من 40 سنة فما فوق
100 %	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 53.62 %، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 20.29 %، وتليها الفئة العمرية 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 11.59 % وتليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 25 سنة بنسبة 8.70 % لتليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 5.80 % وتليها أخيراً الفئة العمرية أقل من 20 سنة منعدمة.

من خلال ذلك نستنتج أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة المينائية تتراوح أعمارها من 25 إلى أقل من 30 سنة، حيث يغلب على المؤسسة المينائية الطابع الشبابي، وعليه يمكن القول أن المؤسسة المينائية تعتمد الطاقة الشابة في عملها كونها أكثر حيوية من غيرها.

الجدول رقم (03): يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.80 %	04	ابتدائي
8.70 %	06	متوسط
52.17 %	36	ثانوي
33.33 %	23	جامعي
100 %	69	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن ما نسبته 52.17 % من أفراد العينة هم ذوي المستوى الثانوي، في حين أن نسبة 33.33 % هم من ذوي المستوى الجامعي، ونسبة 8.70 % من ذوي المستوى المتوسط وأخيراً نسبة 5.80 % من ذوي المستوى الابتدائي.

نستنتج من خلال هذا أن أغلبية المبحوثين هم ذوي المستوى الثانوي وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (04): يوضح أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
39.13 %	27	أعزب
60.87 %	42	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100 %	69	المجموع

من خلال أرقام الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث بالمؤسسة المينائية متزوجين بنسبة 60.87 % مقابل بنسبة 39.13 % عازبين، في حين نسبة المطلق والأرامل منعدمة. نستنتج من ذلك بأن أغلب المبحوثين متزوجين 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، بمعنى أن العمال المتزوجين أكثر تمسكا بالعمل لتلبية الاحتياجات العائلية.

الجدول رقم (05): يوضح أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية المهنية
69.56 %	48	عامل تنفيذ
23.19 %	16	عامل تحكم
7.25 %	05	إطار
100 %	69	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الباحثين ينتمون إلى عمال التنفيذ بنسبة 69.56 % ثم تليها نسبة 23.19 % عمال التحكم وتليها نسبة 7.25 % إطارات. من خلال ذلك نستنتج أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة المينائية هم عمال التنفيذ، وذلك راجع إلى طبيعة العمل بهذه المؤسسة إذ أن اغلب العمال يتواجدون بالورشات.

الجدول رقم (06): يوضح الأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
44.92 %	31	أقل من 5 سنوات
47.83 %	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
7.25 %	05	من 10 إلى أقل من 15 سنة
/	/	من 15 إلى أقل من 20 سنة
/	/	من 20 سنة فما فوق
100	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب العاملين بالمؤسسة المينائية لهم خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 47.83 %، تليها نسبة 44.92 % للعمال ذوي خبرة أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 7.25 % للعمال ذوي خبرة من 10 إلى أقل من 18 سنة، في حين أن نسبة الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة ومن 20 سنة فما فوق منعدمة تماما.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب الباحثين ذوي خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهذا راجع إلى التجديد المستمر في اليد العاملة نظرا لما تتطلبه طبيعة العمل.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تستخدم البحوث الاجتماعية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع، ومدى الإمكانية المتاحة لإنجازه، فهذه التقنيات تسهل جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة، والتي تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج علمية⁽¹⁾.

ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات ما يلي:

4-1- الملاحظة:

وتعد من أهم الطرق وأقدمها لجمع المعلومات في البحوث الاجتماعية، قصد تحصيل البيانات المتصلة بسلوك الأفراد في مواقف واقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم⁽²⁾.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة لمختلف ورشات وإدارة المؤسسة، بما يفيد في الاستطلاع الأولي لظاهرة الاتصال التنظيمي بها والتعرف على مميزات مجتمع البحث بصفة عامة حيث أفادتنا الملاحظات الأولية في تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة؛ التي تنتم عامة بجو تعاوني ما بين العمال؛ فضلاً عن وجود علاقات عمل مرنة ما بين العمال والرؤساء، كما أن أغلب العاملين يتميزون بالجدية والانضباط في العمل واحترام القواعد واللوائح التنظيمية.

4-2- المقابلة:

ولها من الأهمية ما يجعل الباحثين يوظفونها في بحوثهم قصد الوصول لنوعية معينة من المعلومات، التي قد لا تتيحها الملاحظة أو الاستمارة، فهي "كحوار لفظي قائم بين اثنين أو أكثر تمكن من الحصول على معلومات متعلقة بآراء المبحوثين واتجاهاتهم والإرشادات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك سواء في الماضي أو الحاضر"⁽³⁾.

4-3- الإستبيان :

الاستمارة هي الوسيلة الأكثر لجوء إليها لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، ولكنها تمكن 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 ثم تحديدها، بناء على فروض الدراسة ومؤشراتها، أي أنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على

(1)-محمد أحمد عبد الرحمن، محمود علي اليدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 2002، ص 17.

(2)-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، التطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 42.

(3)-عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 1999، ص 168.

معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد⁽¹⁾.

ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور كل محور يحتوي على عدة أسئلة، بحيث يضم:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي.....إلخ.

المحور الثاني: يضم أسئلة حول الفرضية الأولى والمتمثلة في الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

المحور الثالث: يضم أسئلة حول الفرضية الثانية المتمثلة في الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

المحور الرابع: ويضم أسئلة حول الفرضية الثالثة المتمثلة في الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي.

وحتى تكون نتائج الدراسة المحصل عليها ذات فائدة مرجوة فقد تم إعطاءها لأساتذة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد استجبتنا لآراء الأساتذة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم ومعظم ملاحظاتهم كانت فيما يخص الأسئلة وضبطها لغويا وإعطاء اقتراحات لبعض الأسئلة التي كانت عبارة عن سؤال مغلق.

وللتأكد من صدق المحكمين فقد اعتمدنا على معادلة " لوشيه " **laouashy** لحساب صدق المحتوى والذي يعبر عن تحكيم الأساتذة.

$$\frac{N_1 - N_2}{N}$$

N_1 : عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس.

N_2 : عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس.

N : العدد الكلي المحكمين.

$$\frac{18.31}{24} = 0.76$$

ومنه: $0,60 < 0,76$

وعليه فالاستمارة صادقة.

4-4- الوثائق والسجلات:

وهي من أدوات جمع البيانات حيث تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق، فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما، فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية،

(1) -زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، مصر، ط2، 1998، ص 181.

ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراءات المقابلات⁽¹⁾.

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ومنها:

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن.

- بيانات متعلقة بالتعريف بالمؤسسة وأهدافها وآفاقها المستقبلية.

- وثائق إحصائية لعدد العمال بمؤسسة ميناء جن جن.

خامسا: أساليب التحليل

يعتمد الباحث عند تحليله للمعطيات على نوعين من أساليب التحليل وهما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، فالباحث عند تحليله للمعطيات يدمج قدر المستطاع بين هذين النوعين من التحليل، فالتحليل الكمي يقتصر على الأرقام والنسب المئوية، بحيث تكون مصداقيتها في التعبير عن الواقع جلي ولا جدال فيه، ولكنه يبقى قاصر إذا لم يتزاج بالتحليل الكيفي الذي يحول الأعداد إلى عبارات وكلمات ومفاهيم ذات دلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء وقد قمنا في دراستنا بتطبيق كلا النوعين على النحو التالي:

5-1- الأسلوب الكمي:

استخدمناه في تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة وكذلك تم حساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول.

5-2- الأسلوب الكيفي:

وقد استعمل من خلال البحث في معنى الأفعال، السلوكات والأقوال التي يتم جمعها، كذلك فهم التجارب التي يعيشها الأفراد في حياتهم⁽²⁾.

(1)-محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص 52.

(2)-جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 85.

خلاصة

بما أن الجانب المنهجي الذي يتبعه الباحث في الدراسة هو الذي يحدد معالم الدراسة، فإنه قد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك بتحديد مجالاتها والمنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعنا بالاستمارة بدرجة كبيرة، والتي ساهمت بشكل كبير في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

الفصل الخامس : تفسير وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: بيانات الفرضية الأولى.

ثانياً: بيانات الفرضية الثانية.

ثالثاً: بيانات الفرضية الثالثة

خلاصة

تمهيد

في هذا الفصل سنحاول عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية والتي بموجبها سوف يتم حصر كافة البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة والتي تشتمل على كل من الفرضية الأولى والمتعلقة بالاتصال النازل والأداء الوظيفي، والفرضية الثانية وهي الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، والفرضية الثالثة والمتعلقة بالاتصال الأفقي والأداء الوظيفي حيث تساهم هذه الخطوة في الوصول إلى أهم النتائج التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

أولاً : بيانات الفرضية الاولى

المحور الثاني: الاتصال النازل والأداء الوظيفي

الجدول رقم (07): وجود الاتصال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	81.16 %
لا	13	18.84 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 81.16 % من المبحوثين يؤكدون على وجود الاتصال داخل مؤسستهم، مقابل نسبة 18.84 % ينفون وجود أي اتصال.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين يؤكدون على وجود الاتصال داخل مؤسستهم، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب الاتصال الدائم بالمشرفين والإدارة والعمال فيما بينهم، ما يعني أن الاتصال يتم على جميع المستويات وهذا ما يسمح بالتواصل السلس والسهل والممكن مع الجميع في أغلب الأحيان مما يسهل إنجاز العمل.

جدول رقم (08): اتصال الإدارة بالعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	78.26 %
لا	15	21.74 %
المجموع	69	100 %

من خلال أرقام الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 78.26 % من أفراد عينة البحث يؤكدون اتصال الإدارة بهم في مقابل 21.47 % ينفون ذلك، مما يعني أن الإدارة في اتصال دائم مع العمال من خلال نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات لهم.

جدول رقم (09): سبب اتصال الإدارة بالعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
في حالة مخالفات	16	23.19 %
في حالة مكافآت	09	13.04 %
تعليمات جديدة	27	39.13 %
تسهيل وتنظيم العمل	17	24.64 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 39.13 % أجابوا بأن الإدارة تتصل بهم من أجل إعطائهم تعليمات جديدة تخص العمل، تليها نسبة 24.64 % أجابوا بأن اتصال الإدارة بهم يكون من أجل تنظيم وتسهيل العمل، وبعدها نسبة 23.19 % أجابوا أن الإدارة تتصل بهم في حالة المخالفات، وأخيرا نسبة 13.04 % أجابوا بأن الإدارة تتصل بهم في حالة المكافآت.

نستنتج من خلال هذا أن التعليمات الجديدة هي السبب الرئيسي لاتصال الإدارة بالعمال والتي توضح لهم كيفية القيام بالعمل وتحديد مهام كل عامل.

جدول رقم (10): أسلوب الإدارة في تبليغ العمال بالمعلومات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الإعلانات	17	24.64 %
الاجتماعات	16	23.19 %
المسؤول المباشر	36	52.17 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 52.17 % من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تبليغهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المسؤول المباشر، ثم نسبة 24.64 % أجابوا بأن الإدارة تبليغهم بها عن طريق الإعلانات، وأخيرا نسبة 23.19 % أجابوا أنها تبليغهم عن طريق الاجتماعات. مما يعني أن أغلبية المعلومات المتعلقة بالعمل تبلغ من طرف الإدارة عن طريق المسؤول المباشر بالدرجة الأولى لأنه على اتصال واحتكاك دائم بالعمال أثناء القيام بالعمل، لكون هذه المهمة تدخل ضمن إطار مهامه.

جدول رقم (11): المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	25	36.23 %
أحيانا	39	56.52 %
أبدا	05	7.25 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.52 % من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة أحيانا، وتليها نسبة 36.23 % أجابوا بأن هذه المعلومات المقدمة

من طرف الإدارة تفهم بسهولة دائما، في حين نسبة 7.25 % أجابوا بأن تلك المعلومات المقدمة من طرف الإدارة لا تفهم بسهولة أبدا.

نستنتج من ذلك بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة أحيانا، وهذا راجع لكون هذه المعلومات قد تكون غامضة أحيانا وحاملة لرموز مبهمه، وأحيانا تكون ناقصة دون معنى مما يجعلها صعبة الفهم لدى العمال رغم ذلك لا تشكل أي عائق في أداء العمل.

جدول رقم (12): تأثير المعلومات الواردة من الإدارة على أداء العمل ومظاهره

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 79.71	55	% 40	22	إنجاز العمل بدقة
		% 54.55	30	تحسين المهارات
		% 5.45	03	تسهيل العمل
		% 100	55	المجموع
% 20.29	14			لا
% 100	69			المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان النسبة المقدرة بـ 79.71 % من أفراد العينة يقرون بأن المعلومات الواردة من المدير تؤثر على أدائهم في العمل، وذلك من خلال تحسين المهارات بنسبة 54.55 % وإنجاز العمل بدقة بنسبة 40 %، تسهيل العمل بنسبة 5.45 % بالمقابل نسبة 20.29 % أجابوا بلا.

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال أكدوا أن المعلومات الواردة من الإدارة لها تأثير على الأداء في العمل من خلال تحسين المهارات وإنجاز العمل بدقة وتسهيله ، وهذا ما يبين أن الإدارة تهدف من خلال إصدارها للمعلومات والتوجيهات التأثير في سلوك العاملين مما ينعكس على أدائهم وأدائه بالشكل المطلوب.

جدول رقم (13): توجيه المشرف المباشر للعامل أثناء قيامه بالعمل ومظاهر ذلك

الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
	تفادي الأخطاء المهنية	30	56.60 %
	إتقان العمل	17	32.08 %
	رفع المعنويات	06	11.32 %
	المجموع	53	100 %
لا		16	23.19 %
المجموع		69	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.81 % من أفراد عينة البحث أجابوا بأن مشرفهم المباشر يوجههم أثناء القيام بعملهم، مقابل نسبة 23.19 % نفوا ذلك. ومن خلال ما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين أكدوا على توجيه المشرف المباشر لهم أثناء قيامهم بالعمل وهو ما يساهم في تفادي الأخطاء المهنية بنسبة 56.60 %، إتقان العمل بنسبة 32.08 %، رفع المعنويات بنسبة 11.32 %، وهذا ما يشير إلى المعاملة الجيدة من طرف المشرف المباشر للعمال والتي تؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وذلك من خلال توجيههم ونصحهم مما يؤدي إلى تقديم خدمة أفضل للمؤسسة.

جدول رقم (14): تلقي عبارات الشكر والتقدير من طرف المشرف المباشر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	57.97 %
لا	29	42.03 %
المجموع	69	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.97 % من أفراد عينة البحث أجابوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر والتقدير من طرف المشرف المباشر، مقابل نسبة 42.03 % نفوا ذلك. نستنتج من ذلك أن أغلب المبحوثين يتلقون عبارات الشكر والتقدير من طرف مشرفهم المباشر وهذا ما يخلق نوع من التحفيز المعنوي لدى العمال وبدفعهم نحو الأداء الجيد لشعورهم بالتقدير والاعتبار، مما يخلق دافعا قويا إلى استخدام قدرات مميزة في العمل.

ثانيا : بيانات الفرضية الثاني

المحور الثاني: الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي

جدول رقم (15): تقديم شكوى للإدارة العليا تخص العمل ومصيرها

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 66.67	46	% 41.30	19	الإهمال واللامبالاة
		% 58.70	27	الاستجابة والرد
		% 100	46	المجموع
% 33.33	23			لا
% 100	69			المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.67 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يقدمون شكوى للإدارة العليا تخص عملهم، حيث كان رد الإدارة بالاستجابة والرد بنسبة 58.70 % والإهمال واللامبالاة بنسبة 41.30 %، مقابل نسبة 33.33 % نفوا ذلك.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين يقدمون شكوى للإدارة فيما يخص العمل وهذا راجع إلى أنهم يواجهون ضغوطات في العمل، أو مشاكل مادية تجعلهم يتذمرون من القيام به.

جدول رقم (16): مواجهة العامل لمشكلة أثناء القيام بنقل الشكوى

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 23.19	16	نعم
% 76.81	53	لا
% 100	69	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 76.81 % من أفراد عينة البحث أجابوا بأنهم لا يواجهون أية مشكلة أثناء قيامهم بنقل الشكوى في مقابل 23.19 % أجابوا بنعم.

نستنتج من ذلك أن أغلب المبحوثين لا تواجههم مشكلات أثناء نقل شكاوهم، وهذا راجع لما توفره عملية الاتصال من المعلومات والأفكار ، تجعل العامل على علم بما يحدث من حوله في مجال عمله، وتوفر قنوات اتصال ملائمة تسهل الاتصال مع الإدارة بالتالي توصيل الشكوى دون مشاكل.

جدول رقم (17): وسائل نقل الاقتراحات للإدارة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40.58 %	28	وسائل كتابية
59.42 %	41	وسائل شفوية
100 %	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59.42 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون بنقل الاقتراحات والتطلعات للإدارة عن طريق وسائل شفوية مقابل 40.58 % أجابوا بأنهم ينقلونها عن طريق الوسائل الكتابية.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلبية العمال يستعملون الوسائل الشفوية وذلك لأنها تكون سريعة ومختصرة للوقت والجهد والتكاليف وتلقي المعلومة فيها يكون بشكل واضح، كالإجتماعات و اللقاءات المباشرة.

جدول رقم (18): إيصال الرسائل الخاصة بالشكاوي والنزاعات إلى الإدارة العليا دون تحريف

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
65.22 %	45	نعم
34.78 %	24	لا
100 %	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.22 % من أفراد العينة أجابوا بأن الرسائل الخاصة بالشكاوي والنزاعات تصل للإدارة العليا دون تحريف، مقابل نسبة 34.78 % نفوا ذلك.

نستنتج من ذلك أن أغلب العمال يؤكدون عدم وجود أي تحريف في الرسائل الخاصة بالشكاوي والنزاعات التي تصل للإدارة العليا، وهذا ما يعني أن المؤسسة تلتزم بالنزاهة وبنوع من المصادقية في استقبال الشكاوي الخاصة بالعاملين من وحدة إدارية إلى أخرى.

جدول رقم (19): إصغاء المشرف المباشر لانشغالات العامل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
23.19 %	16	دائما
63.77 %	44	أحيانا
13.04 %	09	أبدا
100 %	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.77 % من أفراد العينة أجابوا بأن إصغاء المشرف المباشر لانشغالاتهم يكون أحيانا، ونسبة 23.19 % أجابوا بدائما، في حين نسبة 13.04 % أجابوا بأن مشرفهم المباشر لا يصغي لانشغالاتهم أبدا. ونستنتج من ذلك أن اغلب المبحوثين أكدوا بأن المشرف المباشر يصغي لانشغالاتهم ولكن أحيانا، أي أن له اهتمام بانشغالات العمال وتطلعاتهم، كما أن طبيعة العمل الذي يمارسه تفرض عليه القيام بذلك.

جدول رقم (20): أخذ الإدارة بعين الاعتبار الملاحظات المتعلقة بسير العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	60.87 %
لا	27	39.13 %
المجموع	69	100 %

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.87 % من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المتعلقة بسير العمل مقابل نسبة 39.13 % نفوا ذلك. نستنتج من ذلك أن هناك تواصل بين الإدارة والعمال وأن الإدارة وتأخذ بعين الاعتبار ملاحظات العمال المتعلقة بسير العمل من أجل تسهيل العمل وأداءه بدقة.

جدول رقم (21): الجهة التي يتصل بها العامل في حالة الاحتياج للاستشارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المدير	05	7.25 %
المشرف المباشر	48	69.56 %
أحد الزملاء	16	23.19 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن ما نسبته 69.56 % أجابوا بأنهم في حالة الاحتياج للاستشارة في أمر معين يتصلون بالمشرف المباشر، ونسبة 23.19 % أجابوا بأنهم يتصلون بأحد الزملاء في العمل، في حين نسبة 7.25 % أجابوا بأنهم يتصلون بالمدير. نستنتج من ذلك أن أغلبية المبحوثين يلجؤون للمشرف المباشر ويتصلون به في حالة احتياجهم للاستشارة في أمر معين لأنه المسؤول الأول عنهم من خلال توجيههم، بالإضافة إلى أريحية التواصل بين المشرفين والعمال.

جدول رقم (22): دور الاتصال المساعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حل المشكلات	19	27.54 %
تنظيم أفضل للعمل	34	49.27 %
المساهمة في اتخاذ القرار	16	23.19 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 49.27 % من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال المساعد يساهم في تنظيم أفضل للعمل، في حين نسبة 27.54 % أجابوا بأنه يساهم في حل المشكلات، وتليها نسبة 23.19 % أجابوا بأنه يساهم في اتخاذ القرار. نستنتج من ذلك أن اغلب العمال يرون أن الاتصال المساعد ساعدهم على تنظيم أفضل للعمل من خلال الإطلاع على مجريات الأمور ومقترحاتهم وتطلعاتهم حول العمل وأخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارة بالتالي تسهيل العمل.

ثالثا : بيانات الفرضية الثالثة

المحور الثالث: الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي

جدول رقم (23): الاتصال مع الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
89.86 %	62	نعم
10.14 %	07	لا
100 %	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 89.86 % من أفراد العينة أجابوا بأن هناك اتصال مع زملائهم في العمل، مقابل نسبة 10.14 % نفوا ذلك.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن هناك اتصال مع الزملاء في العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل وتواجد العمال الدائم مع بعضهم البعض في أماكن العمل، وتعاونهم في أثناء أداء العمل.

جدول رقم (24): طبيعة العلاقة مع الزملاء

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
71.01 %	49	59.18 %	29	الانسجام والتعاون	جيدة
		40.82 %	20	الاستفادة من الخبرات	
		100 %	49	المجموع	
28.99 %	20	20			حسنة
/	/				سيئة
100 %	69				المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 71.01 % أجابوا بأن طبيعة الاتصال مع الزملاء جيدة وذلك من خلال الانسجام والتعاون بنسبة 59.18 % والاستفادة من الخبرات بنسبة 40.82 %، أما نسبة 28.99 % أجابوا بأن طبيعة الاتصال حسنة مع الزملاء، أما نسبة الذين أجابوا بأن طبيعة الاتصال مع الزملاء سيئة منعدمة تماما.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين يرون أن طبيعة الاتصال مع الزملاء جيدة وهذا ما حقق لهم الانسجام والتعاون وكذا الاستفادة من الخبرات فيما بينهم، بالتالي ساعد على أداء العمل على أحسن وجه.

جدول رقم (25): تبادل المعلومات مع الزملاء يساعد على تحسين الخدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	91.30 %
لا	06	8.70 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن ما نسبته 91.30 % من أفراد العينة أجابوا بأن تبادل المعلومات مع الزملاء ساعدهم على تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة، وبالمقابل نجد نسبة 8.70 % نفوا ذلك.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين يؤكدون وجود تبادل للمعلومات مع الزملاء في العمل وهذا ما يبين عمق العلاقات والتجاوب الموجود بينهم في أطر مختلفة داخل المؤسسة وهذا ما ساعدهم على تحسين العمل وتقديمه بالمواصفات المطلوبة.

جدول رقم (26): شعور العامل بالارتياح في العمل ضمن الجماعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	81.16 %
لا	13	18.84 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 81.16 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشعرون بالارتياح في العمل ضمن جماعة، مقابل 18.84 % نفوا ذلك.

نستنتج من ذلك أن أغلب المبحوثين يشعرون بالارتياح في العمل ضمن جماعة، وذلك لوجود العلاقات الطيبة بين العمال وغياب الخلافات والصراعات فيما بينهم.

جدول رقم (27): تفضيل العامل للعمل ضمن فريق

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
% 86.96	60	% 36.67	22	السرعة في إنجاز العمل	نعم
		% 30	18	سهولة الاتصال داخل الفريق	
		% 33.33	20	اكتساب معلومات جديدة	
		% 100	60	المجموع	
13.04	09				لا
% 100	69				المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86.96 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يفضلون العمل ضمن فريق، وذلك من خلال السرعة في إنجاز العمل بنسبة 36.67 %، واكتساب معلومات جديدة بنسبة 33.33 % وسهولة الاتصال داخل الفريق بنسبة 30 % مقابل نسبة 13.04 % نفوا ذلك. نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل ضمن فريق وذلك للسرعة في إنجاز العمل، واكتساب معلومات جديدة ولسهولة الاتصال داخل الفريق، إضافة الى تقسيم المهام الصعبة فيما بينهم، والتعاون على إنجازها مما ساهم بشكل كبير في أداء العمل بشكل أفضل.

جدول رقم (28): سهولة الاتصال تقلل من المشاحنات مع الزملاء

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 100	69	نعم
/	/	لا
% 100	69	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن كافة أفراد العينة أكدوا أن سهولة الاتصال تقلل من المشاحنات مع الزملاء بنسبة 100 % مقابل الذين أجابوا بلا النسبة منعدمة. وعليه نستنتج أن هناك تبادل للآراء والتشاور فيما بين العمال بالتالي إزالة سوء الفهم القائم ويخلق علاقات طيبة قائمة على التعاون.

جدول رقم (29): الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى حل المشاكل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
95.65 %	66	نعم
4.35 %	03	لا
100 %	69	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن نسبة 95.65 % من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى حل المشاكل، مقابل نسبة 4.35 % نفوا ذلك.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى حل المشاكل من خلال تبادل آراء ومقترحات بعضهم البعض فيما يخص العمل، بالتالي القضاء على الصراعات الموجودة بالتفاهم القائم بينهم.

جدول رقم (30): الاتصال الأفقي يساعد في تسهيل العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
92.75 %	64	نعم
7.25 %	05	لا
100 %	69	المجموع

من خلال أرقام الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 92.75 % من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال مع الزملاء يساعد في تسهيل العمل، مقابل نسبة 7.25 % نفوا ذلك.

نستنتج من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن الاتصال مع الزملاء يساعد في تسهيل العمل وذلك من خلال التعاون فيما بينهم وتبادل المعلومات والمقترحات المتعلقة بالعمل خاصة في إطار العلاقة الطيبة التي يسودها الود والإحترام.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل في جمع النتائج المتوصل إليها باعتماد أدوات جمع البيانات كالاستمارة والملاحظة وغيرها وجدولتها وتحليلها والوصول إلى الغرض الرئيسي من ذلك المتمثل في مقارنتها بالفرضيات المقترحة.

الفصل السادس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: توصيات واقتراحات

خلاصة

تمهيد

بعد تطرقنا إلى عرض وتحليل بيانات الفرضيات الفرعية وكذا البيانات الشخصية، وبعدها تم التطرق إلى العرض الجدولي وتحليل جميع بيانات الدراسة، جاء الفصل التالي لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق فرضيات الدراسة التي انطلقنا منها، بالإضافة إلى النتيجة العامة ومعرفة مدى صدق الفرضية العامة، ثم مناقشة ومقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة والتراث النظري ثم التطرق إليه في الجانب النظري من أجل معرفة مدى تحققها.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

-الاتصال النازل يساهم في زيادة الأداء الوظيفي:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، والمعنونة "الاتصال النازل يساهم في زيادة الأداء الوظيفي" نجد أن نسبة 81.16% من أفراد البحث صرحوا بوجود الاتصال داخل المؤسسة من خلال الجدول رقم (7)، في حين أن نسبة 78.26% من أفراد البحث صرحوا بأن الإدارة تتصل بهم وهذا دليل على اهتمام الإدارة وإطلاعها الدائم على أداء العاملين و هو ما يشير إليه الجدول رقم (8)، في حين توضح نسبة 39.13% أن الإدارة تتصل بالعمال من أجل إعطائهم التعليمات والتوجيهات الجديدة التي تساهم في تحسين أداء العمل وإنجاز المهام في الوقت المناسب، و من خلال الجدول رقم (10) اتضح أن الإدارة تبلغ العمال بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المسؤول المباشر مما يساهم في توضيح المهام الموكلة إليهم وهو ما تشير إليه أفراد البحث بأن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة أحيانا إذ أنها مع ذلك لا تشكل النسبة 52.17%.

كما أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة إذ أنها مع ذلك لا تشكل عائقا في أداء العمل بنسبة 56.52% من خلال الجدول رقم (11)، إضافة إلى أن المعلومات الواردة من الإدارة تؤثر على أداء العمال للعمل حيث ساهمت في تفادي الأخطاء أثناء العمل وتنظيمه وإنجازه بدقة بنسبة 79.71% من خلال الجدول رقم (12)، وكما يبين الجدول رقم (13) أن نسبة 76.81% من أفراد البحث صرحوا بأن مشرفهم المباشر يوجههم أثناء القيام بعملهم حيث أن التوجيه الدوري للعمال يؤدي إلى تقييدهم بالتزامات تحدد نوع الاتصال وتساهم في زيادة أدائهم وتحسينه.

كما ويوضح أيضا الجدول رقم (14) أن نسبة 57.97% من أفراد البحث صرحوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر والتقدير من مشرفهم المباشر وهذا يكون بمثابة دافع للعمل بجد أكثر لشعور العمال بالتقدير من خلال الإثراء والمكافآت.

ومنه تبين لنا الدور الكبير الذي يؤديه الاتصال النازل في زيادة الأداء الوظيفي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الجزئية الأولى يمكن التأكيد على أن الاتصال النازل يساهم في زيادة الأداء الوظيفي وعليه فإن الفرصة الأولى تحققت إلى حد كبير.

2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

-الاتصال الصاعد يساهم في زيادة الأداء الوظيفي:

باستعراض ما توصلت إليه جداول الفرضية الثانية والمعنونة "الاتصال الصاعد يساهم في زيادة الأداء الوظيفي"، نجد أن نسبة 66.67 % من أفراد البحث صرحوا بأنهم يقدمون شكوى للإدارة العليا تخص العمل تتعلق بالمشاكل التي يواجهونها أثناء قيامهم بأداء العمل من خلال الجدول رقم (15) ، كما توضح نسبة 76.81 % من العمال لا يواجهون أية مشكلة أثناء قيامهم بنقل شكاوهم وهذا ما يشير إلى توافر قنوات اتصال ملائمة تسهل التواصل مع الإدارة من خلا الجدول رقم (16)، و تشير نسبة 59.42% من أفراد البحث بأنهم يقومون بنقل الاقتراحات والتطلعات للإدارة عن طريق الوسائل الشفوية نظرا لسرعتها واختصارها للوقت ووضوحها و هذا من خلال الجدول رقم (17)، كما أن الرسائل الخاصة بالشكاوي والنزاعات تصل إلى الإدارة دون تحريف وهذا ما يشير إلى نزاهة ومصداقية المؤسسة بمختلف وحداتها الإدارية و هذا ما تشير اليه نسبة 65.22 % من خلال الجدول رقم (18). هذا ويبين الجدول رقم (19) أن نسبة 63.77 % من أفراد البحث صرحوا بأن مشرفهم المباشر يصغي لانشغالاتهم وهذا ما يعني اهتمام المشرف المباشر بالعمال وبأوضاعهم داخل العمل القائمة على العلاقة الطيبة فيما بينهم، في حين يوضح الجدول رقم (20) أن نسبة 60.87 % من أفراد البحث صرحوا بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المتعلقة بسير العمل وهذا ما يشير إلى اهتمام الإدارة بالمسائل المتعلقة بإنجاز العمل.

كما تبين نسبة 69.56 % بأن العمال يتصلون بمشرفهم المباشر في حالة الاحتياج للاستشارة في أمر معين، وهذا ما يدل على الاحتكاك الدائم بالمشرف المباشر وثقة العمال بالمشرف و هذا من خلال الجدول رقم (21)، أما نسبة 49.27 % من أفراد البحث صرحوا بأن الاتصال الصاعد يساهم في تنظيم أفضل للعمل و هذا ما يوضحه الجدول رقم (22).

وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد إلى حد بعيد بأن الاتصال الصاعد يساهم في زيادة الأداء الوظيفي وعليه فإن الفرضية الثانية محققة.

3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

-الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي:

بالنظر إلى مؤشرات جداول الفرضية الجزئية الثالثة المعنونة "الاتصال الأفقي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي" حيث أن نسبة 89.86 % من أفراد البحث صرحوا بأن لهم اتصالات مع الزملاء وهذا ما يؤكد على وجود علاقات ودية بينهم في العمل و هذا من خلال الجدول رقم (23)، إضافة إلى أنهم تجمعهم علاقات جيدة مع الزملاء وهو ما يظهر الانسجام والتعاون وكذا الاستفادة من الخبرات و هو ما تشير إليه نسبة 71.01 % من خلال الجدول رقم (24)، كما أن تبادل المعلومات مع الزملاء يساعد

العامل على تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة وهذا يشير إلى التنسيق والتعاون القائم على الود والاحترام وسعي الجميع لتحسين أدائهم بنسبة 91.30 % من خلال الجدول رقم (25).
 أما بالنسبة للجدول (26) فقد صرح 81.16 % من أفراد البحث أنهم يشعرون بالارتياح في العمل ضمن جماعة، دليل على بروز علاقات ودية فيما بينهم وبالتالي تجاوز المشاكل وسوء الفهم من خلال التواصل بينهم.
 كما أن العمال يفضلون العمل بروح الفريق لسهولة الاتصال والحركية في المعلومات والمعارف والعلاقات الحسنة القائمة بين العمال مما يسهل عملية الأداء، من خلال رفع مستواه إلى الأحسن من خلال نسبة 86.96 % الموضحة في الجدول رقم (27).
 وفيما يخص الجدول (28) صرح جميع أفراد البحث بأن سهولة الاتصال تقلل من المشاحنات مع الزملاء من خلال التواصل فيما بينهم ووجود قنوات اتصال واضحة والمرونة في الاتصال وكذا تدفق المعلومات بشكل سريع، أما نسبة 95.65 % من العمال أكدوا أن الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى حل المشاكل وتجاوز سوء الفهم والصعوبات ما يبرز روح التعاون القائم بالتالي انجاز العمل وأدائه بشكل جيد من خلال الجدول رقم (29)، هذا ويوضح الجدول رقم (30) أن نسبة 92.75 % من أفراد البحث صرحوا بأن الاتصال مع الزملاء يساعد في تسهيل العمل من خلال زيادة المعرفة واكتساب الخبرات والمهارات وتعزيز التفاهم فيما بينهم والتي تدفع بمستوى الأداء إلى الأحسن.
 وعليه فإن الاتصال الأفقي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي ومنه فالفرضية الثالثة قد تحققت إلى أبعد حد.

4-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

باستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد على أن توصيل ونقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات للعمال يؤدي بالضرورة إلى إتقان العمل وبذل جهد أكبر من خلال كل ما من شأنه دفع العمال للعمل بأقصى طاقة، وزيادة الانضباط والالتزام بالمهام المسندة.
 كما أن رفع الشكاوي والنظلمات ونقل المقترحات بخصوص تحسين أوضاع العمل وظروف العمال، وأخذها بعين الاعتبار من شأنه أن يحفز العمال ويشجعهم على الجدية في العمل والمثابرة، والحرص على تحسين وتطوير وزيادة أداء العمل.
 كما أن المعاملة الحسنة والعلاقات الطيبة القائمة بين الزملاء في مختلف المستويات تؤدي إلى نشوء الود والاحترام وشعورهم بالانتماء والمشاركة والتعاون فيما بينهم، ويساعد على التنسيق وتبادل الأفكار والمعلومات وتدارس الاقتراحات والتشاور، وهو ما من شأنه أن يزيل سوء الفهم وتسهيل الصعوبات وحل المشاكل القائمة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت إلى حد بعيد وأن الاتصال التنظيمي يسهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل .

ثانياً: تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية البحثية ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بظاهرة الاتصال التنظيمي أو ما يتعلق بعملية الأداء الوظيفي للعامل، وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، ومن خلال التعرض لمختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة وللاقترب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل منهج وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها.

1- المنهج:

مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته سواء ما تعلق الأمر بالمسح الاجتماعي، كما في دراسة "علي الشهري" وأسلوب دراسة الحالة في دراسة شاذلي شوقي" والمنهج الوصفي كما في دراسة عبد الرحمن النملة والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة "جلال الدين بوعطيط" و"محمد بن علي المانع".
وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة الأخرى اعتمدت فيها منهجا واحدا رغم اختلاف التطبيقات، حيث أنه في هذه الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات في الميدان كالملاحظة والمقابلة والاستمارة، والوثائق والسجلات وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على هذه الأدوات باختلاف التخصصات والبيانات التي تمت فيها هذه الدراسات.

الاستمارة تم اعتمادها من طرف جميع الدراسات، فيها استخدمت الملاحظة في دراسة "ياسين محجر" .

النتائج:

إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع جميع الدراسات السابقة حيث توصلت إلى أن عملية الاتصال لها تأثير كبير في زيادة الأداء الوظيفي للعامل، حيث تؤكد دراسة "ياسين محجر" على أن هناك تأثير اتصالي على الأداء وأن الاتصال التنظيمي يعمل على تشجيع العمال على زيادة الأداء.
كما أكدت أيضا دراسة "جلال الدين بوعطيط" على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة أما دراسة "شاذلي شوقي" فقد توصلت إلى أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر على الأداء العام ويؤدي إلى زيادته، وقد توصلت دراسة "عبد الرحمن النملة"

إلى أن الاتصال ووسائله الفعالة تساعد على تنظيم العمل وزيادة الأداء الوظيفي، أما دراسة "علي الشهري" فقد توصلت إلى أن الاتصال يلعب دورا مهما في رفع مستوى الأداء. وتوصلت دراسة "محمد بن علي المانع" على أن استخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي.

ومنه فهذه الدراسة يمكن التأكيد على أنها حققت نتائج مستقاة من الواقع ولا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى وربما تكون دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما يتطابق مع مبادئ وأفكار النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الحافز المادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد أي أن الاتصال يقتصر على المهام التي يقوم بها المسير أو المنفذ أو المشرف بتبليغ الأوامر والقرارات، فهي ترى أن عمليات الاتصال وجدت لتسهيل عملية الرقابة والقيادة في المنظمة وهدفها هو تحسين الإنتاجية، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى وهي أن الاتصال النازل يسهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كالتحفيز والجدية والحرص، والمسؤولية، واتخاذ القرار، وهي مؤشرات تتطابق مع النظريات الكلاسيكية.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

بعد التطرق لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي أجريت بالمؤسسة المينائية جن جن، اتضح جليا أنها تتطابق مع أساسيات النظريات النيوكلاسيكية داخل المؤسسات وتأكيدا أن تزايد الأداء يعتمد على تشجيع وفهم 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 وبينهم 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 الأفقي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما يتطابق مع أفكار ومبادئ النظريات الحديثة، التي ركزت على أن الاتصالات هي الجسر الذي يربط النظام الاجتماعي بالبيئة في علاقة تأثير وتأثر وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات داخل التنظيم وخارجه، كما ركزت هذه النظريات على توسيع شبكات الاتصال الرسمي وغير رسمي داخل المنظمة، وقامت بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكلها الرياضي لتسهيل معالجتها، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بمبدأ الإدارة بالاشتراك يدفع المرؤوسين إلى العمل بجد وتحسين مستوى الأداء، وهذا تماما ما يتوافق مع نتائج دراستنا من خلال الفرضية الجزئية الأولى، والفرضية الجزئية الثانية والفرضية الجزئية الثالثة، إذ أن الاتصال في جميع الاتجاهات (نازل، صاعد، أفق) يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

رابعا: النتائج العامة للدراسة

باستعراض الجانب النظري سواء المتعلق بظاهرة الاتصال التنظيمي أو المتعلق بأداء العمال، وكذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إمبريقية المتمثلة في:

- للاتصال التنظيمي دور كبير في زيادة أداء العاملين بالمؤسسة إذ أن جميع اتجاهات الاتصال التنظيمي النازلة، الصاعدة، الأفقية تساهم بشكل كبير في ذلك.
- إذ استنتجنا من خلال هذه الدراسة بأن الاتصال النازل بالمؤسسة المينائية جن جن، يبرز بشكل كبير من خلال توجيه العاملين، وإعطائهم التعليمات اللازمة لتحسين العمل وإنجازه بدقة، والتزام العمال بها للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء الفعلي.
- كما توصلنا من خلال هذه الدراسة أيضا إلى أن الاتصال الصاعد بهذه المؤسسة يظهر بشكل واضح، إذ أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمال المتعلقة بالشكاوي والاقتراحات بخصوص العمل والنظر فيها، بالإضافة إلى منح العمال فرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الشيء الذي يؤدي إلى تنظيم أفضل للعمل.
- كما تبين لنا أيضا أن الاتصال الأفقي بهذه المؤسسة اتضح جليا من خلال العلاقات الاجتماعية الودية القائمة في أوساط العمال من خلال التعاون والتفاهم المتبادل فيما بينهم والتشاور والأخذ بآراء الآخرين وهذا ما قلل من الصراعات بينهم الأمر الذي ساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي لهم.
- وانطلاقا مما سبق ونظرا لتحقيق الفرضيات الثلاث فإن هذا يؤكد على واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن الذي وصل إلى المكانة التي تتناسب وأهميتها، رغم وجود بعض المؤشرات التي تبين أن هناك بعض الاختلالات التي تعيق انسياب وانتقال المعلومات داخل المؤسسة.

خامسا: توصيات واقتراحات

- انطلاقا من المعطيات النظرية والميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا، والذي يدور حول الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل، نتقدم بالتوصيات والمقترحات التالية:
- 1- سعي الأفراد في المؤسسة إلى اعتماد الوسائل الشفوية، الكتابية، السمعية، البصرية والعمل على تكاملها، فكل واحدة تكمل الأخرى وذلك بمشاركة العمال في معظم الاجتماعات والملتقيات أو عرض أفلام وأشرطة سمعية بصرية لتحسيس العمال وأعلامهم بكل التغييرات والأحداث الجديدة بالمؤسسة.
 - 2- تشجيع روح التعاون والتآخي بين العمال، وذلك بإنشاء النوادي الرياضية الترفيهية الثقافية وتكثيف الأماكن أين يلتقون ويتبادلون الأفكار والآراء.
 - 3- اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتشجيعهم على إبداء آراءهم حول مختلف قضايا المؤسسة ومختلف القرارات.
 - 4- مناقشة كل القرارات والإعلانات مع العمال وذلك لمحاولة فهمهم لمحتويات تلك القرارات ولأجل رفع قبولهم التغييرات والقرار دون مقاومة أو معارضة.
 - 5- محاولة عقد اجتماعات كلما تم اتخاذ أي قرار وذلك لتفسير سبب اتخاذ ذلك القرار دون آخر ومحاولة إقناع العمال بأنه الحل الأنسب وليس فرضت عليهم بالقوة دون أي شرح.
 - 6- إعطاء الحرية التامة للفرد في أداء عمله بطريقته الخاصة وفي إبداء رأيه والإبداع في عمله وذلك في حدود ترضي المؤسسة والعامل وذلك بتكلفة ووقت أقل.
 - 7- إعلان الأخبار في الوقت المناسب فعند أي تغيير أو تجديد أو تبديل أو مناقشة أي قرار، يجب إعلانه في الوقت المناسب وكذا تقديم التعليمات الجديدة.
 - 8- تشجيع الحوار والنقاش المباشر بين العمال والمشرفين المباشرين.
 - 9- ضرورة وجود علاقات اجتماعية ودية قائمة على التفاهم والتعاون بين العمال تجنباً للصراعات التي تعرقل عملية الأداء.
 - 10- ضرورة توفر قنوات اتصال مرنة وسلسة تسهل وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالمستوى المطلوب.
 - 11- القضاء على القطيعة الموجودة في المستوى الأدنى للسلم الهرمي وذلك بتشجيع الاتصال التصاعدي وتوسعه ليشمل مستويات المؤسسة.

خلاصة

يعد هذا الفصل بمثابة الثمرة النهائية للمجهودات التي بذلناها في هذا العمل، إذ تمكنا في الأخير من الخروج بمجموعة من النتائج مكنتنا من قياس عملنا واستنتاج بعض الملاحظات الهامة من خلال العمل النظري والميداني الذي زودنا بمعلومات ساعدتنا على التحليل والاستخلاص، مما يمكن لهذه النتائج أن تكون منطلقا جديدا لدراسات قادمة أكثر عمقا وتخصصا.

الخطمة

من خلال عرضنا النظري والأمبريقي حول موضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل، حاولت هذه الدراسة تقديم تحليل سوسيولوجي لعملية الاتصال التنظيمي باعتبارها ظاهرة حتمية و ضرورية تستهدف السلوك والأفكار والمعلومات والنظم الإدارية القائمة بأي مؤسسة مهما اختلف نشاطها وحجمها.

ولأن عملية الاتصال التنظيمي لها دور في التأثير على كافة الأنشطة بالمؤسسة، وحب الاهتمام بها كعنصر فعال في تحسين وزيادة أداء الأفراد العاملين وهذا من خلال ما لها من وظائف كالرفع من دافعية العامل في الأداء وخلق جو تنظيمي تسوده الروح المعنوية المرتفعة، التعاون، التآخي وبالتالي روح الانتماء للمؤسسة.

وما نستنتجه من دراستنا هذه أن الاتصال التنظيمي بجميع مستوياته (الصاعد، النازل، الأفقي) يعتبر الركيزة الأساسية لأي مؤسسة في تحقيق أهدافها.

وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن دور الاتصال التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين، بعد ما تم قياس مؤشرات مختارة، تجمع بين الواقع الفعلي وما يصرح به المبحوثين هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها وفهمها ومقارنها بدراسات سابقة، حيث تبين أن الفروض الموضوعية قد أدت الغرض منها.

ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تصب في إيجابية تأثير الاتصال التنظيمي، فقط يجب التنبيه إلى أن عملية الاتصال التنظيمي لا يجب أن تكون عشوائية عفوية، بل يجب أن تكون منظمة ومنسقة، ولها أهداف مسطرة تستوجب الاستمرارية، لأنها تعتبر عملية استثمار بشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1 إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر، ط1، 2004م.
- 2- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة) عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2009م.
- 3- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2005م.
- 4- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط 1، 2005، ص 331.
- 5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002.
- 6- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004م.
- 7- أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004م.
- 8- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000م.
- 9- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2004م.
- 10- أسامة محمد جودات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2001م.
- 11- اسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 1993م.
- 12- أنسي عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011م.
- 13- بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ط1، 1982م.
- 14- بسام عبد الرحمن الجرايدة: إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013م.
- 15- بلال خلف سكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004م.
- 16- بلخيرى رضوان، جابري سارة: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013م.
- 17- بوفلجة غيار: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية المركزية، الجزائر، ط 2، 2008م.

قائمة المراجع

- 18- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (انظر ونماذج)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004م.
- 19- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 20- حسان الجبلاني: تنظيم الجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008م.
- 21- حسن مريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006م.
- 22- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004.
- 23- حسين مريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002م.
- 24- حسين مريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004م.
- 25- خالد عبد الرحمن الهيتي وآخرون: التنظيم الصناعي المبادئ والعمليات، دار الحامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2000م.
- 26- خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال (في إدارة الأعمال)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 27- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002م.
- 28- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 29- خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000م.
- 30- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1999م.
- 31- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 32- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007م.
- 33- زاهد محمد البري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 34- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، مصر، ط2، 1998م.
- 35- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007م.

قائمة المراجع

- 36- سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2007م.
- 37- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية (رؤية نظرية وعلمية وواقعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1999م.
- 38- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006م.
- 39- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000م.
- 40- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، ط1، 2009م.
- 41- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009م.
- 42- صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م.
- 43- صباح عبد الحميد علي، غازي فرحات أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.
- 44- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م.
- 45- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، مصر، ط10، 2003م.
- 46- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005م.
- 47- ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن) دار اليازوري، الأردن، ط1، 2007م.
- 48- عادل حرحوش، مؤيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط2، 2006م.
- 49- عاطف عبدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1997م.
- 50- عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999م.

قائمة المراجع

- 51- عبد البارئ، إبراهيم ذرة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن،.
- 52- عبد الرحمن عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1997م.
- 53- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، ط 1، 1993م.
- 54- عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007م.
- 55- عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 56- عبد الكريم درويشي، ليلاتيلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1974م.
- 57- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1999م.
- 58- عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000م.
- 59- العثيمين، فهد بن مسعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية (ماهيتها، أهميتها، أساليبها) مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، ط2، 1993.
- 60- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، ط1.
- 61- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، د س.
- 62- علي الشراوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، الدار الجامعية الجديدة، للنشر والتوزيع، مصر، ط3، 2002م.
- 63- علي عوض الحسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، ط 1، 2003م.
- 64- علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006م.
- 65- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 66- علي محمد ربايعة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003م.
- 67- عماد حسين عبد الله: مذكرات في الإدارة العامة، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض 1992.

قائمة المراجع

- 68- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي) دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2005م.
- 69- فاروق عبد البر: تقدير كفاية العاملين، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1993م.
- 70- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.
- 71- فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 72- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط 1، 2003م.
- 73- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م.
- 74- قوي بوحنية: الاتصالات داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2010م.
- 75- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997م.
- 76- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، د س.
- 77- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009م.
- 78- محمد أحمد عبد الرحمن، محمود علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 2002م.
- 79- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، الجديدة، الأردن، ط 1، 2005م.
- 80- محمد الصغير بدوي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، ط1، ب س.
- 81- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، د س.
- 82- محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009م.
- 83- محمد العزازي، أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، ط 1، 2004م.
- 84- محمد حافظ حجازي: وسائل الاتصال التنظيمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط 1، 2006م.

قائمة المراجع

- 85- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008م.
- 86- محمد خليل عباس وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009م.
- 87- محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001م.
- 88- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الأردن، ط1، د س.
- 89- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، ط 1، 2009م.
- 90- محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004م.
- 91- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاه التأثير، عالم الكتب، مصر، ط1، 1998م.
- 92- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد المراحل، التطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م.
- 93- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006م.
- 94- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2001م.
- 95- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 96- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1995م.
- 97- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004م.
- 98- محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، مصر، ط1، 1971م.
- 99- مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط 1، 1992م.
- 100- مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 1، 1992م.
- 101- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2003م.

قائمة المراجع

- 102-موريس انجرس: منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2004م.
- 103-موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسييم للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006م.
- 104-مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2006م.
- 105-ناجي السيد عبده: الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، دس.
- 106-ناذر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000م.
- 107-ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 1998م.
- 108-ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية، وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011م.
- 109-ناصر محمد الهديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995م.
- 110-نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000م.
- 111-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010م.
- 112-هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2006م.
- 113-هلال عبد الغاني: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الذات، مصر، ط1، 1999م.
- 114-وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، ط1، 2004م.
- 115-يس عمار: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 1986م.
- 116-يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، 2000م.
- 117-يونس عبد الغفور: دراسات في الإدارة العامة، المكتب المصري، للطباعة، مصر، 1967م.

قائمة المراجع

الرسائل:

- 118- جابر عادل عبد الله: الاتجاهات المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1996م.
- 119- جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008م.
- 120- حمود بن مخلف العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2003م.
- 121- شادلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيات الإعلام ز الإتصال على أداء المؤسسات، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008،
- 122- صبرينة مانع: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007م.
- 123- عبد الرحمن النملة: أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير.
- 124- العوامة عمر عبد الحافظ: الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير الجامعة الأردنية، عمان، 1990م.
- 125- محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال و دورها في تسيير الأداء، دراسة تطبيقات على انضباط العاملين بالأمن العام، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية 2006.
- 126- منصور سعدان: تقييم وترتيب الأداء الإنتاجي في مؤسسة إنتاجية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دون بيانات للنشر.
- 127- ميلود طبشي: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2011م.
- 128- نجية هبوب: أساليب الاتصال، أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002م.
- 129- ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012

قائمة المراجع

المجلات:

130- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.

131- ناصف عبد الخالق: الرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، عدد 4، 1993م.

المواثيق :

132- جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني الجزائري، الجزائر، 1976م.

المعاجم والقواميس:

133- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، ط1، 1998م.

134- أحمد زكي بدوي، محمد كامل معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1984م.

135- زيد منير عبوي: معجم المصطلحات العامة، عربي، انجليزي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007م.

136- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم (الإدارية والمحاسبية والانترنت)-انجليزي-عربي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م.

137- الفيروز أيادي، محمد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، ط2، 1987م.

138- معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، لبنان، ط5، 2001م.

139- منجد الطلاب: دار المشرق، لبنان، ط1، 2001م.

140- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، لبنان، ط5، 2001م.

المراجع باللغة الأجنبية :

141-Larousse Seeger : « dictionnaire de français » paris, 2004.

142-Thierry liberté : la communication d'entreprise, paris, édition economica.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمـي
جامعة محمد الصديق بن يحيـي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعامل
- دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء "جن جن" بالطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

باعتباركم عمال في مؤسسة ميناء جن جن يرجى منكم الإجابة بدقة و موضوعية عن الأسئلة الآتية بما يعبر عن آرائكم و اتجاهاتكم الحقيقية نحو المؤسسة، و تؤكد أن المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط و التعامل معها بسرية تامة، و نشكركم على تعاونكم.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب.

إشراف الأستاذ:

- شتيوي الربيع

إعداد الطالبان:

- شنيبي أنيسة

- عبد الله ياسمينة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس:

ذكر أنثى

2 السن:

أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 25 سنة
 من 25 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 35 سنة
 من 35 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج
 مطلق أرمل

5 الوضعية المهنية:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6 الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات
 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
 من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
 من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: الاتصال النازل و الأداء الوظيفي:

7 - هل يوجد اتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

8 - هل تتصل بك الإدارة؟

نعم لا

9 - لم تتصل بك الإدارة؟

- في حالة مخالفات
- في حالة مكافآت
- تعليمات جديدة
- تسهيل و تنظيم العمل

10 - هل تبلغكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق؟

- الإعلانات
- الاجتماعات
- المسؤول المباشر

11 - هل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تُفهم بسهولة؟

دائما أحيانا أبدا

12 - هل تؤثر المعلومات الواردة من الإدارة في أدائك للعمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" يكون ذلك ب:

- إنجاز العمل بدقة

- تسهيل العمل

- محاولة تحسين المهارات

13 - هل يوجهك مشرفك المباشر أثناء قيامك بالعمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يساهم ذلك في:

- تفادي الأخطاء المهنية

- إتقان العمل

- رفع معنوياتك

14 - عند قيامك بعملك بالشكل المرغوب، هل تتلقى عبارات الشكر و التقدير من طرف مشرفك

المباشر؟

نعم لا

المحور الثالث: الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي

15 - هل سبق لك و أن قدمت شكوى للإدارة العليا تخص عملك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف كان ردّ الإدارة؟

- الإهمال و اللامبالاة

- الاستجابة و الرد

16 - هل واجهتك مشكلة أثناء قيامك بنقل شكوى تخص العمل للإدارة العليا؟

نعم لا

17 - هل تقوم بنقل اقتراحاتك و تطلعاتك للإدارة عن طريق؟

- وسائل كتابية

- وسائل شفوية

18 - هل يتم إيصال الرسائل الخاصة بالشكاوي و النزاعات إلى الإدارة العليا دون تحريف؟

نعم لا

19 - هل يصغى مشرفك المباشر لانشغالاتك؟

دائما أحيانا أبدا

20 - في رأيك هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الملاحظات المتعلقة بسير العمل؟

نعم لا

21 - في حالة احتجت لاستشارة في أمر معين يخص العمل بمن تتصل فورا؟

المدير المشرف المباشر أحد الزملاء

22 - ما هو دور الاتصال الصاعد:

- حل المشكلات

- تنظيم أفضل للعمل

- المساهمة في اتخاذ القرار

المحور الرابع: الاتصال الأفقي و الأداء الوظيفي.

23 - هل لك اتصالات مع زملائك في العمل؟

نعم لا

24 - كيف تعتبر طبيعة العلاقة مع الزملاء؟

جيدة حسنة سيئة

- في حالة العلاقات الجيدة، هل يؤدي ذلك إلى:

التعاون

الاستفادة من الخبرات

أخرى تذكر

25 - هل تبادل المعلومات مع زملائك يساعد على تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة؟

نعم لا

26 - هل تشعر بأنك مرتاح في عملك ضمن جماعة؟

نعم لا

27 - هل تفضل العمل بروح الفريق؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم" يعود ذلك إلى:

- السرعة في إنجاز العمل

- اكتساب معلومات جديدة

- سهولة الاتصال داخل الفريق

28 - هل سهولة الاتصال تقلل من المشاحنات بينك و بين زملائك في العمل؟

نعم لا

29 - هل الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى حل مشاكل العمل؟

نعم لا

30 - في رأيك هل الاتصال الأفقي يساعد على تسهيل أدائك للعمل؟

نعم لا

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 يتم منح مكافآت وحوافز للعمال؟.
- هل تقوم بزيارات ميدانية لمواقع العمل؟.

الأساتذة المحكمين :

التخصص	أسماء الأساتذة المحكمين
علم اجتماع تنظيم وعمل	بويكر هشام
علم اجتماع تنظيم وعمل	شربال مصطفى
علوم التربية	عبايدية أحلام

حساب قيمة صدق الاستمارة :

رأي المحكمين			البنود	رأي المحكمين			البنود
قيمة الصدق	لا يقيس	يقيس		قيمة الصدق	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	13	1	0	3	1
1	0	3	14	1	0	3	2
1	0	3	15	0.33	1	2	3
1	0	3	16	1	0	3	4
0.33	1	2	17	1	0	3	5
1	0	3	18	1	0	3	6
1	0	3	19	0.33	1	2	7
0.33	2	1	20	0.33	1	2	8
0	3	0	21	1	0	3	9
1	0	3	22	1	0	3	10
1	0	3	23	1	0	3	11
1	0	3	24	0.33	1	2	12

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوعاً بعنوان "الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل"، وهو موضوع من مواضيع علم الاجتماع تنظيم وعمل المهمة طالما أن هذه الظاهرة أصبحت أكثر تداولاً وإثارة للباحثين علماء، والأفراد فضولاً".

وهذا الموضوع في غاية الأهمية كون النتائج المترتبة على عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة من شأنها تحقيق الأهداف والغايات المسطرة، وتحفيز الأفراد العاملين ودفعم إلى تحسين وزيادة أدائهم. وقد تم تقسيم البحث إلى بابين: باب نظري تضمن ثلاثة (03) فصول، وباب ميداني من ثلاثة (03) فصول، وانطلق البحث من فرضية أساسية هي:

"يسهم الاتصال التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل"، وقد انبثق عنها ثلاثة (03) فرضيات جزئية هي:

- الفرضية الجزئية الأولى: يساهم الاتصال النازل في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.
 - الفرضية الجزئية الثانية: يساهم الاتصال الصاعد في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.
 - الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم الاتصال الأفقي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.
- أما أهداف الدراسة فقد تمحورت حول التعرف على ماهية الاتصال التنظيمي وأنواعه، وطرق تحسين وزيادة الأداء الوظيفي، وكذا ضرورة الاتصال في زيادة الأداء، وإستراتيجية اتصال المؤسسة بإبراز أنماطه وبعده السيكلوجي والاجتماعي.
- ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع البحث، اعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالمقابلة والاستمارة والملاحظة، وبعض الوثائق ذات الصلة. ولتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان استخدم التفسير والتحليل كماً وكيفياً.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود الاتصال النازل والتمثل في الأوامر والتقارير والتعليمات، حيث تنساب المعلومة من الإدارة إلى العمال، سواء عن طريق المشرف المباشر، أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
 - يساعد الاتصال الصاعد المتمثل في الشكاوي والاقتراحات في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة.
 - الاتصال في ورشات العمل يؤدي إلى السرعة في الانجاز وأداء العمل بدقة وزيادة مستواه.
 - العلاقة الحسنة بين العمال تؤدي إلى التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات وتجاوز المشاكل والصراعات بالتالي سهولة الاتصال داخل المؤسسة.
- وبصورة عامة توضح النتائج المتوصل إليها أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة له دور كبير في زيادة أداء العمال.

وباستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد على أن توجيه العمال وتشجيعهم، إضافة إلى العلاقات الودية القائمة بينهم على التعاون وتبادل الآراء يؤدي بالضرورة إلى إتقان العمل وبذل جهد أكبر من خلال ما من شأنه دفع العمال للعمل بأقصى طاقة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت إلى حد بعيد وهو أن الاتصال التنظيمي له تأثير على الأداء الوظيفي للعامل.

إن البحث والدراسة في مجال الاتصال التنظيمي أصبح مطلبا ملحا في جميع المؤسسات، فهو 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 أن الاتصال التنظيمي له دورا إيجابيا وأساسا في زيادة أداء العمال، هذا الدور الذي يعتبر من أهم محددات أداء المؤسسة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها.

وتبقى فقط الإشارة إلى أن هذه الدراسة التي استعملت التحليل السوسولوجي الكمي والكيفي، قد أكدت صدق الفرضية العامة، وأن الاتصال التنظيمي له تأثير كبير في زيادة أداء العامل.

Résumé de l'étude:

L'étude a porté sur le sujet intitulé «communication organisationnelle et son impact sur la fonctionnalité du travailleur,» un sujet de sociologie et d'organiser le travail de la tâche aussi longtemps que ce phénomène est devenu plus fortement négociés et excitant les chercheurs noter, et les individus curieux. "

Ce sujet est très important que les conséquences du processus d'établissement de la communication organisationnelle qui permettra d'atteindre les buts et objectifs, la règle et la motivation du personnel et les pousser à améliorer et à accroître leur performance.

La recherche est divisée en deux parties: une partie théorique comprenait trois (03) classes, un champ de trois-porte (03) chapitres, et la recherche a lancé de principe de base est:

"Contribue à la communication organisationnelle pour augmenter la fonctionnalité du travailleur," a émané les trois (03) hypothèses partielles sont:

-hypothèse premier partiel: Contact contribue à la baisse pour augmenter la fonctionnalité de l'agent.

-hypothèse deuxième recrue partielle en contact contribue à accroître la fonctionnalité de l'agent.

-hypothèse District Trois: contribue communication horizontale pour augmenter la fonctionnalité de l'agent.

Les objectifs de l'étude a mis l'accent sur l'identification de la nature de l'organisation de la communication, les types et les moyens d'améliorer et d'accroître la fonctionnalité, ainsi que la nécessité d'une communication dans une performance accrue, et une stratégie de connectivité d'entreprise par des modèles mettant en évidence et après le développement psychologique et social.

Afin d'atteindre ces objectifs, utiliser la méthode descriptive qui convient le mieux au sujet de la recherche, en fonction de l'ensemble des outils de collecte de données, et la forme Tels que l'entrevue et de l'observation, et certains des documents pertinents.

Cette étude a atteint une série de résultats, y compris:

- Le contact de l'existence et la descente des ordres et des rapports et des instructions, où la circulation de l'information de la direction aux travailleurs, que ce soit par le supérieur hiérarchique direct, ou à travers des réunions et des déclarations.

- Aide Contactez-recrue des plaintes et des suggestions pour améliorer la relation entre le travail et la gestion.

- Collaborer à des ateliers conduire à la vitesse de livraison et d'exécution des travaux avec précision et augmenter le niveau.

- Bonne relation entre les travailleurs mènent à la coordination, la coopération et l'échange d'informations et de surmonter les problèmes et les conflits ainsi faciliter la communication au sein de l'organisation.

En général, les résultats obtenus montrent que la communication organisationnelle dans l'organisation a joué un rôle majeur dans l'augmentation de la performance des travailleurs.

Un examen de ce qui est venu pour discuter des trois hypothèses partielles qui peuvent être extrapolées et discuter des résultats à la lumière du principe général, où il peut être souligné que les travailleurs et les encourager l'orientation, en plus des relations amicales Parmi eux, basé sur la coopération et l'échange de vues nécessairement conduire à la maîtrise du travail et de faire un plus grand effort en ce qui pousserait les travailleurs à travailler à pleine capacité.

Et on peut dire que la prémisse générale atteint dans une large mesure est que la communication organisationnelle a un impact sur la fonctionnalité de l'agent.

La recherche et l'étude dans le domaine de la communication organisationnelle est devenue une nécessité urgente dans toutes les institutions, cela dépend de la collecte d'informations et d'idées processus de transfert, il est devenu un comportement de passerelle de base qui sous-tend les superviseurs pour convaincre les travailleurs d'augmenter leur performance, en les encourageant à travailler en vue d'atteindre les objectifs soulignés et les encourager le travail d'équipe coopérative, et cela montre que la communication organisationnelle a un rôle positif principalement dans l'augmentation de la performance des travailleurs, ce rôle qui est l'un des plus importants déterminants de la performance de l'institution en tant que l'élément humain est des ressources les plus importantes.

Et il reste seulement à souligner que cette étude, qui a utilisé une analyse quantitative et qualitative sociologique, a confirmé la sincérité de la prémisse générale et la communication organisationnelle a un impact significatif dans l'augmentation de la performance du travailleur.