

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

تخصص تنظيم و عمل

مذكرة بعنوان :

أثر الإتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية لعمال مؤسسة سوناطراك - مديرية الإنتاج بواد نومر -

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم و عمل

أجيزت و نوقشت يوم : 2019_06_12

تحت إشراف الأستاذ:

د . إبراهيم حاج اعمر

إعداد الطالب:

سماعيل محمد

لجنة المناقشة :

المسؤولية	الدرجة العلمية	الأستاذ
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - أ -	د . حاج اعمر إبراهيم
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د . عكوشي عبد القادر
مناقشا	أستاذة محاضرة - أ -	د . مهيري دليلة

الموسم الجامعي

2019-2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

تخصص تنظيم و عمل

مذكرة بعنوان :

أثر الإتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية لعمال مؤسسة سوناطراك - مديرية الإنتاج بواد نومر -

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم و عمل

أجيزت و نوقشت يوم : 2019_06_12

تحت إشراف الأستاذ:

د . إبراهيم حاج اعمر

إعداد الطالب:

سماعيل محمد

لجنة المناقشة :

المسؤولية	الدرجة العلمية	الأستاذ
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - أ -	د . حاج اعمر إبراهيم
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د . عكوشي عبد القادر
مناقشا	أستاذة محاضرة - أ -	د . مهيري دليلة

الموسم الجامعي

2019-2018

شكر و تقدير

الحمد لله أولا وأخرا على توفيقنا في انجاز مذكرتنا هذه و إخراجها على هذا الوجه.

و نسأله المزيد من فضله و أن يجعله خالصا لوجهه الكريم .
و لأنه " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " و عرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الاحترام و التبجيل للأستاذ المشرف
" د. إبراهيم حاج اعمر "

الذي لم يخل علينا بنصائحه و وقته.
دون أن ننسى جميع أساتذتنا الذين أفادونا و لم يخلوا علينا طوال السنوات التي قضيناها معهم في قسم علم الاجتماع.
كما نتقدم بالشكر الجزيل لموظفي مؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج بواد نومر
على تعاملهم معنا , و نخص منهم بالذكر " عبد المالك آيت عبّة "
الذي ذلل لنا كل الصعوبات
و أمدنا بالوثائق و المعلومات .
و إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى روح والدي الطاهرة و أرجو الله سبحانه و تعالى أن يتغمده برحمته
الواسعة

و أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة .

و إلى الوالدة الفاضلة رعاها الله بفضله و كرمه و إلى الإخوة و الأخوات و إلى كل
الأحباب و الأصدقاء .

كما أهدي هذا العمل إلى جميع زملائي الطلبة في قسم علم الاجتماع التنظيم و العمل .

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمعرفة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية في مؤسسة سوناتراخ بمديرية الإنتاج واد نومر , وكذلك التعرف على نوع و أسلوب الاتصال السائد بالمؤسسة و وسائل الاتصال المستخدمة , و لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي , و قمنا بـاستعمال الاستبيان و الملاحظة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات , و تكوّنت عينة الدراسة من 63 موظف .

و بعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى أن نمط الاتصال السائد يساهم في فاعلية الأداء لكون هذه المؤسسة تستعمل جميع أنواع الاتصال (الاتصال الصاعد و الاتصال النازل و الاتصال الأفقي) .

و أن الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة هي وسائل اتصال حديثة من شأنها أن ترفع من معنويات الموظفين لكونها متاحة و يمكن استخدامها في مختلف الاتجاهات , هذا ما يشعر الموظفين بالولاء نحو مؤسستهم و بالتالي زيادة الفاعلية في الأداء .

الكلمات المفتاحية : الاتصال التنظيمي , الأداء الوظيفي .

Abstract

This study aimed at identifying the impact of organizational communication on functional performance of Sonatrach's industrial institution workers at Production Directorate Oued Noumer . The aim was also to identify the general type and means of communication used in the company. To achieve these goals , we used the descriptive and analytical methods in this study as well as questionnaires , observations and interviews as tools of data collection .

After the statistical analysis of the data was being carried out , the study found out that the used general type of communication actively contributed in the effectiveness of performance, for this company uses all types of communication (downward, upward and horizontal communication) . It also found that the communication means used within the institution were modern ones, which could be morale-boosting for the employees, first, because of its availability and second , its usability in different directions. This, in return would make the employees feel committed to their respective institution and thus , increase the effectiveness of their performance.

Keywords: Organizational communication , Functional performance .

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
1	يوضح الاتصال و اتجاهاته الثلاثة
2	يوضح شبكة الاتصال التسلسلية
3	يوضح شبكة الاتصال الدائرية
4	يوضح شبكة الاتصال العجلة
5	يوضح شبكة الاتصال النجمية
6	شبكة الاتصال العنقودية
7	يوضح الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج بواد نومر - غرداية
8	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج بواد نومر - غرداية
9	يمثل توزيع الباحثين حسب الجنس
10	يمثل توزيع الباحثين حسب السن
11	يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي
12	يمثل توزيع الباحثين حسب الأقدمية
13	يمثل توزيع الباحثين حسب الحالة المهنية
14	يمثل توزيع الباحثين حسب الحالة العائلية
15	يمثل توزيع الباحثين حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة
16	يمثل توزيع الباحثين حسب تلقيهم للمعلومة
17	يمثل توزيع الباحثين حسب الشخص الذي يتصلون به أولا عند حدوث مشكلة
18	يمثل توزيع الباحثين حسب علاقتهم برؤسائهم
19	يمثل توزيع الباحثين حسب علاقتهم بالزملاء
20	يمثل توزيع الباحثين حسب رأيهم حول دور الاتصال بالزملاء في حل المشاكل

رقم الشكل	عنوان الشكل
21	يمثل توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالإنتماء عند الاتصال بالزملاء .
22	يمثل توزيع المبحوثين حسب تواصلهم مع الأقسام الأخرى
23	يمثل توزيع المبحوثين حسب اعتقادهم بأن التواصل بينهم يشجع روح الفريق و التعاون
24	يمثل توزيع المبحوثين حسب نمط الاتصال السائد في المؤسسة
25	يمثل توزيع المبحوثين حسب وسيلة تلقي المعلومة
26	يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في سرعة وصول المعلومات
27	يمثل توزيع المبحوثين حسب صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر
28	يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساهمة وسائل الاتصال في نقل المعلومات في وقتها
29	يمثل توزيع المبحوثين حسب الوقت الذي يتصلون فيه برئيسهم عند حدوث مشكل
30	يمثل توزيع المبحوثين حسب رضاهم عن أساليب الاتصال الموجودة بالمؤسسة
31	يمثل توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالولاء و بالإنتماء بفضل الوسائل الاتصالية الموجودة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
1	يوضح حجم العينة للطبقات المدروسة .
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
6	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية
7	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب وصول التعليمات الخاصة بالعمل
10	يوضح العلاقة بين الحالة المهنية و بمن يتصل الموظفون في حال وجود مشكل

11	يوضح ترتيب الأشخاص الذين يتصل بهم الموظفون أولاً عند حدوث مشكل
12	يمثل رد المسؤول عند حدوث مشكل
13	يوضح العلاقة بين الأقدمية و العلاقة مع الرئيس المباشر
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة بين الموظف و زملائه
15	يوضح العلاقة بين الحالة المهنية و دور الاتصال بالزملاء في حل المشاكل
16	يمثل توزيع أفراد العينة حسب التواصل مع الزملاء يشعركم بالانتماء للمؤسسة
17	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تواصلهم مع الأقسام الأخرى
18	يمثل توزيع أفراد العينة بأن الاتصال داخل المؤسسة يشيع روح الفريق و التعاون
19	يوضح العلاقة بين متغير الجنس و نمط الاتصال السائد في المؤسسة
20	يوضح العلاقة بين اللغة الأكثر استعمالاً و وسيلة تلقي المعلومة
21	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و تقييم سرعة وصول المعلومة
22	يمثل توزيع أفراد العينة حول صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر مما يعرقل عملك
23	يمثل توزيع أفراد العينة حول مساهمة وسائل الاتصال في نقل المعلومات في وقتها
24	يوضح العلاقة بين الحالة المهنية و وقت الاتصال بالرئيس
25	يوضح العلاقة بين الأقدمية و رضا الموظفين على وسائل الإتصال
26	يوضح العلاقة بين أساليب الإتصال و دورها في زيادة الشعور بالانتماء

الفهرس

شكر و عرفان

الإهداء

الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المحتويات

مقدمة

أ_ب

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

18	أولا : الإشكالية
20	ثانيا : الفرضيات
20	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
21	رابعا : أهمية الدراسة
22	خامسا : أهداف الدراسة
23	سادسا : تحديد المفاهيم
27	سابعا : المقاربة السوسيولوجية للدراسة
28	ثامنا : الدراسات السابقة
32	تاسعا : صعوبات الدراسة
33	خاتمة الفصل

الفهرس

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

35	تمهيد
36	أولا : ماهية الاتصال التنظيمي
36	I- مفهوم الاتصال التنظيمي
40	II- خصائص الاتصال التنظيمي
42	III- أنواع الاتصال التنظيمي
47	ثانيا : مضامين الاتصال التنظيمي
47	I- وسائل الاتصال التنظيمي
58	II- عناصر و شبكات الاتصال التنظيمي
66	III- وظائف و أهداف الاتصال التنظيمي
68	ثالثا : آلية الاتصال التنظيمي
68	I- إستراتيجية الاتصال التنظيمي
70	II- مراحل إعداد خطة الاتصال التنظيمي
76	III- معوقات الاتصال التنظيمي
79	رابعا : النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي
79	I- نظرية الإدارة العلمية
81	II- نظرية العلاقات الإنسانية
83	III- النظرية البيروقراطية
85	خاتمة الفصل

الفهرس

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

87	تمهيد
88	أولا : ماهية الأداء الوظيفي
88	I- مفهوم الأداء الوظيفي
90	II- أنواع الأداء الوظيفي
93	III- محددات الأداء الوظيفي
94	ثانيا : ماهية تقييم الأداء الوظيفي
94	I- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
96	II- مصادر و طرق تقييم الأداء الوظيفي
106	III- أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي
109	ثالثا : آلية تقييم الأداء الوظيفي
109	I- المحاور المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي
111	II- معوقات تقييم الأداء الوظيفي
113	III- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي
117	رابع : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
117	I- نظرية الإدارة العلمية
120	II- نظرية العلاقات الإنسانية
121	III- النظرية البيروقراطية
122	خاتمة الفصل

الفهرس

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

124	تمهيد
125	أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
125	I- تعريف مؤسسة سوناطراك على مستوى الوطني
126	II- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي
128	III- المجال المكاني و الزماني و البشري للدراسة
129	VI- مجتمع و عينة الدراسة
131	V- المنهج المتبع في الدراسة
131	IV- التقنيات المستعملة في الدراسة و أدوات جمع المعطيات
133	ثانيا : عرض و تحليل الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة
134	I- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية
141	II- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى
152	III- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية
161	ثالثا : نتائج الدراسة و الاقتراحات المقدّمة
161	I- النتائج المتوصل إليها
163	II- التوصيات و الاقتراحات المقدمة للمؤسسة
165	خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

إن واقع العالم اليوم يتغير بتغير التطورات السريعة الحاصلة في مختلف الميادين العلمية , التكنولوجية و الاقتصادية و الصناعية , هذه الموجات من التغيرات تسعى العديد من الدول ركوبها من أجل الوصول إلى تحقيق توازن في جميع المجالات و بلوغ أعلى مستويات التطور و التقدم ، بحيث هذا التوازن يعتبر بمثابة المحرك الأساسي للسير الفعال داخل المؤسسات و اختلاف نشاطها و أنماطها الإدارية , و التي تسعى إلى التغيير و التطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف و الأداء المتكامل .

كما أعطى العديد من المفكرين , الباحثين و العلماء في شتى فروع المعرفة و شتى مجالات الحياة ، جل اهتماماتهم لموضوع الاتصال , و أضحى يمثل محور اهتمام بالنسبة للمتخصصين في الدراسات الاجتماعية و بهذا يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الجوهرية في تراب العلوم الإنسانية , و الذي تبديه العديدة من الدراسات الخاصة بعملية الاتصال في مجال النشاط الإنساني . إن الاتصال هو الأداة التي يستخدمها الإنسان منذ ظهوره للتعبير عن مشاعره و حاجاته , هذه التعابير انعكست على المؤسسات و المنظمات التي تعتبر الإنسان عنصراً أساسياً و التنظيم ككل, حيث أصبحت تلعب دوراً هاماً و ذلك بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقاً لأساليب معينة حسب طبيعة و نشاط المنظمة ، هذه الروابط أظهرت وجود ارتباط بين كلا من البناء التنظيمي و العملية الاتصالية.

و تتفاقم أهمية العمليات الاتصالية داخل المنظمات نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بمختلف نشاطاتها الاقتصادية أو الإدارية أو الخدمائية في تحقيق و توفير حاجيات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوماً و هذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات , من أجل مواجهة كل الصعوبات الطارئة في الوقت الراهن , هذا ما يتطلب سرعة , دقة و تخطيط جيد في نقل و تقييم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة و التحكم به , إضافة إلى الإحاطة بكل المشكلات و المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم ، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد و التقليل منها .

كما أن الاتصال يساهم في زيادة التقارب بين الإدارة و موظفيها , و السعي إلى تحقيق الوحدة و التفاهم على تحقيق الهدف المتفق عليه , و ذلك برفع الروح المعنوية للعاملين و الحث على التعاون في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم , كل هذا قد ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي .

و على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في موضوع : " أثر الإتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية " ، و قد قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول كانت على النحو التالي :

الفصل الأول : و هو خاص بالإطار المنهجي للدراسة و الذي تناولنا فيه : المقدمة ، الإشكالية و فرضياتها أسباب اختيار الموضوع ، و صعوبات الدراسة و أهمية الدراسة و أهدافها ، الدراسات السابقة و تحديد المفاهيم بالإضافة إلى المقاربة السوسولوجية المعتمدة في البحث .

الفصل الثاني : و هو خاص بالاتصال التنظيمي و الذي قسمناه على النحو التالي :
أولا : تناولنا فيه مفهوم الاتصال التنظيمي ، خصائصه و أنواعه .

ثانيا : تناولنا فيه مضامين الاتصال التنظيمي و المتمثلة في عناصر، وسائل ، شبكات ، وظائف و أهداف الاتصال التنظيمي .

ثالثا : تطرقنا فيه إلى آلية الاتصال التنظيمي و المتمثلة في إستراتيجية ، مراحل و معوقات الاتصال التنظيمي .
رابعا : كانت فيه إطلالة على بعض النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي ، إذ تناولنا نظرية الإدارة العلمية و نظرية العلاقات الإنسانية و النظرية البيروقراطية.

الفصل الثالث : و هو خاص بالأداء الوظيفي و الذي قسمناه إلى أربع مباحث هو الآخر :
أولا : تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي ، أنواعه و محدداته .

ثانيا : تناولنا فيه ماهية تقييم الأداء الوظيفي و المتمثلة في مفهوم تقييم الأداء ، مصادر و طرق تقييم الأداء أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي .

ثالثا : تطرقنا فيه إلى آلية تقييم الأداء الوظيفي و المتمثلة في المحاور المتبعة في عملية تقييم الأداء معوقات تقييم الأداء و الإجراءات المتبعة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي .

رابعا : كان خاص بالنظريات المفسرة للأداء الوظيفي ، و ذلك من خلال التطرق إلى نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية و النظرية البيروقراطية .

الفصل الرابع : و هو خاص بالدراسة الميدانية و الذي أشرنا فيه إلى :

الجانب النظري للدراسة الميدانية من خلال : المنهج المتبع ، أدوات جمع المعلومات ، مجتمع و عينة البحث أما الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية : فعرضنا فيه تبويب و تحليل النتائج .

و في الأخير النتائج المتوصل إليها ، و الاقتراحات الموصى بها ، إضافة إلى خاتمة و قائمة المراجع و الملحقات

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً : المقاربة السوسيولوجية

ثامناً : الدراسات السابقة

تاسعاً : صعوبات الدراسة

الفصل

الأول

أولا : الإشكالية

تتوحد جهود الجماعات في المنظمات أو المؤسسات عن طريق الوسيلة الاتصالية المعمول بها , بحيث يعتبر نقل البيانات و المعلومات بين الأشخاص أمر ضروري واجب الحدوث , و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة فالاتصال هو أبرز النشاطات التي تساهم في تسيير و تنظيم المؤسسات بمختلف أنواعها و أشكالها , و ذلك عن طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات و آراء و أفكار و مشاعر , باستخدام الوسائل الاتصالية المتاحة للمنظمة سواء كانت العمليات الاتصالية داخلية بين المؤسسة و أفرادها و الإدارات في المنظمة الواحدة , أو خارجية بين المؤسسة و الوسط الخارجي أي بين المؤسسات مع بعضها البعض .

إن الاتصال الداخلي يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة, كونه يوظف من أجل الربط بين أعضائها لنشر المعلومات و الأفكار. و ينجم عن الاتصال الداخلي نوعين من الاتصال , اتصال رسمي تحكمه قواعد و قوانين نظامية للمؤسسة , و اتصال غير رسمي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال¹.

كما أن للاتصال الداخلي ضوابط و أسسًا و قواعد , أي أنه يخضع لمعايير علمية و عملية يجب على العاملين بالمؤسسة الاهتمام بها و أخذها بعين الاعتبار من أجل ضمان سير عملية الاتصال بفاعلية , و نذكر منها مثلا احترام السلم الإداري و يتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعاً للسياسة التي تنتهجها المؤسسة و التي يطبقها الموظفون .

كما يعتبر الموظف الركيزة التي تستند إليها المؤسسة , حيث أن هذا المورد يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام المنوطة له , فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد أيضا بمعرفة الجهد المبذول و القدرات المعرفية لدى الموظفين و مدى إدراكهم لأعمالهم الموكلة إليهم , و بما أن الأداء مرتبط بالموظف نفسه فإن المؤسسة تسعى أن تصب جل مجهودها و تسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء , لذلك تتبع المؤسسات أنجع الطرق و السياسات و تستخدم أفضل الوسائل لتحقيق أهدافها و المحافظة على بقائها و استمرارها .

¹ - ربحي مصطفى عليان و عدنان محمد الطوباسي , الاتصال و العلاقات العامة , ط1 , دار صفا للنشر و التوزيع , عمان , 2005 , ص78.

و إذا اعتبرنا أن المؤسسات أنظمة اجتماعية تتشكل من أفراد و أهداف و اتجاهات و دوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود اتصالات تؤثر فيها بجزئية عن طريق تبادل الرسائل و المعاني بين أي شبكة في حد ذاتها ، كما يمكن اعتبار الهدف الرئيسي للعملية الاتصالية داخل المنظمة يكمن في تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك سلوكهم نحو الأداء الجيد ، و يمكن اعتبار الاتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحسين أداء الموظفين لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخليا و خارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة .

من بين هذه المؤسسات، نجد المؤسسات الصناعية التي تعتبر أداة حيوية في اقتصاد الدول المتقدمة خصوصا في وقتنا الراهن ، فهذا النوع من المؤسسات رغم اهتمامه بالكفاءة الإنتاجية و رفع نسبة الإنتاج إلا أنه لا ييخل على الفرد بمحاولة تنميته و تطويره سعيا منه لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، و ذلك من خلال الاهتمام بتسيير و تنظيم العلاقات الإنسانية بين مختلف أفراد المؤسسة و هيكلها .

فعلى ذكر المؤسسات الصناعية نجد مؤسسة سونطراك الرائدة في مجال الاقتصاد ، و التي تزاوّل عمليات إدارية على مستوى عال كان قد خطط لها سابقا على أعلى المستويات ، وفق استخدام أساليب اتصالية علمية سليمة من أجل إبلاغ رسائلها و إتباع أنجع الطرق لتقييم أداء موظفيها بغية معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها و السعي نحو تحسين مستوى أفرادها .

و انطلاقا من أهمية الاتصال داخل المؤسسات الصناعية و خصوصيتها ارتأينا دراسة أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية ، و ذلك من خلال أخذ عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية و هي مؤسسة سونطراك كنموذج لهذه الدراسة، و التي يطرح فيها التساؤل الرئيسي الآتي :

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية سونطراك ؟

و تنبثق منه تساؤلات فرعية :

- هل يساهم نمط الاتصال السائد في فاعلية الأداء لدى عمال المؤسسة الصناعية سونطراك ؟
- هل لوسائل الاتصال المتاحة بالمؤسسة علاقة في رفع الروح المعنوية لعمال المؤسسة الصناعية سونطراك ؟

ثانيا : الفرضيات

تعد فرضيات الدراسة كأحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة , بحيث تطرقنا في دراستنا هذه إلى الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال إحدى المؤسسات الصناعية الرائدة بالجزائر و هي مؤسسة سونطراك , و حاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في هذه المؤسسة و الأداء الوظيفي لعمالها .

كما نسعى من خلال هذه الدراسة التأكيد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة و هو الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية سونطراك , و عليه كانت فرضيتنا كالتالي :

يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية سونطراك

و تندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة فرضيتان جزئيتان و هما:

- يرفع النمط الاتصالي القائم في المؤسسة الصناعية سونطراك في فاعلية أداء عمال مؤسسة سونطراك .
- ارتفاع الروح المعنوية لعمال المؤسسة الصناعية سونطراك مرهون بوسائل الاتصال المتاحة .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

يشكل موضوع الاتصال التنظيمي واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث و التنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير. و قد تم اختيار هذه الدراسة بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية, ذلك أن عملية البحث و الاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها, بل إنها عملية معقدة تتطلب البحث و تخضع لجملة من العوامل النفسية و القدرات البيئية و المهارات الأكاديمية.

I- الأسباب الموضوعية :

- الوقوف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية خاصة مؤسسة سونطراك باعتبارها شريان الاقتصاد الجزائري , هنا تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على أي نمط من الاتصال سائد في هذه المؤسسة الصناعية .
- و محاولة توضيح الدور الذي يقوم به الاتصال لزيادة الفاعلية في الأداء لعمال هذه المؤسسة الصناعية و رفع روحهم المعنوية, إضافة إلى :
- الإطلاع على جوانب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تنمية المؤسسة الصناعية.

II- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في اكتشاف هذه المؤسسة من حيث أشكال الاتصال.
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية للمؤسسة الصناعية خصوصا إنها متواجدة بالمنطقة .
- حتمية معرفة الاتصال التنظيمي و كل مجالات عمله داخل التنظيمات .
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية .
- الإشارة إلى المشاكل و المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خصوصا في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

رابعا : أهمية الدراسة

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى :

- I- الأهمية تطبيقية :** و التي نسعى من خلالها توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك , بحيث تنبثق هذه الدراسة من كون هذه المؤسسة شريان الاقتصاد الوطني , هذا ما يتطلب من عمالها الحر على تقديم كل ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة و امتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ القرارات و الأوامر التي تساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة و بأداء جيد يضمن للمؤسسة بقاءها و صيرورتها من جهة و الحفاظ على استقرار الاقتصاد الوطني من جهة أخرى . لذلك فمن المتوقع أن تساهم دراستنا هذه في استنباط دراسات جديدة تتناول علاقة و قيمة امتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به للوصول إلى أداء فعال رغم كل المخاطر البيئية كون معظم فروع هذه المؤسسة تشتغل في ظروف بيئية صعبة , و مخاطر التعامل مع الآلات و الأجهزة التي تهدد حياة العامل بمؤسسة سونطراك .

II- الأهمية العلمية :

و تكمن في معرفة آراء عمال مؤسسة سونطراك حول علاقة الاتصال التنظيمي

بأدائهم داخل المؤسسة , و التعرف على أنواع الاتصالات السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية و التي بدورها تؤثر على أداء العاملين , بحيث يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة .

خامسا : أهداف الدراسة

إن موضوع الاتصال التنظيمي مسألة ذو أهمية بالغة لأن الاتصال التنظيمي في المؤسسة أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها و تعليماتها للعاملين، كما انه يثير اهتمام العاملين في رفع شكاويهم و تقبلهم لأوامر الإداريين.

و عليه فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق هدف عام و أساسي من خلال معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة و العمال و إبراز أهمية الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها .

و الكشف عن أنماط الاتصال و خصائصه و الوسائل، و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية و إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية كل هذا يكون وفق الوصول للأهداف التالية :

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.
- معرفة هل لنمط الاتصال و وسائله علاقة بأداء العمال داخل المؤسسة الصناعية ؟
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية .

سادسا : تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي يبنى عليها البحث العلمي و التي ينبغي على كل باحث أو دارس أن يتبعها، هذا لما فيها من فائدة و هذا في تحديد الإطار سواء النظري أو التطبيقي ، و أيضا لخصر و فهم المتغيرات التي تتداخل مع الدراسة ، و كذلك محاولة لتجنب الاستنتاجات الخاطئة و إزالة اللبس حول المفاهيم متشابهة.

I- تعريف الاتصال :

1- لغة : اتصل الشيء . بمعنى التام . و لم يتقطع، و اتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه. كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه¹ .

2- اصطلاحا : نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته و لكل نظرتة و مفهومه لهذا المصطلح ، و يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ . فهناك من تناوله على انه: عملية تقل المعلومات من طرف لآخر.

* يعرفه قاموس أكسفورد بأنه نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة .

* و يرى محمد العديلي أن الاتصال هو تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه² .

* يعرفه عبد الغفار على انه : نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة و بشكل يضمن التفاعل و التأثير³ .

3- تعريف الاتصال إجرائيا : الاتصال 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 فرادا أو جماعات ، أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من اجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

1 - معجم ، مجاني للطلاب ، دار المجاني ، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص 28.

2 - ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995 ، ص 164.

3 - محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة ناشرون ، لبنان ، 2003 ، ص 178.

II- تعريف التنظيم :

1- لغة : التنظيم جمع تنظيمات , مصدر نظم . أي تنظيم العمل , ترتيبه و تديره ليأخذ نسقا معيناً¹.

2- اصطلاحاً : إن كلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع صناعي، إداري أو فلاحى، شريطة أن يكون هناك تنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة .

و يمكن القول بان المفاهيم المختلفة و المتداولة بين العلماء و الكتاب و الباحثين تركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين هما :

- ينظر البعض إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة .

- البعض الآخر يرى التنظيم من منظور عضوي على انه كيان أو وحدة².

يرى محمد عبد الوهاب : إن عبارة تنظيم تعني شيئين : وظيفة و شكل ، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة ، و تقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم، و التنسيق بين جهودهم ، و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حيث يتمكنوا من الوصول إلى أهداف محددة و تكون معروفة للجميع، أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات و الأدوار و الأقسام التي يعمل بها الناس و العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

و يرى ريتشارد هال : إن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبياً و نظام قيم و مستويات من السلطة و أنظمة اتصالات و أنظمة تنسيق عضوية ، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر تسبياً في البنية ، و يشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم و على التنظيم نفسه و على المجتمع³.

بينما يعرفه احمد حافظ نجم : بأنه تصميم هيكل المنظمة على الوجه اللازم لتحقيق تلك الأهداف⁴

1 - احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص 08.

2 - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العملية الإدارية - دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 143.

3 - بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 14.

4 - احمد حافظ نجم ، مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 48.

3- تعريف التنظيم إجرائيا : التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تقسيم الأنشطة و توزيع الأدوار، و توضيح علاقات السلطة و المسؤولية فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها

4- التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو عملية إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة، يساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفا خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها.

III- تعريف الأداء

1- الأداء لغة : الأداء مأخوذ من مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء بمعنى أوصله و الاسم الأداء : أدى الأمانة، و أدى الشيء قام به¹.

2- اصطلاحا : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به².
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام و يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العماليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية³
- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁴.
- يعرفه **توماس جلبرت**: إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز ، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا⁵.

يرى **علي السلمي**: أن الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء⁶

1 - ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد 14 ، دار الصادر ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 26.

2 - احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 ، ص 166.

3 - عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، نوفمبر 2001 ، ص 86.

4 - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 219.

5 - صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 175.

6 - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 280 .

3- تعريف الأداء إجرائيا : الأداء هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية تحقق الأهداف .

VI- تعريف المؤسسة :

1- لغة : المؤسسة من الفعل أسس أي بنى هيكلًا أو انشأ إطارا فكريا أو اوجد تنظيما معينًا على أساس أو قواعد متينة فهي إذا نتيجة فعل التأسيس الذي يرجع حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم و الأهداف المرتبطة بالإنفراد المؤسسين .

2- اصطلاحا : يعرفها روبنز على أنها كيان اجتماعي منسق بوعي , و له حدود واضحة المعالم , و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف ¹ .

و لم يختلف تعريف بارون غرينبارغ عن التعريف السابق حيث عرفا المؤسسة بأنها هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات و أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها ² .

كما يعرفها مؤيد السالم على أنها (المؤسسة) وحدة اجتماعية هادفة , منسقة أنشطتها بوعي , و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة ³ .

3- التعريف الإجرائي :

المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي اقتصادي يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها و تتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب أو أساليب معينة ،هذا النظام يتكون من موارد بشرية و مادية موجهة نحو تحقيق أهداف و غايات مشتركة.

4- التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي :

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية. الأداء الوظيفي هو انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها ⁴ .

¹ - Robins, stephen ,organisations theory, structure designs and applications , third edition , (englewood) chiffs new jersey , prentice hall ,1990 , p 30.

² - Baldrige , national quality program , education criteria for performance excellence , Gaithersburg , MD :national institute for stenderds and technologi, 2004, p26.

³ - السالم مؤيد , تنظيم المنظمات , دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام , دار عالم للكتاب الحديث , عمان , الأردن , 2002 , ص 8 .

⁴ - وائل محمد صبحي ادريسي , أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن , ط 1 , دار وائل للنشر , مصر , 2009 , ص38 .

سابعا : المقاربة السوسولوجية للدراسة

إن النظرية البنائية الوظيفية من أهم نظريات علم الاجتماع حيث تستمد أفكارها من مزيج أفكار العلماء التقليديين والمعاصرين ، حيث يسعى هذا الاتجاه إلى تحليل بنية و وظائف التكوينات الاجتماعية . بل أن هذه النظرية تركز على تحليل البناءات و النظم الاجتماعية من خلال معرفة دورها الوظيفي و ذلك لأجل توجيهها بغية الحفاظ على النظام العام للمنظمة هذا ما جاء به رواد علم الاجتماع الغربيين أمثال : أوجست كونت ، إميل دوركايم ، تالكوت بارسونز ، روبرت ميرثون و شيلستر برنارد¹ .

و أشار تالكوت بارسونز إلى أن مقولة النسق الاجتماعي هي الإطار الفكري العام الذي تقوم عليه نظرية الأنساق الاجتماعية Social system theory و التي تعتبر إحدى النظريات الهامة للبنائية الوظيفية المعاصرة بمعنى أن هذه النظرية تنظر للمجتمع على أنه بناء أو نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية المتبادلة وظيفياً مثل : النسق الاجتماعي ، السياسي و الاقتصادي و العائلي و غيرها من الأنساق الأخرى و التي تؤثر بدورها في عملية استقرار مكونات البناء الاجتماعي أو المجتمع ككل .

كما أوضح " شيلستر برنارد ضرورة وجود النسق التعاوني و ذلك من خلال التعاون بين الأفراد فكل نظام أو نسق يكون عنصراً تابعاً للأنساق الكبرى التي يعتبر جزءاً منها ، كما أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقاً تعاونياً داخلياً . و النسق الاجتماعي عبارة عن مجموعة فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركزاً أو مكانة اجتماعية متميزة عن الآخرين ، و يؤدي دوراً متميزاً عن الآخرين فهو يعد نمطاً منظماً يحكم العلاقات بين الأفراد ينظم حقوقهم و واجباتهم تجاه بعضهم البعض .

و تستخدم هذه النظرية مفاهيم الوظيفة ، التضامن الاجتماعي ، العلاقات الاجتماعية و بما أن المؤسسة أو المنظمة عبارة عن بناء يتكون من وحدات تتمثل في الإداريين و الموظفين و العمال التنفيذيين الذين يساهمون في تسييرها من خلال أداء كل فرد فيها لمهامه و وظائفه فان هذه المؤسسة تعتبر نظام يتكون من عناصر مترابطة .

أما بالنسبة للاتصال فهو يشير إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد تكون علاقة بين شخصين أو أكثر ، و يؤدي نظام الاتصال الداخلي وظائف عديدة داخل المؤسسة . فشبكات الاتصال الرسمي تسيّر عملية التنسيق بين أنشطة الموظفين المختلفة و التي تعكس درجة التخصص و تقسيم العمل، و من ثم يتحقق نوع من الاستقرار في أداء المهام الوظيفية للموظفين مما يزيد من فاعلية الأداء .

¹ - عيواج عذراء ، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، مذكرة شهادة ماجستير ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 ، ص 57

ثامنا : الدراسات السابقة

I- الدراسة الأولى : للدكتور ناصر دادي عدون بعنوان " الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " و الذي كانت دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الوطنية ، من حيث دراسة أنماط الاتصال و أشكاله و دور الاتصال في المؤسسة و كفاءتها من حيث الإنتاجية و دور العاملين فيها و اعتمده في دراسته، على المنهج الوصفي و كذلك منهج دراسة الحالة معتمدا في ذلك على نظريات الاتصال ، و كذلك النظريات و علاقتها بالمؤسسات الاقتصادية ، ثم تطرق لمفهوم السلطة و التنظيم و أنواع الهياكل التنظيمية و البيروقراطية و مميزاتها و أيضا تكلم بإسهاب عن الوسائل التقنية الحديثة و تطلعاته نحو اتصال فعال في المؤسسة الوطنية الاقتصادية و نحو كفاءة متميزة على مستوى التنظيمات مثيرا مجموعة من التساؤلات نطرح منها الآتي :

- هل تتحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجموعة اتصالات عمالها ؟
- هل للاتصال دور بارز في الكفاءة الاقتصادية ؟
- ما هو دور البيروقراطية في المؤسسة الجزائرية ؟
- هل تعمل الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية بشكل متميز و فعال ؟

ثم خالص بعد ذلك إلى الإجابات التالية :

- المؤسسة الجزائرية تشترك مبدأ الحرية في اتصالات عمالها عدا الاتصالات النازلة البيروقراطية مميزاتها في نظام المؤسسة الاقتصادية.
- الاتصال دور بارز و فعال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تساهم بشكل مميز و فعال في نقل المعلومات .

و لكن تعرضت دراسته لبعض الانتقادات هي كالتالي :

- قام بدراسة المؤسسات الوطنية فحسب مما جعل نفس أساليب و أشكال الاتصال و كذا نفس المعوقات و المشاكل في كل المؤسسات.
- أهمل الجانب الإنساني في دراسته و اعتمد فقط على عمل المؤسسة .
- لم يتطرق للاتصال التنظيمي في المنظمات و المؤسسات باعتبار أن المؤسسة هي عبارة عن منظمة.
- تعرض للمفاهيم اقتصاديا فقط دون التركيز على الجانب الإعلامي و الاتصالي .

II- الدراسة الثانية : لبوعطيط جمال الدين و هي دراسة عن الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

للعاملين و كانت دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة سونلغاز معتمدا الإشكالية التالية : هل هناك علاقة بين

الاتصال التنظيمي و العمال التنفيذيين ؟

كذلك اعتمد على بعض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة المدروسة ؟
- هل توجد علاقة بين أنماط الاتصال و الأداء لدى العاملين في المؤسسة ؟
- هل للمتغيرات التالية : السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة تأثير على الأداء ؟

و حاول الإجابة عن هذه التساؤلات بالفرضيات التالية :

الفرضية العامة : توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين .

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .

و قد خلص إلى النتائج التالية بعد دراسته للمؤسسة معتمدا على المنهج الوصفي و اختيار العينة العشوائية المنتظمة

للدراسة و اختيار نسبة 25% من العاملين في المؤسسة و هو العدد 49 عامل في المؤسسة المعنية معتمدا على

استمارة استبيان لجميع البيانات بشكل كبير و بذلك استنتج الإجابات التالية :

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة الاقتصادية.

إلا أنه :

- اعتمد في دراسته على الاتصال الأفقي فقط و أهمل باقي أنواع الاتصال .
- قام بدراسة المؤسسة الوطنية فقط و أهمل المؤسسة الخاصة.
- اعتمد على دراسة المؤسسة و أهمل الجانب الإنساني في الدراسة .

III- الدراسة الثالثة : دراسة لاشي فروجة بعنوان : **الاتصال التنظيمي و دوره في الأداء الوظيفي** , دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال بولاية سعيدة .
و كانت الإشكالية كالتالي : ما علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل مؤسسة نفعال بسعيدة ؟ و أدرجت التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يمكن للاتصال التنظيمي الرفع من مستوى فاعلية الأداء الوظيفي ؟
- ما هو واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للمؤسسة ؟

أما فرضيات الدراسة فكانت على النحو التالي:

- نمط الاتصال التنظيمي له تأثير إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة نفعال بسعيدة .
 - الأداء الوظيفي يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مؤسسة نفعال .
- و استعملت الباحثة تقنية الاستمارة و الملاحظة في نفس الوقت لجمع المعلومات, و كانت تهدف دراستها إلى :
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .
 - محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين .
- و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى ، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة تقارب 89.37 %
- أما النتيجة الثانية ومن خلال النتائج المتحصل عليها عبر الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاتصالية و منه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة 85.87%

VI- الدراسة الرابعة : للباحث طيب ميلود تحت عنوان : **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين** دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية .

كانت الإشكالية كالتالي : ما طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .
 أما فرضية الدراسة فكانت : هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .
 و هدفت دراسة الباحث إلى :

- محاولة التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .
- محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

و خلص الباحث إلى النتائج التالية :

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة تقارب 89.37% .
 أما النتيجة الثانية و من خلال النتائج المتحصل عليها عبر الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاتصالية ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة 85.87% .

تاسعا : صعوبات الدراسة

يعترض طريق أي باحث في أي مجال من مجالات العلم و المعرفة مجموعة من الصعوبات التي تختلف باختلاف طبيعة موضوع البحث الذي يقوم به، و منه يمكن أن نشير إلى هذه الصعوبات التي واجهناها و حاولنا تخطيها لإتمام البحث بأكمل وجه و تتمثل في:

- بالرغم من وجود المراجع من الناحية النظرية , إلا أننا وجدنا ندرة في الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع , خصوصاً الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصناعية .
- بالنسبة للجانب الميداني و الصعوبات التي واجهناها , فأول صعوبة كانت في عدم تمكننا من تخطي الجانب الميداني إلا بعد استعمال الوساطة التي كانت بمثابة تأشيرة المرور إلى مؤسسة سوناتراك مديرية الإنتاج بواد نومر هذا من ناحية , و من ناحية أخرى كان هناك نوع من عدم التعاون من قبل المبحوثين خصوصاً من جانب عدم إرجاعهم للاستمارات , و هو ما كان سبباً في الاعتماد على تقنية الاستمارة بمقابلة لتوضيح أي غموض أو استفسار.

و بالرغم من هذه الصعوبات و المشاكل إلا أننا عملنا جاهدين في سبيل تحقيق بحث يعتمد على منهج تطبيق علمي سليم يتيح للقارئ و الدارس فرصة لتنمية مهارته في التحليل و الاستنتاج و المشاركة الايجابية في عملية التعلم .

خاتمة الفصل :

عالج هذا الفصل موضوع الدراسة بشكل عام من حيث الإشكالية التي تدور مدى تأثير الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي , باعتبار الإتصال عملية مهمة داخل المنظمة , كما عرجنا في هذا الفصل إلى أهمية موضوع البحث و دوافع اختياره و الأهداف التي نسعى للوصول لها في هذا البحث , إضافة لعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها و التي تبدو في علاقة مباشرة مع موضوع دراستنا .

الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولا : ماهية الاتصال التنظيمي

- I- مفهوم الاتصال التنظيمي
- II- خصائص الاتصال التنظيمي
- III- أنواع الاتصال التنظيمي

ثانيا : مضامين الاتصال التنظيمي

- I- وسائل الاتصال التنظيمي
- II- عناصر و شبكات الاتصال التنظيمي
- III- وظائف أهداف الاتصال التنظيمي

ثالثا : آلية الاتصال التنظيمي

- I- إستراتيجية الاتصال التنظيمي
- II- مراحل إعداد خطة الاتصال التنظيمي
- III- معوقات الاتصال التنظيمي

رابعا : النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

- I- نظرية الإدارة العلمية
- II- نظرية العلاقات الإنسانية
- III- النظرية البيروقراطية

خاتمة الفصل

الفصل

الثاني

تمهيد:

يعتبر موضوع دراستنا الحالية من المواضيع التي تتداخل فيه عدة دراسات و بحوث من مختلف المجالات و التخصصات، منها علم الإدارة و علم الإعلام و الاتصال... فهو موضوع يتناول العملية الاتصالية داخل المنظمات و التي تعتبر القلب النابض لجميع العمليات الإدارية , و سنحاول في هذا الفصل أن نكشف عن ملامح الاتصال التنظيمي من التطرق لماهيته و آليته في الإدارة , و الهدف من هذا المبحث هو تكوين فكرة عامة حول هذه العملية و أهميتها و ذلك من خلال الخطة التالية :

- أولاً : ماهية الاتصال التنظيمي .
- ثانياً : مضامين الاتصال التنظيمي .
- ثالثاً : آلية الاتصال التنظيمي .
- رابعاً : النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي .

أولاً : ماهية الاتصال التنظيمي

إن الاتصال التنظيمي هو أساس النظم النفسية و الاجتماعية , حيث يعتبر ركيزة أساسية للعلاقات التي تنشأ بين أفراد التنظيم مهما كان غرضها أو هدفها .
و الاتصال التنظيمي يسهل للأفراد تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة و الوقت المحدد , لذلك تسعى العديد من المنظمات دائماً لتحسين و تطوير و ترقية منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات و أنماط التنظيم الحديثة .
و الهدف من وراء هذا المبحث هو محاولة طرح بعض المفاهيم الأساسية حول العملية الاتصالية و أهميتها داخل هذه المنظمات .

I - مفهوم الاتصال التنظيمي

قبل التطرق للتعرف على الاتصال التنظيمي بمفهومه الدقيق و يجب علينا التعرف على عملية الاتصال بشكله العام .

1- الاتصال لغة : اتصل الشيء . بمعنى التام . و لم يتقطع , و اتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه¹ .
و في اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من (وصل) (وصلت) الشيء من باب وعد و (صلة) أيضاً و (وصل) إليه يصل (وصولاً) أي بلغ، و وصل بمعنى (اتصل) أي دعا . و هو أن يقول يا فلان . و (الوصل) ضد المجران، و (الوصيلة) التي كانت في الجاهلية هي الشاة تلد سبعة أبطن .
أما في الحديث : « لعن الله الواصلة و المستوصلة » فالواصلة هي التي تصل الشعر و المستوصلة التي يفعل بها ذلك و توصل أي تلتطف² .

¹ - معجم , مرجع سابق , ص 28 .

² - حالة منصور , الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته , المكتبة الجامعية الإسكندرية , 2000 , ص 11 .

2- أما الاتصال اصطلاحاً : إن مصطلح الاتصال تعددت معانيه بتعدد اتجاهات القائمين على

- دراسته بحيث لكل نظرتة و مفهومه لهذا المصطلح، و يعود هذا التعدد و الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا المصطلح , فهناك من تناوله على انه : عملية نقل المعلومات من طرف لآخر .
- **عبد الغفار:** يعرف الاتصال على أنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة و بشكل يضمن التفاعل و التأثير¹.
 - أما ناصر محمد العديلي يرى أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات من شخص أو و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه².
 - أما هنري ألبرت فيرى أن الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر و ذلك عن طريق العلامات و الإشارات أو الرموز عبر نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين .
 - و يعرفه إدوارد شيري بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث³.
 - و تعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه : عملية خلق التفاهم و إشاعته ، أي تبادل الأفكار و نقلها و نشرها بين الأفراد .
 - كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه : نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.
- كتعريف شامل لعملية الاتصال هو: العملية التي بها تتم نقل المعلومات بين مرسل و مرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويًا أو تحريريًا⁴.

¹ - محمود المساد , مرجع سابق , ص 178.

² - ناصر محمد العديلي , السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة , معهد الإدارة العامة , السعودية , 1995 , ص 164.

³ - ناصر دادي عدون , الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية, دراسة نظرية و تطبيقية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2004 , ص 13

⁴ - معن محمد عياصرة و مروان بني أحمد , القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري , دار حامد للنشر و التوزيع , الأردن , 2008 , ص 53

3- تعريف الاتصال التنظيمي :

- الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة، يساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها¹ .
- عرفه أنجل باركينسون بالقول أن الاتصال في المنظمة هو عملية منظمة و نظامية و عفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة إلى جهة أخرى , شريطة أن تكون هذه المعلومات المحمولة واضحة و مفهومة و مستساغة من قبل المستهدفين بها² .
- و أعطى ديفليير مفهوم للاتصال التنظيمي بأنه : " نقل الرسائل من خلال الفتوحات الرسمية و الغير رسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".
- تعريف سانبورن و ريدينغ للاتصال التنظيمي بأنه : " إرسال المعلومات و استقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة".
- يعتبر كاتز و كابان الاتصال التنظيمي بأنه: " تدفق المعلومات في منظمة الأعمال و يقصد أن بذلك تبادل المعلومات و نقل المعاني".
- أما تأثير فيعرف الاتصال التنظيمي على أنه تدفق للبيانات التي تسهل عمليات الاتصال و الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى .

¹ - أحمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال , ط1, الإسكندرية , الدار الجامعية للنشر , 2004 , ص31 .

² - بشير العلاق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , دار اليازوري للنشر , الأردن, 2009 , ص17 .

• و أعتبر كل من ستيفنز و ويشن الاتصال التنظيمي على أنه ذلك التداخل و التفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الاتصالي الذي يخدم عمل المنظمة¹.

من بين التعاريف كذلك : "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة. في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية , و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"².

"هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"³.

و من كل التعاريف السابقة لعملية الاتصالات التنظيمية يتضح أن الاتصال التنظيمي يستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات و تبادلها بين فرد و آخر.

¹ - محمد ناجي الجوهر , الاتصال التنظيمي , دار الكتاب الجامعي , الإمارات العربية , 2000 , ص 18 .

² - محمد منير حجاب , الموسوعة الإعلامية , دار الفجر للنشر و التوزيع , مصر , 2003 , ص 35 .

³ - زاهد محمد ديري , السلوك التنظيمي , دار المسيرة للنشر و التوزيع , الأردن , 2011 , ص 226 .

II- خصائص الاتصال التنظيمي

يسعى الاتصال التنظيمي إلى تماسك أفراد التنظيم و حل النزاعات بين الأفراد و إعطائهم قيمة ، و العمل على بناء روح الجماعة و كذا تحسين الأداء و الإنتاجية و فعالية العمل، فالوصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عن العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد فعالية المنظمة¹.
فمن بين الخصائص التي يمتاز بها الاتصال التنظيمي :

الاتصال عملية ديناميكية: إن جميع العمليات الاتصالية يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس، فتتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا و اتجاهاتنا و سلوكياتنا .
وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم و تبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم ، فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس و التأثير بهم .
هذا ما يجبرنا على أن نغير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية و الثقافية المختلفة و بالتالي فعملية الاتصال تعني التغيير .

الاتصال عملية مستمرة: يعتبر الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعنا و الكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض و من عليها، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة الآخرة .

الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد و من شخص لآخر فقط ، بل تسير في شكل دائري فيه إرسال و استقبال و اخذ و عطاء و تأثير و تأثر يعتمد على استجابات المرسل و المستقبل.

¹ - عبد الله بن إبراهيم الغماز و آخرون ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، معهد الدارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 21 .

✚ **الاتصال عملية لا تعاد** : إن الاختلاف و التنوع في الرسالة الاتصالية مرهون بتغير الأزمان و الأوقات و الجمهور المستقبل و المعنى ، فرسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد ، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل و المعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات و المعاني كلها في تغير مع تغير ظروف الحياة .

✚ **لا يمكن إلغاء الاتصال** : ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية و إن كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تغيير الزمان و المكان أو الموقف الاجتماعي .
ففي هذا الحال نقول " سبق السيف العدل " قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى و لكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية ما إذا تم توزيعها .

✚ **الاتصال عملية معقدة** : من المعروف أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات و أماكن و مستويات مختلفة ، فالالاتصال عملية معقدة لما تحتويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال و إلا سيفشل الاتصال ، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال¹.

¹ - إبراهيم احمد أبو عرقوب , الاتصال الإنساني و دوره في الفاعل الاجتماعي , دار المجدلاوي للنشر و التوزيع , عمان، 1993، ص 49- 51.

III- أنواع الاتصال التنظيمي

تقوم المنظمات بمجموعة من الممارسات اليومية لإتمام الأعمال الواجب إنجازها طبقا لخطط العمل الموضوعة و التي ينتج عنها مواجهات بين عناصر المنظمة، و ذلك على شكل حديث يدور بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو تعليمات موجهة من القيادات في المنظمة.

و تقوم القيادات الإدارية إلى مزاولة كافة الاتصالات بمختلف أنواعها و التي تأخذ عدة تصنيفات كالاتصالات الرسمية و الغير رسمية، أو المباشرة أو الغير مباشرة، أو حسب عدد القائمين على الاتصال،... الخ .

و سنعمد في بحثنا هذا على تصنيف الاتصالات التنظيمية من حيث الرسمية، لما يساعد ذلك في معرفة اتجاهات الاتصال داخل المنظمة، و هذا كما يلي :

1- الاتصال الرسمي : هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة و مؤسسة ، بالطرق

الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقليدها . بمعنى يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة واللوائح و القواعد العامة السارية في هذه المنظمات ¹ .

و التي غالبا ما تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق، وفقا لتنظيم المنظمة له و وفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي تحكمه و التي قد تكون مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها .

¹ - عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار وهران للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 221 .

و من أنواع الاتصال الرسمي ما يلي¹ :

أ- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى : (الصاعد)

و هو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم و يتضمن تقديم معلومات حول :

- ما يريد الشخص قوله عن نفسه و أداءه و مشكلته .
- و ما يريد الشخص قوله عن الآخرين و مشاكلهم .
- و ما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة و سياستها .
- و ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله .

و يرى " ليفزي " أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي² .

و يتوقف استخدام الاتصال الصاعد على النمط القيادي التي تتبناه المنظمة , فالنمط القيادي الأوتوقراطي يفضل احتكار المعلومة و مراقبتها و التحكم في توزيعها و يحدد لمرؤوسيه نشاطهم الاتصالي في تلقي الأوامر و التعليمات بغية تنفيذها.

أما النمط القيادي الديمقراطي فهو الذي ينتج و يشجع الاتجاه الثاني لتخزين المعلومات و يتقن عملية الاستماع قبل اتخاذ القرارات و يفهم الاتصال على أساس أنه تبادل مستمر للرسائل بين شركاء متجاورين.

فمن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستوى الأقل للتعبير عن آرائهم و إبداء مقترحاتهم و توصيل متطلباتهم إلى الإدارة العليا، كل هذا من شأنه رفع الروح المعنوية لهم و زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

¹ - احمد بخوش , الاتصال و العولمة , دار الفجر , الجزائر , 2008 , ص 15 .

² - بشير العلاق , مرجع سابق , ص 17 .

و نظراً لأهمية الاتصال الصاعد و تأثيره على الأداء داخل المنظمة فيمكن إجمال مزاياه كما يلي¹ :

- يحقق الاتصال الصاعد نوعاً من الانسجام النفسي و المعني بين أفراد التنظيم و الرؤساء
- التعرف على المشاكل مبكراً و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها و تجنبها مستقبلاً
- توفير وقت، و جهد الإدارة العليا لحل المشكلات و المهام المرتبطة بها
- هذا النوع من الاتصالات يقلل من فرص ظهور و وجود التنظيمات أو التكتلات غير الرسمية السلبية في المنظمة.

ب- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل : (النازل)

أي من الإدارة العليا للدنيا يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع أو أعضاء الإدارة الوسطى و بين هؤلاء و رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين و بين الآخرين و العاملين في مستوى التنفيذ و هكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة و يأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات و أوامر و توجيهات و قرارات و سياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم و توجيه الأعمال بمشروع و يتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها. و يتميز هذا النوع من الاتصالات على أنه:

- يكون بعيد عن العلاقات الإنسانية.
- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.
- عدم المرونة.
- تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

و لذلك على القائد عندما يصدر المعلومات يجب ان يتأكد من سلامتها و دقتها لتكون واضحة و معلومة لمن يطبقها، و كذلك على القائد ان يهدا المرؤوسين لفهم و تقبل أي تغيير قد يطرأ و الاتصال معهم و سماع وجهة نظرهم و يعد هذا النوع من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً حيث تتناسب المعاني و الرسائل مثل: الأوامر و التعليمات، و المذكرات الداخلية².

¹ - عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 42 .

² - فانت عوض ، الغزو و القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة ، عمان ، 2010 ، ص 256 .

ج - الاتصال الأفقي : (الجانبي)

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي و ينعكس هذا النوع على حالات التفاعل بين الأفراد و مدى تبادلهم للمعلومات و الأفكار و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة و الأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي .

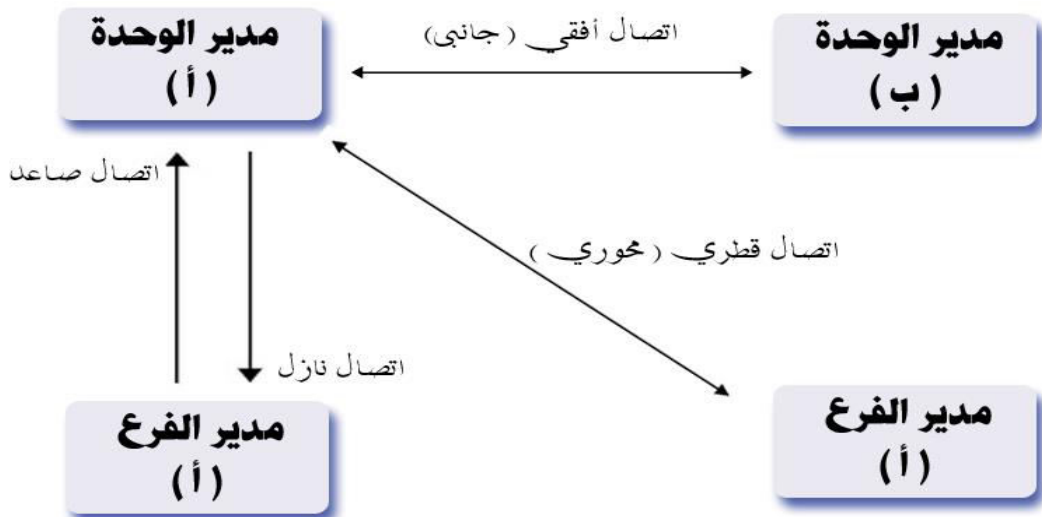
كما تسعى الإدارة لإبقاء هذا النمط من الاتصالات كونه يساعد بشكل كبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و يساهم في الحد من مشكلات الصراعات، كما يلعب الاتصال الأفقي دورا مهم في تحقيق مايلي :

توطيد علاقات التعاون بين العاملين و إدارة أقسام المنظمة .

د- الاتصال القطري : (المحوري)

يكون هذا النوع من الاتصالات بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف و لا تربطهم علاقة رئيس و مرؤوس و يقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت و الجهد¹ .

الشكل (1) : يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته² :



¹ - ربحي مصطفى عليان , محمد الطوباسي , مرجع سابق , ص 296.

² - عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1990 , ص 547

2- الاتصال الغير رسمي :

إن مختلف العمليات الإدارية داخل المنظمة لا تأخذ الطابع الرسمي فقط، بل تشمل كذلك على أشكال أخرى غير رسمية، و في عملية الاتصال الغير رسمي هو الآخر لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل هذا النوع من الاتصال إلا أنه يتم بين الأفراد بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكمه.

و يعرف على هذا النمط أنه أكثر أنواع الاتصال شيوعا , بمعنى يحدث بطرق غير مضبوطة و غير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنت و تعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية¹

و من مميزات هذا النوع من الاتصالات :

- يتم مسيرة الاتصال الرسمي .
- و يزيد من سرعة انتقال المعلومات .
- يخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعو إلى استكمال الكثير من البيانات و المعلومات التي تتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي.
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير.
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى².

¹ - بشير العلاق , مرجع سبق , ص 105.

² - سليمان محمد الطماوي , مبادئ علم الإدارة العامة , جامعة عين شمس , ط 7 , الإسكندرية , 1987 , ص 271.

ثانيا : مضامين الاتصال التنظيمي

I- أساليب الاتصال التنظيمي

رغم وجود العديد من أساليب الاتصال إلا أن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة و إلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ، و يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال و هي :

أساليب الاتصالات الكتابية.

أساليب الاتصالات الشفوية.

أساليب اتصالات أخرى (تصويرية و تصرفية) .

1- أسلوب الاتصال الكتابي :

يعتبر الأسلوب الكتابي الوسيلة الرئيسية في عملية الاتصال و الذي يتم بخصوص الأمور التي تحتاج إلى دقة في التنفيذ و أيضا إذا تعلق بموضوعات معقدة و كثيرة التفاصيل.

فهذا الأسلوب هو بمثابة الموجه الأول في أي عملية اتصال تنظيمي فكل التقارير، الأوامر، و القرارات التي تصدرها الإدارة ، لا بد أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بامعان و تفكر فيها ثم يحفظها ضمن ملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة . إضافة إلى إمكانية توصيلها لعدد كبير من الموظفين في المنظمة بسرعة و أقل جهد¹.

و فيما يلي سنتطرق إلى أهم وسائل الاتصال الكتابية المستعملة داخل المنظمات:

أ- **التقارير** : التقرير هو عبارة عن تقويم مكتوب يوصل للقارئ المختص مختلف البيانات و المعلومات

بطريقة موضوعية، بعد دراسة وافية بجوانب الموضوع أو المشكلة.

و يمكن تعريف التقرير على أنه عرض للحقائق الخاصة و تحليلها بطريقة متسلسلة .

¹ - جمال الدين لعويسات , السلوك التنظيمي و التطوير الإداري , دار هومة , الجزائر , 2002 , ص 47 .

و يقسم الكتاب التقارير المكتوبة إلى تقسيمات مختلفة حسب الأغراض و المهام التي تخدمها هذه التقارير
 فبينما يميل البعض لتقسيمها من حيث الغرض إلى : تقارير تحليلية و تقارير إعلامية و أخرى إقناعية , نجد
 البعض الآخر يقسمها إلى : تقرير دورية و أخرى اختيارية و تقارير تذكيرية .
 أما البعض الآخر فيفضل تقسيم أو تصنيف التقارير حسب الحقل أو المجال مثل : التقارير الطبية و التقارير
 الهندسية و تقارير التسويق... الخ. فرغم هذا الاختلاف في تصنيف التقارير الكتابة إلا أننا نجدتها تكتب
 لأسباب عديدة نذكر منها :

- تطلب الإدارة تقارير استثنائية لتوضيح حدث ما أو وصف حادثة داخل المنظمة أو غير ذلك ¹.
- تطلب الإدارة من قسم معين أو موظف معين إعداد تقارير دورية أو روتينية يتم تقديمها على مراحل دورية، مثل تقارير الإنتاج أو المبيعات.
- و غالبا ما يتم كتابة هذه التقرير بناء على طلب أحد المسؤولين من أحد المرؤوسين حول دراسة مشكلة معينة، كتقديم التقرير المعد من قبل قسم المبيعات و تقديم المقترحات لزيادة رقم المبيعات.
- و يمكن أن تتم كتابة هذه التقرير بمبادرة من أحد المرؤوسين عندما تجد أنه من المناسب إبلاغ الإدارة عن مشاكل معينة أو تقديم مقترحات معينة من شأنها تحسين سير العمل.

ب- أنظمة الشكاوى : أو سياسة الباب المفتوح أو صندوق الشكاوى كلها مسميات لأنظمة تشجعها المنظمات المتقدمة و التي يتم من خلالها التعبير عن الشكاوى و التساؤلات و المشاكل التي يواجهوها في عملهم، و بجانب هذا تضمن إعطائهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى ².

¹ - فاطمة مروة , الإتصالات المهنية , دار النهضة العربية , بيروت , لبنان, 2004 , ص161 .

² - أحمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال , مرجع سابق , ص50_51 .

ت- أنظمة الاقتراحات : (علبة الأفكار) و التي يطرح فيها الموظف أفكاره من خلال كتابتها و وضعها في علبة الأفكار الموجودة بالمؤسسة , سواء مرفقة باسمه أو مجهولة الهوية , و تدور هذه الاقتراحات حول عدة جوانب بالمنظمة :

الجوانب التقنية مثل : تطوير مناهج العمل , الأمن الصناعي , اقتصاديات الطاقة... الخ.

الجوانب الإنسانية مثل : تحسين شروط العمل، ترتيب ساعات العمل... الخ.

الجوانب الإدارية مثل : إعادة تنظيم إجراءات و نظم المهام، تحسين نظم الاتصالات ما بين

الوحدات... الخ.

و يلعب نظام الاقتراحات دورا مهما في عملية الاتصال، بحيث يشعر الموظفون من خلاله بأهمية دورهم و أفكارهم في المنظمة، مع الإحساس بالمشاركة، كما تمنحهم المنظمة الفرصة للإفصاح عما يجول بخاطرهم من أفكار قد تتعارض مع الأسلوب القائم بها و هذا ما يقلل من حدة الصراع داخل المنظمة.

و حتى تكون أنظمة الاقتراحات فعالة لا بد أن تحمل الإدارة على عاتقها عملية معالجة هذه الاقتراحات و الرد عليها بسرعة، و هنا يمكن القول أن علبة الأفكار تعتبر مقياسا لديمقراطية المنظمة.

ث- الأدلة و الكتيبات : تلجأ معظم المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين

من حيث السياسة العامة للمنظمة ، و برامج و مزايا المادية و العينية ، و حقوق الموظف

و واجباته العامة ، و كل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي . و من مزايا استخدام هذا الدليل ما يلي :

- استقبال العاملين للمعلومات ، سواء ما يتعلق بالمزايا المختلفة التي تعرضها المنظمة أو ما يرتبط بالقواعد و النظم.
- توفير وقت المشرفين، حيث لا يوجد حاجة لعقد مؤتمرات في هذا الصدد.
- يقلل الدليل من الأخطاء الإعلامية ¹ .

¹ - سعيد يس عامر ، الإتصالات الإدارية و الدخول السلوكي لها ، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، ط2 ، 2000 ، ص95 .

إضافة إلى :

- **التعليمات و الأوامر :** و التي يمكن أن تكون شفوية فغالبا ما تأخذ الطابع الكتابي كمرجع يمكن العودة إليها في حالة المخالفة , و قد تأخذ هذه التعليمات و الأوامر أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية و النشرات ... الخ كما أنها قد تكون قرارات إدارية و تعليمات داخلية أو خارجية¹ .

- **لوحات الإعلانات و النشرات :** تستخدم لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات، أو أخبار، أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين² . و تعمل لوحات الإعلانات و النشرات على توضيح الإنجازات البارزة للمنظمة و الأخبار التحفيزية، و غير ذلك من أوجه المعرفة التي لها الأثر الكبير على العاملين و هذا في ظرف زمني قصير . أما عن كيفية عرض المعلومات على لوحة الإعلانات و الإشهار فتأخذ أربعة أوجه³ .

✓ **العرض اليومي للإعلانات و النشرات:** بعد نشر المعلومات أو البيانات أو التقارير اليومية كل بداية لدوام العمل يحى محتوى لوحة الإعلانات كل مساء .

✓ **العرض المزدوج للإعلانات و النشرات الأسبوعية و اليومية :** هي نفس طريقة العرض السابقة إلا أن الاختلاف يكمن في أن اللوحة مقسمة إلى قسمين قسم فيه الإعلانات اليومية، أما القسم الثاني توضح فيه أهم النشاطات و الأهداف للأسبوع بأكمله.

✓ **عرض الإعلانات و النشرات بصورة انتقائية :** فيها يتم انتقاء للمعلومات هذا قبل تخزينها خصوصا التي تفيد الميزانية السنوية، حيث تنقسم اللوحة إلى إعلانات سابقة و إعلانات حالية و التي هي عبارة عن امتداد للإعلانات السابقة كتطور لمستوى الإنتاج أو غير ذلك

✓ **عرض الإعلانات و النشرات حسب أوقات العمل :** غالبا ما تكون بصفة أسبوعية أو بما يتلاءم و وجود العمال , حيث قد لا يكون حضورهم يومي , و هنا الأمر يتعلق بصيرورة العمل.

¹ - سعيد يس عامر , مرجع سابق , ص 86 .

² - سعيد يس عامر , مرجع سابق , ص 86 .

³ - Michel grief .(L'usine s'affiche ; La communication visuelle au service duprogrès), 2 eme Edition d'organisation, paris, 1999, pp 239-240

2- أسلوب الاتصال الشفوي :

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه و يعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل و المتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة و موقع استجابته ، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة¹ .

كما يمكن تقسيم أساليب الاتصال الشفوية إلى :

- أساليب اتصال شفوية مباشرة بحيث تتم دون استخدام أداة وسيطة .
- أساليب اتصال شفوية غير مباشرة يتم فيها استخدام وسائل وسيطة.

أ- أساليب الاتصال الشفوية المباشرة : و نذكر منها :

- **التعليمات و الأوامر :** تمارس عملية الاتصال في مختلف المنظمات من خلال إصدار قرارات و تعليمات و توجيهات في صورة أوامر يصدرها الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين. هذا الأسلوب تشجعه الأنظمة البيروقراطية نظرا للالتزام الكبير بالتعليمات و النواحي الشكلية للعمل بغض النظر على الناحية الموضوعية².
- **الاستشارة :** لا يخلو سير العمل في المنظمة من بعض المعوقات و المشكلات التي تؤثر بدورها على نتائج العمل، و قد تكون هذه المشكلات مادية أو اجتماعية، أو نفسية، أو فنية. مما يدفع المنظمة إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات ، و من هنا يأتي دور الاستشاري الذي قد يكون مهنيا من خارج المنظمة، أو أحد أعضاء المنظمة الذي يسند إليه القيام بهذا الدور ، و بالتالي قد تكون الاستشارة داخلية أو خارجية³.

¹- طارق المجدوب ، الإدارة العامة العلمية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت، 2000 ، ص 521.

²- سعيد يس عامر ، مرجع سابق ، ص 67 .

³- سعيد يس عامر ، مرجع سابق ، ص 68 .

- **المقابلات :** و هي إحدى وسائل الاتصال الشفوي المباشر و نقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات أو تخفيف ضغوط العمل أو إجراء مصالحة....الخ.
- و تعتبر المقابلة اتصال تكاملي مخطط و محدد الغرض و تكون بين شخصين أو أكثر، و تتنوع المقابلات حسب الغرض منها فنجد¹ :
- **المقابلة الإعلامية :** فيها يتم تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة للتعرف على سير العمل و المعلومات المتعلقة بالأداء الوظيفي .
- **مقابلة التوظيف :** يتم فيها تبادل المعلومات حيث أن نجد ممثل المنظمة يسعى لمعرفة الكثير من المعلومات حول طالب الوظيفة.
- **مقابلة الاستشارات:** و فيها يقوم الاستشاري بدور الناصح بإجراء أو تصرف ما , و قد تتم المقابلة الاستشارية على مدخلين : جمع المعلومات و حل المشاكل .
- **مقابلة التقييم:** تهدف هذه المقابلة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من جميع جوانبه لجميع العاملين من خلال حياتهم الوظيفية بالمنظمة و تختلف طريقة التقييم حسب المستوى الوظيفي للموظف.
- **مقابلة النقل أو الترقية :** قد يتم إجراء هذا النوع من المقابلة بالنسبة للشخص أو العامل المرقي لتهنئته و شكره على أدائه السابق، و هذا لإعطائه دفع أقوى للعمل بكفاءة و تحسيسه بأهمية عمله.
- **مقابلة الإجراءات التأديبية :** هي عكس المقابلة السابقة التي تعتبر كحافز إيجابي للموظف , بحيث مقابلة الإجراءات التأديبية تعتبر حافز سلبي له من أجل تبليغه بنوعية العقاب الذي سيتعرض له .
- **مقابلة تحليل الوظائف :** يقوم فيها أخصائي مسؤول بتحليل العوامل المؤثرة بالنسبة لكل وظيفة و ذلك من جميع النواحي المادية و الاجتماعية و النفسية و مدى الارتباط و الانسجام بين وظيفة معينة و أخرى لتحقيق التكامل الجماعي و دراسة أبعاد العلاقات المتداخلة و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و تجري هذه المقابلة بين الموظف و أخصائي تحليل العمل.

¹ - سعيد يس عامر , مرجع سابق , ص 71 .

■ **الاجتماعات :** و تعد أيضا من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة و تلجا إليه الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين. و هي عبارة عن لقاءات بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معا لتبادل الأفكار و المعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة و اتخاذ قرار بشأنها¹ و تكون الاجتماعات داخل المنظمات متنوعة و متعددة الأهداف و يمكن تصنيفها من حيث الزمن إلى نوعين² :

● **اجتماعات دورية :** و هي الاجتماعات التي تعقد بصفة دورية و في مواعيد محددة لبحث المسائل و الموضوعات المختلفة مثل : اجتماعات الجمعية العمومية و اجتماعات مجلس المديرين و اجتماعات مجلس الإدارة، أو أي اجتماع يحتم القانون أو النظام الداخلي للمنظمة على الالتزام به.

● **اجتماعات غير دورية :** و هي عبارة اجتماعات التي تعقد في أي وقت أو كلما دعت الحاجة إليها، و ذلك لبحث مشكلة طارئة أو موضوع ذا أهمية كبيرة للمنظمة ، و من أمثلة ذلك عقد اجتماع طارئ مع مفتش مختص في الوظيفة لاستعراض و دراسة و مناقشة الصعوبات التي تواجه أصحاب هذه الوظيفة .

■ **الندوات :** تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي، حيث يجتمع العاملون و الرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، و تطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة تنظيم الندوة ، و يتم الإجابة عليها في صورة مناقشة حرة ، و عادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة و تخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة³ .

¹ - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق ، ص 162 .

² - أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، (اتصالات ، معلومات ، قرارات) ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000 ، ص 121_122 .

³ - سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

- اللجان : هي تشكيل متخصص من جماعات العمل , تعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو متخصصة , أو مطلوبة على وجه السرعة و تقسم اللجان إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي ¹ :
 - اللجان التمهيدية : تعمل على إعداد و تحضير المعلومات أو جمع دراسات أو تلخيص المشكلات أو البحث في جوانب معينة من المشكلة لتقديمها إلى لجنة أخرى عادة ما تكون إلى اللجان الدائمة أو لجان المهام الخاصة, و قد تتحول اللجان التمهيدية نفسها إلى لجنة خاصة أو لجنة دائمة .
 - اللجان الدائمة : هي لجان دائمة التشكيل تقوم بوظائف محددة و تعالج قضايا دائمة في المنظمة و كل فرد فيها له دوره و مهامه و عادة ما تقوم هذه اللجان بتقديم نصائح و توصيات تلخص فيها نتيجة عملها

و تقدم أيضا توصيات أخرى للمدير أو المشرف المختص لكي يعتمدها أو يطبقها.

- لجان المهام الخاصة : تشكل هذه اللجان عند ظهور المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى تضاف الجهود

و الخبرات المتنوعة, و ينتهي عمل اللجنة بانتهاء المهمة التي شكلت من أجلها.

- الخطابات و المراسلات : و تعتبر من النماذج المتكررة التي تستعملها الإدارة الحديثة و لهذا يهتم المديرون بكيفية كتابة الخطاب أو الرد عليه , و تكون المعلومات المذكورة فيها دقيقة و واضحة . و الخطابات و المراسلات تحمل في طابعها العديد من البيانات التي تتعلق بمعاملات المنظمة , ارتباطاتها و التزاماتها كما و أن الخطابات

و المراسلات تمثل مادة اتصالية فعالة و عملية مستمرة تتفق مع طبيعة عمل المنظمة و أنشطتها المختلفة , لهذا يمكن الحصول على قدر كبير من البيانات التي تمثل في الواقع أساس العملية الاتصالية و كذلك يمكن الاعتماد عليها في العديد من القرارات و يتوقف عليها مدى فعالية كل منها . و من الأغراض التي تهدف لها المنظمة من خلال إلقاء الخطاب أو تقديم العرض مايلي ² :

- الغرض الشرحي : بمعنى فك الغموض و اللبس حول المواضيع التي تمتاز بالضبابية .
- الغرض الإقناعي : و ذلك لتبني العاملين فكرة محددة أو نمط عمل جديد و هو من سمات الإدارة الحديثة.
- غرض التقارير التقديمية : من أجل جعل العاملين على دراية بكل المستجدات في المنظمة.

¹ - أحمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال , مرجع سابق , ص 163_ 162

² - أحمد محمد المصري , مرجع سابق , ص 84 .

ب- أساليب الاتصال الشفوية الغير مباشرة :

تأتي أساليب الاتصال الشفوية الغير مباشرة في الدرجة الثانية من حيث السهولة في الاتصال و تستخدم المنظمة هذه الأساليب لنقل الرسالة المعطاة إلى المستقبل, و قد تكون هذه الوسائل عبارة عن الهاتف و الأجهزة اللاسلكية أو أي وسيلة من وسائل المخاطبة الداخلية للمنظمة و سنتطرق فيما يلي بعض صور الاتصال الشفوية الغير مباشرة¹.

■ المكالمات الهاتفية : إن الكثير من الأعمال و الوظائف داخل المنظمات تؤدي عن طريق الهاتف باعتباره

وسيلة اتصال مسموعة يمكن من خلاله تسجيل الاتصالات الواردة أو ما يعرف بالبريد الصوتي و قد تكون هذه المكالمات عبارة عن نقاشات لطرفا الاتصال تكون حول أداء و إنجاز المهام و الظروف المحيطة بالعمل و كل ما يتعلق بالوظيفة .

إلا أن هذا النمط غير مستحب خصوصا إذا كانت تتعلق بأسرار المنظمة خشية أن تتسرب إلى المنافسين. بل يفضلون إتمام الاتصال بالمراسلات المكتوبة أو عن طريق التلكس أين تخصص قنوات معينة بأرقام خاصة .

■ الإذاعة الداخلية و المخاطبة العامة : و هو نظام تستخدمه المنظمات الحديثة و المتطورة يتم من خلاله

انتقال المعلومات و التبليغات ضمن شبكة إذاعية محلية داخلية دون تشويش و لا تحريف و في حال عدم وجود رسالة قد تستعمل هذه الشبكة قطع موسيقية للتخفيف من حدة العمل و الملل للموظفين².

■ المؤتمرات الهاتفية : و هو عبارة عن لقاء بين مجموعة من الأفراد في نفس الوقت و ذلك باستخدام

الهاتف .

¹ - أحمد محمد المصري , مرجع سابق , ص53 .

² - سعيد يس عامر , مرجع سابق , ص82_83 .

3- أساليب اتصال أخرى :

لا تنحصر وسائل الاتصال على الأساليب المكتوبة أو الشفوية ، بل توجد وسائل أخرى، تتمثل في الوسائل التصويرية و التصرفية ، إضافة إلى ما قد تمليه علينا تقدم العلوم و التكنولوجيا من وسائل أخرى في المستقبل.

أ- **أساليب الاتصال التصويرية :** هي كل ما تقع عليه عينه من صور أو خرائط أو رسوم بيانية أو أفلام سواء كانت صامتة أو متحركة، و يتم استخدام هذه الأساليب من أجل تبسيط المعنى و سهولة نقله خاصة بالنسبة للأفراد الذين لا يجيدون القراءة و الكتابة و حتى الذين يتكلمون لغة مغايرة عن اللغة السائدة في المنظمة و تتمثل هذه الأساليب في ¹ :

ب- **الرسومات البيانية و الخرائط :** تستعمل لتوضيح العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين من خلال جمع الحقائق ، و التعبير عنها من خلال صورة أو رسم بياني مبسط لتسهيل عملية الفهم و الاستيعاب . أما بالنسبة للخرائط التنظيمية فهي تنطوي على توضيح العلاقات الممثلة بين الوحدات الإدارية المختلفة و خطوط الاتصال الرسمي على مستوى المنظمة.

ت- **الملصقات :** تضع المنظمات لوحات تلتصق عليها صور و رسومات لنقل المعلومات الخاصة بالمنظمة رغبة منها الوصول إلى العاملين .

ث- **التنشيط البصري :** عادة ما يستعمل هذا الأسلوب في الأيام المهمة للمنظمة من أجل خلق صورة لدى العاملين عن هوية منظماتهم و تحريك شعور الولاء لديهم إحساسهم بالاندماج و ترك أثر في ذاكرة الموظفين و الهدف منه الحصول على عرض فعال للمعلومات، و ذلك باستخدام أحدث التقنيات البصرية و الصوتية ،على غرار مؤتمرات الفيديو الذي يمكن الأفراد من رؤية بعضهم البعض عبر الشاشات

كما تمثل الأفلام أحد صور الاتصال التصويري التي تستخدم كوسيلة اتصال إيضاحية لشرح أبعاد و موضوعات معينة، معتمدة في ذلك على قدرتها على التأثير ، و قدرة المستقبل على المشاهدة و الفهم ، رغم أنها وسيلة ذات اتجاه واحد لعدم تفاعل المستقبل و إبداء رأيه أو طرح أي استفسار ، إلا أنها تخفف من حدة المشكلة و ذلك بالاستعانة بمختص يقوم بشرح أبعاد الموضوع المتناول أثناء العرض ، بعدها يفتح باب للنقاش للرد على الأسئلة و توضيح الاستفسارات و إبداء الآراء ² .

¹ - سعيد يس عامر ، مرجع سابق ، 102_103_104 .

² - Christian Schnrider ، (Communication Nouvelle fonction stratégique de **L'entreprise**) ، DELMAS، 2 eme édition، 1993,p 149 .

4- أساليب الاتصال التصرفية :

و هي الأساليب المتمثلة في التصرفات و الأفعال الإرادية و اللاإرادية التي تنطوي على التلميح غير اللفظي و ذلك عن طريق :

أ- الحركات و الإشارات : فعند تحريك أطراف الجسد يمكن التعبير عن رسائل محددة و عامة , أو رسائل إرادية , أو لإرادية , فمثلا عند التلويح باليد له معنى محدد و مقصود كتحية شخص أو توديعه . أو عند رفع الرأس و إنزاله فيقصد به الموافقة و الرضا على رسالة المنظمة , أما تحريكه يمينا و شمالا فتعني الرفض و عدم القبول.

ب- تعابير الوجه : أحد أشكال التواصل الغير لفظي و هي المسؤول الأول عن إظهار المشاعر و قوتها و تفاعل الأفراد مع الرسائل و تفصح عيون الإنسان عن الكثير مما يشعر أو يفكر به . حيث قد تعبر سرعة غمز العين عن الحالة العصبية للإنسان و أحيانا تدل على عدم توافق مع قرار معين .

ت- المظهر الشخصي (الشكل) : إن المظهر الشخصي للأفراد يدل على شخصيتهم لذلك يستجيب الأفراد لبعضهم البعض بناء على جاذبيتهم فعندما يكون الموظفون رؤساء ذوو جاذبية , يكونون راضين عنهم مما يؤثر على تفاعلهم و بالتالي قبول القرارات و إتباع المهام و المسؤوليات.

ث- التعامل مع الوقت و المكان : نجد الكثير من الموظفين يظهرون أهمية بالغة و احتراما شديدا لحسن اختيار المواقيت و أماكن المواعيد. و من أهم محددات الاتصال التصرفي هي الاتفاق فالمسؤول الذي يولي اهتماما لوقت و مكان إجراء المواعيد يكون أكثر قبولا لدى الموظفين و بالتالي يحترمونه و يأخذون بآرائه و قراراته هذا ما ينعكس على أدائهم داخل المنظمة¹ .

¹ - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق ، ص 147_148 .

III- عناصر و شبكات الاتصال التنظيمي

1- عناصر الاتصال التنظيمي : إن جوهر عملية الاتصال يدور حول تبادل الرسائل بين المرسل و المرسل

إليه و ذلك عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد قد حددته المنظمة سابقا, فتتضمن عملية

الاتصال العناصر التالية:

أ- المرسل : و هو مصدر الرسالة الذي يريد إحداث تأثير في المستقبل، حيث إن المستقبل قد يكون

فرداً أو مجموعة، فيقوم المرسل بإنشاء رسالة عبارة عن رموز معينة و نقلها إلى المستقبل من أجل

أن يشاركه في أفكاره و توجهاته، كما تتباين قدرات الفرد على إرسال الأفكار حسب قدرته

الاتصالية و ثقافته، و المرسل هو العنصر الرئيسي في عملية الاتصال لأنه المسؤول الأول عن

استمرار هذه العملية و يجب على المرسل أن يتصف بمايلي¹ :

- المصدقية المستمدة من الخبرة بموضوع الرسالة
- الموضوعية و الصدق في عرض المعلومات، و الثقة التي تلعب دورا مؤثرا في استجابات الأشخاص له
- قوة التأثير على الآخرين و التي تستمد من سلطة معينة أو القدرة على التحكم في مصادر المعلومات.

ب- المرسل إليه (المستقبل) : هو الذي يستقبل الرسالة، و يفك رموزها , و يترجمها , ثم يحللها

و يفسرها ليصل إلى ما يقصده المرسل , و من هنا فقد يكون المستقبل شخصية حقيقية أو

اعتبارية و في حال استقبال الرسالة يتبادل الأدوار مع المرسل.

ت- الرسالة : هي عبارة عن المعلومات و الأفكار و نبرة الصوت و الإيماءات و الانطباع يبينه المرسل

و ينتقل إلى المستقبل أثناء عملية الاتصال , و هي النقطة التي تجمع بين المرسل و المستقبل لهذا

من المهم اختيار العبارات و الرموز بعناية، و توجد صور مختلفة للرسالة منها :

الكلمات و الإيماءات و نبرة الصوت , المظهر الخارجي و الحركات.

¹ - محمد إسماعيل بلال , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , 2005 , ص 361 .

ث- **الوسيلة** : هي القناة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل , و يرتبط بنجاح عملية الاتصال ارتباطاً وثيقاً بنجاح المرسل باختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
لأن الرسالة ترتبط مع الوسيلة المستخدمة في نقلها. و لذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل¹ .

ج- **الترميز** : يقصد به وضع ما لدى المصدر أو المرسل من أفكار أو آراء أو معلومات...الخ على النحو الذي يلاءم طبيعة الوسيلة المستخدمة و يضمن وصولها للطرف أو الأطراف المستهدفة على النحو الذي أراده المرسل بدون تشويش² .

ح- **فك الرموز** : يقصد به تفسير الرسالة على النحو الذي يضمن إدراكها و استيعابها على النحو الذي أراد المرسل . و تحتاج هذه العملية إلى خبرات و مهارات و تدريب متخصص³ .

خ- **التغذية العكسية (الراجعة)** : هي رد فعل المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل وهي ما يريده المرسل من المستقبل أثناء العملية الاتصالية ، وت بين التغذية الراجعة نسبة نجاح العملية الاتصالية، فعن طريقها يعرف المرسل إن كانت الرسالة وصلت للمستقبل و فهمها كما ينبغي أم لا، و في حال عدم فهم المستقبل للرسالة على المرسل إعادة صياغة الرسالة و تعديل الفهم الخاطئ لدى المستقبل.

د- **بيئة الاتصال** : هي الوسط الذي تتم فيه عملية التواصل بكل عناصره المختلفة .

¹ - عمار بن ثابت , مهارات الاتصال , مجلة التميز للبحوث و الدراسات الاقتصادية , العدد 143 , الجزائر , مارس 2008 .

² - محمد إسماعيل بلال , مرجع سابق , ص 361 .

³ - أحمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال , مرجع سابق , ص 26 .

2- شبكات الاتصال التنظيمي :

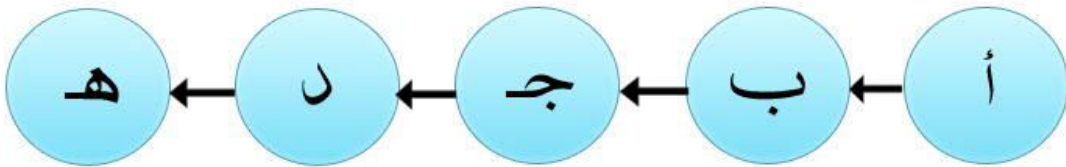
تستخدم المنظمات عدة شبكات للاتصال بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا و يقصد بشبكة الاتصال من الناحية التنظيمية أنها مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع و تنسيق و توزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل مشاكل المنظمة , و تساهم شبكات الاتصال في خدمة الهيكل التنظيمي للمنظمة و تساعد على تدفق المعلومات¹ .

و يمكن تصنيف شبكات الاتصال على النحو التالي:

أ- الشبكة التسلسلية :

أو شبكة اتصال السلسلة و هي التي تنظم على أساس بسيط و هذا الاتصال يكون بطريقة آلية حيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة و عادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فكلما كانت السلسلة طويلة أصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة و في هذا النمط يكون جميع أعضاء التنظيم في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط منتصف السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الواسطي , و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعديه بصورة مباشرة و سريعة. من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات و تضيق الوقت و الجهد أثناء العملية الاتصالية ، و قد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل , و من جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو ما دام المرؤوس هو شخص واحد فقط² .

الشكل (2) : يوضح شبكة الاتصال التسلسلية



المصدر : بشير العلق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , ص 109

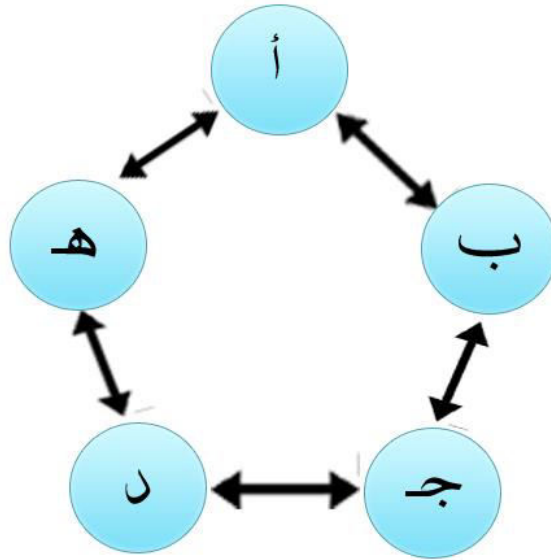
¹ - رنجي مصطفى عليان , محمد الطوباسي , مرجع سابق , ص 77- 78 .

² - خضير كاضم حمود , السلوك التنظيمي , دار صفاء للنشر و التوزيع , الأردن , 2002 , ص 128 .

ب- الشبكة الدائرية :

يكون فيها الاتصال في شكل دائري و هي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين بمعنى يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، و كل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد و هؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض و هكذا , يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام أو شبه الكامل¹.

الشكل (3): يوضح شبكة الاتصال الدائرية



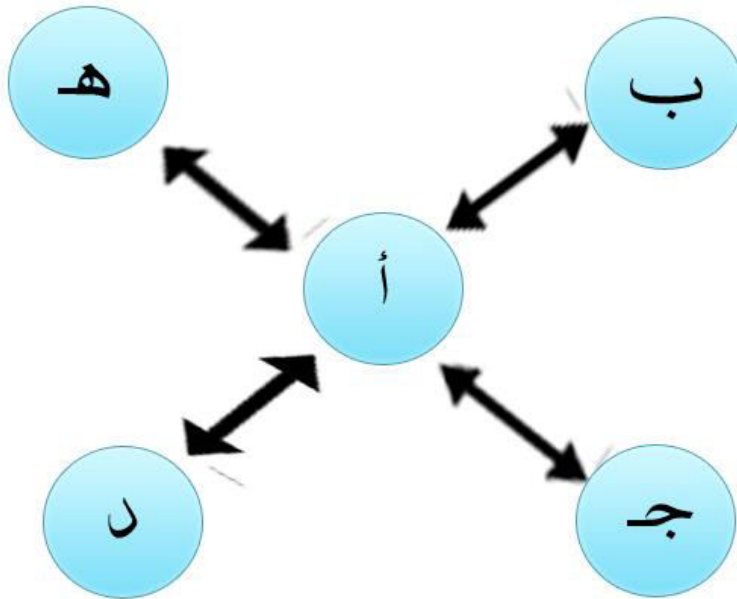
المصدر : بشير العلق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , ص 110

¹ - سهيل فهد سلامة , نظم الاتصالات في المنظمات , مجلة العلوم الاجتماعية , المملكة العربية السعودية , العدد 46 , 1985 .

ت- الشبكة العجلة :

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه بمجموعة فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناعاته و يعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك و تنشيط العملية الاتصالية و بالتالي تنسيق و متابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشير إليه. بمعنى أن الاتصالات المعلومات تتمحور و تتدفق في هذه الشبكة لشخص واحد، و هو القائد أو المدير ، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء و يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر و التوجيهات و يكون الاتصال في ممر واحد و اتصال الأفراد يكون من خلال الفرد الموجود في المحور¹.

الشكل (4): يوضح شبكة الاتصال العجلة



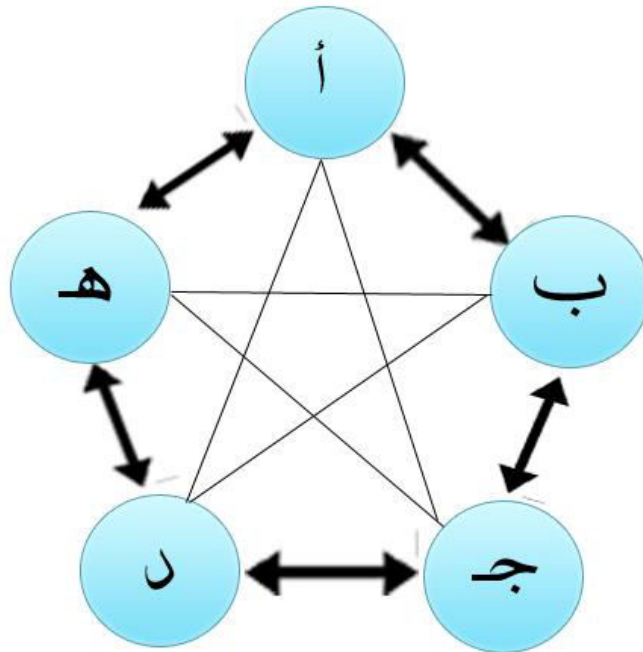
المصدر : بشير العلاق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , ص 109

¹ - ناصر قاسمي , الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر، 2011 , ص 23 - 25 .

ث- شبكة الاتصال النجمية :

و تعرف بشبكة الاتصال المتكامل و المتشابك و تعتبر الشبكة المثالية، بحيث أن المشاركين يتمتعون بخصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، و لان المعلومات متوفرة لأي منهم. فهنا تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية و الأفقية بحيث كل المراكز لديها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها , في هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة و كذلك تماسك الجماعة و قد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهذر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، و يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الإعداد المحدودة عن حد معين فتصبح من العسير أن لم يكن مستحيلا التمسك بها¹.

الشكل (5) : يوضح شبكة الاتصال النجمية



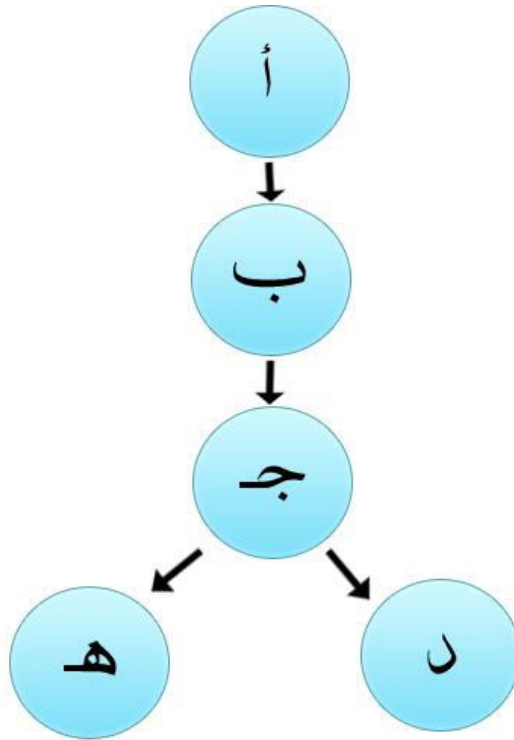
المصدر : بشير العلق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , ص 110

¹ - صالح خليل أبو أصعب , العلاقات العامة و الاتصال الإنساني , دار الشروق للنشر و التوزيع , ط 2 , 2004 , ص 59 .

ج- شبكة الاتصال العنقودية :

و هي شبكة على شكل حرف **Y** و تتجسد من خلال وجود الرئيس في الأعلى الذي يتصل و ينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) و الذين يتصلون بالمرؤوسين¹.
 بمعنى أن هذا النمط من الاتصال يمكن الرئيس الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، بحيث أن المدير يتصل بمساعده و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال².

الشكل (6) : شبكة الاتصال العنقودية



المصدر : بشير العلاق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , ص 109

¹ - ناصر قاسمي , مرجع سابق , ص 26 .

² - خضير كاظم حمود , مرجع سابق , ص 129 .

أ- أما إذا أردنا تصنيف شبكات الاتصال من حيث طبيعتها فنجد ¹ :

- شبكة الاتصال النجمية ذات طبيعة ديمقراطية .
- شبكة الاتصال التسلسلية فهي ذات طبيعة أوتوقراطية نسبيا .
- شبكة الاتصال الدائرية فهي ذات طبيعة ديمقراطية نسبيا .

و بالتالي يمكن القول أن :

إن شبكات الاتصال الأوتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء ، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرض ، و يتوقف ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة .

إن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد ، أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطا و ذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة .

ب- فبالنسبة لأوجه الاختلاف بين شبكات الاتصال فهي تختلف عن بعضها من حيث :

- طبيعة العلاقة المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين و وجود علاقات غير مباشرة مع بعض الأفراد الآخرين في التنظيم .
- عدد قنوات الاتصال ، بصفة عامة فإن عدد قنوات الاتصال في الشبكات الأوتوقراطية يقل عن عددها في الشبكات الديمقراطية .
- نوعية الاتصالات ، تتصف الشبكات الأوتوقراطية بوجود اتصالات من جانب واحد من الرئيس إلى المرؤوسين وليس العكس، في حين أن الشبكات الديمقراطية تتميز بوجود اتصالات في الاتجاهين ² .
- ت- أما بخصوص الفاعلية فقد حدد كل من " بافلاس " و " باريت " خمسة أهداف أساسية تسعى من خلالها شبكات الاتصال لتحقيق الفاعلية هي ³ :

- السرعة في إنجاز العمل .
- الدقة في إنجاز العمل .
- التنظيم الداخلي للجماعة .
- القيادة داخل الجماعة .
- الحالة المعنوية داخل الجماعة .

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 286_287

² - محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال ، دار المطبوعات الجديدة للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية، 1994 ، ص 48_49

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 283.

III- : وظائف و أهداف الاتصال التنظيمي

1- وظائف الاتصال التنظيمي :

إن طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق نمط الاتصال التنظيمي داخل كل منظمة خصوصاً التنظيمات الرسمية بحيث تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات¹ . و يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً هاماً و أساسياً ، حيث يؤكد كل من : " كاتز " و " كاهن " باعتبارهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة، يؤكدان أن الاتصال ليس مجرد عملية تحدث بين المرسل و المستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه . و هنا يمكن تصنيف وظائف الاتصال التنظيمي فيما يلي² :

- أ. التعليم : و هو توفير العلوم و المعارف و المعلومات بقصد رعاية و تنمية القدرات العقلية و تكوين الشخصية و الحصول على المهارات و القدرات .
- ب. الإعلام : و هو بث أو إرسال المعلومات و البيانات في شكل أفكار ، حقائق ، أخبار و رسائل بعد أن يتم جمعها من طرف مختصين داخل المنظمة لاتخاذ موقف مناسب بغية الوصول لهدف محدد .
- ت . المعلومات : يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات ، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية.
- ث. الإقناع و الإغراء : أي إثارة الجمهور و إغراءه قصد الاهتمام بالمسائل العامة التي تم المنظمة .
- ج. الحوار و الجدل : أي تسهيل وسائل تبادل الآراء و الأفكار للتوصل إلى هدف محدد و مشترك
- ح . الدافعية : إن وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقييم أداء أعضاء المنظمة ، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم و تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعاً القيام بعملية الاتصال .

¹ - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق ، ص 164_165 .

² - هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية ، دار الراجحة للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 86 .

2- أهداف الاتصال التنظيمي

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تماسك أفراد التنظيم و حل النزاعات بين الأفراد و إعطائهم قيمة ، و العمل على بناء روح الجماعة و كذا تحسين إنتاجية و فعالية الأداء، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عن العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد فعالية المنظمة¹ .
و يمكن تحديد بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي :

أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات: يتم الاتصال بين التصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض , و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة² .

ب- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على³ :

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- توجيه الأفراد بنتائج أداءهم.

ت- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم نتائجها.

ث- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مواقفهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف⁴ .

كما يمكن إدراج هدف آخر للاتصال التنظيمي لا يقل أهمية عن سابقه و هو التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعوله كارثي بالنسبة إلى المنظمة ككل .

¹ - عبد الله بن إبراهيم الغماز و آخرون , مرجع سابق , ص 21.

² - زاهد محمد ديري , السلوك التنظيمي , مرجع سابق , ص 299 .

³ - شوقي ناجي جوادة , المربع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي) , دار حامد , للنشر , الأردن , 2010 , ص 363 .

⁴ - فيصل دليو , اتصال المؤسسة , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , 2003 , ص 55 .

ثالثا : آلية الاتصال التنظيمي

I- : إستراتيجية الاتصال التنظيمي

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبنى أساسا على إستراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المنظمة سواء أكان المستهدفين أعضائها أو منظمات أخرى . هذا ما يجعلهم يسعون لتنمية معارفهم و السعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار و الإمام الواعي بالأنظمة و اللوائح التي تضعها المنظمة.

1- مفهوم إستراتيجية الاتصال : هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام . و إستراتيجية الاتصال هي عبارة عن نسق منظم و مبرمج مبني على عمليات رمزية في شكل

خطاب، صور ، نشرات... الخ ، تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع ، حيث أن الرسالة المتلافة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم¹ .

و تعرف إستراتيجية الاتصال على أنها خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري الذي تضعه المنظمة لتحقيق أهداف معينة و التي تحدد الاتجاه المستقبلي لها و ذلك عن طريق استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة² .

و تشير إستراتيجية الاتصال إلى كيفية وضع الخطط السياسات و التوجيهات لمختلف النشاطات و المعلومات المنسقة داخل المنظمة و خارجها .

هناك من يرى بأن إستراتيجية الاتصال عبارة عن مجهود فكري منظم و هادف، يهدف إلى السيطرة على الفرص و القيود الخارجية .

يعرف فيليب كوتلر إستراتيجية الاتصال بأنها : أسلوب المنظمة في الإبداع و الحفاظ على العلاقة بين الأهداف و الوسائل من ناحية ، و الإمكانيات المتاحة من ناحية أخرى ، بمعنى كيفية تحديد و اختيار الأساليب و الطرق من طرف المنظمة لإيصال الرسائل بغية تحقيق الأهداف المسطرة¹ .

¹ - Encyclopédie de science de l'information et de la Communication, Ellipse , Paris, 1997, p529

² - محمد البادي ، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، دار المهندس للطباعة ، ط 1 ، دمياط الجديدة ، 2005 ، ص 105 .

و بالتالي فإن إستراتيجية الاتصال هي فن الإدارة في اختيار أنجع الطرق و استعمال أحسن أساليب الاتصال لتحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

2- مبادئ إستراتيجية الاتصال : تستند إستراتيجية الاتصال على عدة مبادئ نذكر منها ².

أ- التواجد: تغيب في الكثير من المنظمات استراتيجيات الاتصال الحقيقية , بحيث تكتفي هذه المنظمات باتخاذ و إصدار القرارات فقط .

ب- التماسك : يجب على الاتصال أن يكون متماسك مع قرارات المنظمة و ذلك بعد وضع الخطط و استراتيجيات الاتصال و اختيار الأساليب المناسبة .

ت- الاستمرارية: إستراتيجية الاتصال عملية دائمة و مستمرة , و من أجل تحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات , كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة على أساليب الاتصال .

ث- الوضوح (الشفافية) : لكي تكون الإستراتيجية مفهومة , و ذات فعالية لابد من وضوح و بساطة الاتصال، و أن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين .

ج- الواقعية : يجب أن يكون الاتصال متطابق مع الواقع (الحقيقة) ليكون مقبول من طرف الموظفين فالاتصال الخادع أو الغير واقعي , يقابل برفض رسائله و يساهم في زعزعة استقرار المنظمة .

ح- القبول : يجب قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة و كل الموظفين بها.

¹ - Philippe Kotler , Marketing Management, 7ème édition , paris , 1999, p 34

² - Jean marc decaudin, la Communication Marketing (Concepts ;Techniques ,Stratégies),3ème édition , economica ,France , 2003 , pp 39-46 .

II- مراحل إعداد خطة الاتصال التنظيمي

تمر الإستراتيجية في الاتصال مثل غيرها في مجالات أخرى عبر إلقاء تساؤلات عديدة مثل : ما هو القرار الواجب اتخاذه و ما هي نتائجه ؟ و ما هي الطرق و الأساليب التي يجب استعمالها ؟ و ما هي المراحل الواجب المرور عليها ؟ و ما هي الأهداف و الأولويات ؟ و غيرها من التساؤلات التي بالإجابة عليها يتم وضع الإستراتيجية . و تستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف ، فهي تبين طريقة و هوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها ، سواء مع المتعاملين داخلها أو مع المتعاملين خارجها ، و من المميزات التي تتوفر في هذه الإستراتيجية¹ :

- الانسجام بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي.
- الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.
- انسجام الخطط بين مختلف مشاريعه.
- الانسجام في مخططاتها.

و من المراحل الهامة لإعداد إستراتيجية اتصالية فعالة نذكر مايلي :

1- تحديد الأهداف :

أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع و تحديد الأهداف ، و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير فتحدد أولاً من طرف المقرر: الرئيس أو المدير العام ، أو مجلس الإدارة ، و هو في هذا المعنى ضمن للانسجام العام في المؤسسة التشاور و الحوار أحياناً أو بالإعلام و الاستفادة من التغذية العكسية أحياناً أخرى و هذه العملية تأخذ وقتاً قد يطول أو يقصر نسبياً إلى طبيعة و أهمية القرار و درجة تأثيره في المؤسسة و الأطراف فيها ، حيث يتراوح القرار من غير مبرمج إلى مبرمج أو من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي . و هناك بعض الأهداف يتم تحديدها و تقبلها و هي الأهداف الخاصة للاتصال في إطار نوع من عمل الاتصال الداخلي² .

¹ - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 101 .

² - ناصر عبد الله المعيلي ، الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، مكتبة الربرة ، الرياض ، 2008 ، ص 96 .

و من الأهداف العامة للاتصال :

- إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي .
 - تجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين و إنشاء روح الجماعة .
 - السماح لكل شخص لتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي و هو مشروع المنظمة .
- و على العموم فإن أهداف الاتصال تجمع في ثلاثة مجموعات : التجميع و الالتفاف حول المنظمة و برامجها و أهدافها ، تحقيق امثل و أكثر حركية بما لنفس الأغراض و هي أعلى فعالية و كفاءة، و كذلك تحضير الظروف و شروط التغيير فيها طبقا للتطورات و الأحداث التي تدور داخلها و خارجها¹ .

2- دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمنظمة :

في هذه المرحلة تقوم المنظمة ، أو المصلحة المكلفة بدراسة المحيط ب :

- البحث عن هوية المنظمة و صورتها ، التي تعتبر الاسمنت الذي يضم أعضائها فالهوية القوية للمنظمة تسمح بتحقيق الانسجام ، بمعنى كل عملية اتصالية ترتبط بهوية المنظمة تدعم هذا الانسجام .
- و تعتبر المؤسسة أو المنظمة شخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها : هياكلها ، أنظمتها ، تاريخها ، قيمتها... الخ.
- تأكيد أهداف العملية الاتصالية المحددة من الإدارة و تكييفها : تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة و ما ترجوه منها ، و هذه الأهداف بعرضها على واقع المنظمة الحقيقي يتم اكتمالها .
- الدراسة الواجب إحداثها في الموضوع تعني : تحديد التطلعات و ما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال و الحاجات المحسوسة و الغير المعلن عنها و أخطار المعارضة و النزاعات مع هوية و صورة المنظمة كما في الواقع داخل و خارج المنظمة... الخ² .
- تعيين خطوط حركة المعلومات في المنظمة : الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، و هي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها في داخل و خارج المنظمة و القيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل و الفعال.

¹ - المعيلي ناصر عبد الله ، مرجع سابق ، ص 97

² - المعيلي ناصر عبد الله ، مرجع سابق ، ص 98

و هذه الخريطة يجب أن تظهر مصدري أو مرسلي المعلومات الرسميين في كل المستويات , و كلا المصدرين غير الرسميين أيضا و الوطاء في العملية الاتصالية أهداف الاتصال الذي توجه إليهم المعلومات , أو المستقلين الرسميين و غير الرسميين و كيفية عملهم الخ .

و تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض و تحدد صلاحياتها و تنتهي أو تحل بمجرد نهاية عملها .

3- اختيار القنوات و الوطاء :

تتم عملية الاتصال بين الأشخاص داخل المنظمة عبر قنوات و وطاء , و حجم المنظمة و عدد الأشخاص تفرض هؤلاء الوطاء عادة , و قنوات أو أدوات الاتصال هي ما سوف تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين .

و بعد التطور التكنولوجي السريع في ميدان الاتصال أصبح أمام المنظمات الاختيار بين الأوراق كقناة لنقل المعلومات في فترات سابقة، و القنوات الأخرى حسب أهدافها , و الرسائل التي تحملها .

و ذلك باستخدام مختلف الوسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال ابتداء من الشفهية : الهاتف و الاجتماعات المحاضرات , إلى الوسائل المرئية : أفلام , ملصقات , و المكتوبة : الجريدة , الرسائل الخاصة , الحوامل المغناطيسية أو الآلية : التيلكس , اسطوانة آلية و غيرها.

أما الوطاء بين المرسل و المستقبل , و هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل , و قد يكون أشخاص أو جماعات أو كل النظام بكامله و قبل أن يكون هؤلاء وطاء فهم أولا مستقبلين , و يطلب منهم إحياء المعلومة و إعطاءها معنى للأشخاص الموجهة إليهم و عمل هؤلاء بالتالي أكبر من وسيط فقط .

إن اختيار الوطاء يكون حسب الهدف من الرسالة التي يقومون بإيصالها فقد يكون الهدف من رسالة ما إيصالها لكل أفراد المنظمة أو لتحجيمها أكثر و هنا يراعي عدد الوطاء حيث عادة ما تتناقص المعلومة أو تأخذ تأويلات معينة غير أصلها كلما كانت سلسلة الوطاء أكثر عددا .

و أشارت بعض التجارب حول هذا الموضوع إلى النتائج التالية و التي توضح نسبة ما يحتفظ به الشخص من المعلومات حسب حالات أو طرق الحصول عليها : يتم احتفاظ الإنسان بنسبة 10% مما يقرأ , 20% مما يسمع 30% مما يرى ، 50% مما يسمع و يرى ، 80% مما يقول و 90% مما يقول و يعمل في نفس الوقت .

و هذه العناصر تفيد في تحديد كل من الوسائل و الوسائط في العملية الاتصالية ، و تحديد أدوارهم و أعمالهم فيها ، حسب طبيعة الرسائل المراد نقلها أو إيصالها و كذا اختيار الوقت المناسب و الأداة التي سوف تحدث الأثر المرغوب من العملية بشكل أحسن و اضمن من غيرها¹ .

4- تعيين المستقبلين و تكثيف الرسائل :

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال و تعيين المستقبلين للاتصال ، التي ترسل إليهم و تكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم و المستقبلين هم أشخاص داخل المنظمة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين .

و بالتالي يمكن استنباط الأهمية و الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في المنظمات :

أ- أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة :

لا يمكن تصور أي مؤسسة أو منظمة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال ، فالاتصال هو جوهر نشاطها و هو الروح التي تحركها ، فهو محور كل العمليات الرسمية و الغير رسمية بحيث يترتب عليه² :

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات .
- بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة.
- حركية الجماعة و الدافعية.
- التغيير التنظيمي.
- المساهمة في خلق و عي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات و سلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة أو المنظمة .

¹ - ناصر عبد الله المعيلي , مرجع سابق , ص 99 - 100.

² - ناصر قاسمي , مرجع سابق , ص 15 .

- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات .
 - المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم و اتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
 - توفير فرصة للإبداع و الابتكار من أجل تطوير المنظمة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم و اقتراحاتهم .
 - المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة .
- كل هذا يجعل المنظمة تكون وحدة وحيدة و منسجمة ذات هوية و شخصية و تاريخ و قيم محددة بشروط إنتاجها و بالقائمين بذلك ، و من جهة أخرى فالأشخاص الماديين الذين يعملون فيها لهم هوياتهم و شخصياتهم الخاصة بهم، قيمهم و ثقافتهم و حياتهم الفردية أو الجماعية في المنظمة .

ب- دور الاتصال التنظيمي في المنظمة :

يتضح الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في المنظمات في مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى و ميزاتهما من جهة ، و طبيعة الاتصال من جهة أخرى و كذا من خلال اعتماد المنظمة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة و فعالة و قد أدى هذا بوصف المنظمات المؤسسات بأنها وحدات لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات .

و لمعرفة التطابق أو التشابه بين الاتصال و المنظمة يمكن العودة إلى العوامل من خلال المعاملات و الممارسات المتداخلة بين عناصره.

و بإجراء مقارنة هذه العناصر بالميزات العامة التي تميز كل منظمة نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين المنظمة و الاتصال.

فالمنظمة كائن متحرك يقوم بنشاطات من اجل تحقيق أهداف، في إطار محيط معين يتميز بالحركة و التغيير و الذي يفرض عليها متابعتها و التكيف معه. و حتى تستطيع القيام بنشاطها عليها توفير أدوات و وسائل تسمح لها بالتنسيق و نقل المعلومات و الأوامر و الآراء في مختلف الاتجاهات ، و هي العناصر التي تركز عليها معاملاتهما سواء في الداخل أو الخارج .

وكل هذا يجعل للاتصال أهمية و دور فوق العادة في المنظمة ، من خلال عدة جوانب نذكر منها :

- **اتخاذ القرار** : تلعب عملية نقل المعلومات دورا محددًا في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، و هذه المعلومات بالكمية و النوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال و قنواتها و أحوالها.
- **ممارسة مختلف العمليات الإدارية** : انطلاقًا من عملية التخطيط ، التنظيم ، التنسيق و القيادة و غيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال ، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يوضح المهام و مواقع المسؤولية و غيرها .
- **إبصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة ، و كذا عملية الحل لهذه النزاعات .**

بالإضافة إلى ربطها بالمحيط الخارجي كنظام أكبر ، و ضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة و مستمرة و التي تفيد في التخطيط الاستراتيجي و في أداء مختلف الأنشطة و الممارسات... الخ¹ .

¹ - صلاح الشنواني ، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1976 ، ص 218 .

III- : معوقات الاتصال التنظيمي

إن معوقات الاتصال هي كل الحواجز و العقبات و العراقيل التي تحول دون سير و نجاح هذه العملية أو تعطيلها أو تأخرها أو حتى تشويه مضمون الرسالة , و هذا ما يقف دون تحقيق اتصال فعال .
و باعتبار عملية الاتصال عملية مهمة في نجاح العمليات الإدارية فإن هذه العراقيل هي أكبر مشاكل التي تواجه الإدارات في الوقت الراهن .
و من المعوقات التي تعرقل عمليات الاتصال في المنظمة نذكر¹ :

1- المعوقات التنظيمية :

طرحت العديد من الدراسات الميدانية في المجال الصناعي الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال و التي قد تتسبب تراجع مستوى الأداء و خفض نسبة فاعليته و من بين هذه العراقيل نجد :

- أ- **طبيعة العمل** : جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم و هذا لعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح المهام و الصلاحيات , و نقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء غير الجيد و قد يكون هذا ناتجاً عن عدم معرفة أهمية الأعمال المرتبطة بهم .
- ب- **قنوات الاتصال** : قصور أو غياب قنوات الاتصال التي تسير فيها البيانات و المعلومات أو سيرها في الاتجاه السليبي .
- ت- **عدم اعتراف بعض العمال بالخراطيم التنظيمية و يعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.**
- ث- **نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية.**
- ج- **توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم , مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحياناً بعض الأعمال².**
- ح- **عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق .**

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا , أصول الإدارة العام , الدار الجامعية , بيروت , 1997 , ص 402_403 .

² - مصطفى حجازي , الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة , دار الطبع , بيروت , 1982 , ص 57_58 .

2- المعوقات الشخصية :

تتعلق هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل , حيث أن الخلفيات الفكرية و الفروقات الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال لتحقيق الأهداف , و أهم هذه المعوقات الشخصية مايلي :

ث- التباين في الإدراك : إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية و انتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني و إستيعابها مختلفة بينهم و بالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة و متباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.

ج- الاتجاهات السلبية : تتضمن الاتجاهات السلبية اتجاه ذاته و اتجاه الموضوع و المستقبل و من هذه الاتجاهات السلبية مايلي :

- العزلة و الانطواء : يتمثل بعدم مخالطة الآخرين و تبادل المعلومات معهم .
- الضغط على المرؤوسين : حيث أن بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال .

إضافة إلى :

- وقوع المستقبل في نفس أخطاء المرسل، فتنتقل إليه الأخطاء مع الرسالة و يتأثر بها
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء و لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، و هذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم و تعاليهم و ضعف رغبتهم في الاتصال... الخ¹ .

¹ - محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط5 , دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 252 .

3- المعوقات المادية (الفنية) :

و هي المعوقات المتعلقة بجوانب العمل و الجوانب المادية الملموسة في عملية الاتصال كالأدوات و الوسائل المستخدمة في نشر البيانات و المعلومات.

أما المعوقات الفنية فتتمثل في الجوانب الكلية لعملية الاتصال كسوء طباعة النشرات و الإعلانات ما يؤدي إلى عدم وضوح الصورة أو الكتابة و بالتالي عدم وصول المعلومة و التي تعتبر عائق في العملية الاتصالية .

4- المعوقات البيئية :

باعتبار المنظمة أو المؤسسة نظام مفتوح و ليس مغلق , بمعنى تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية و تعطي مخرجاتها للبيئة الخارجية , ما ينتج عنه تفاعلات و عمليات اتصال داخلية و خارجية , هنا يتوجب على المنظمة المحافظة على نشاطها دون الوقوع في المعوقات البيئية كعدم مسايرة التغيرات البيئية الطارئة , و عدم مواكبة و استخدام وسائل و أدوات الاتصال الحديثة , و التي تقف حاجزا أمام سير عملية الاتصال¹ .

¹ - علي عياصرة و محمد محمود عودة الفاضل , الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2006 ص73

رابعا : النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

يمكن تحديد النظريات المقاربات النظرية للاتصال التنظيمي من خلال التطرق لآراء الباحثين في هذا المجال و الذين ينظرون إليه أنه عملية دائمة و مستمرة في جميع المنظمات , لذلك يقومون بالكشف عن مختلف المحددات التنظيمية ز الاجتماعية و بعض الميكانيزمات السيكولوجية و التدقيق في الرهانات القادمة و الآثار الناجمة عن هذه العملية بالنسبة للفرد , المنظمة و المجتمع¹ .
و بالتالي يمكن أن نتناول هذه المقاربات من المداخل الكلاسيكية و الحديثة .

I- نظرية الإدارة العلمية .

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 بالولايات المتحدة الأمريكية, بفضل الأب الروحي للنظرية العلمية " فريدريك تايلور" , و الذي قدم هو و زملاؤه " ايمرسون " و " جلبرت " بعض الإسهامات في تطوير مفهوم الإدارة إلى مفهوم علمي .

حيث كانت أمريكا تعيش تطورا اقتصاديا و نموا سريعا للمدن ، و بالتالي التوسع الكبير في مستوى التصنيع هذا ما ألزم من الاهتمام بمعوقات الإنتاج و الإدارة من قبل هذه النظرية² .

في الفترة نفسها كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد و الصلب الأمريكية , بحيث رأى بأن إنتاج العمال اقل من طاقتهم الفعلية ، و بعد الملاحظات المكثفة أراد " تايلور " الوصول إلى سبيل لتحسين أداء العمال , قام تايلور بتجارب خلال عدة سنوات قام فيها ب : تقسيم العمل , حساب الوقت , و كان لدراسة الحركة و الوقت دور في زيادة الإنتاج .

¹ - Balle Francis : Communication, in Raymond et autres, Traité de La Sociologie. Puf, Paris, 1992 .p538

² - علي غربي و آخرون , تنمية الموارد البشرية , دار الهدى , عين مليلة , 2000 , ص 33.

وضع تايلور بعض المبادئ و الأسس التي تعتبر واجبات الإدارة في التنظيم و التي يمكن تقديمها في أربعة نقاط جوهرية وضعها لكي تستخدمها الإدارة في تحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل و هي¹ :

- وضع أسلوب علمي للعمل من خلال تغيير الأساليب التقليدية بأخرى علمية جديدة .
- تفعيل الأسلوب العلمي في التدقيق في كل عنصر من عناصر العمل اختيار الموظفين وفق أسلوب علمي .
- التعاون بين الإدارة والعمال بتطبيق الأسلوب العلمي في المؤسسة .
- توزيع المهام بحيث : الإدارة لها وظيفة التخطيط و التنظيم و الرقابة و العمال لهم وظيفة التنفيذ .

إن الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور , عامل فيه الفرد على أنه آلة و ركز على الحافز المادي و أغفل عن الجانب الإنساني و الحافز المعنوي² .

إن هذا الأسلوب الذي جاء به تايلور يركز على كيفية تقسيم العمل أفقيا و عموديا بحيث أن التقسيم الأفقي للعمل الذي ارتكز في نظره على دراسة الحركة و الوقت للعمال بحيث عليهم احترام الوقت الذي يتطلبه أداء حركة معينة , أما التقسيم العمودي للعمل أو ما قصده بالتخصص الوظيفي بحيث أن المديرين أو المتخصصون يقومون بالتخطيط و التوجيه فيما يخص الأعمال، في حين أن العمال أو الموظفين يقتصر دورهم على تنفيذ أوامر المديرين. من هنا نجد بأن خط سير الاتصال رسم بشكل نازل ، فالرؤساء و المديرين يعطون مجموعة أوامر و تعليمات و قرارات في العمل و العمال ينفذون .

من كل هذا تتضح معالم النظرية التaylorية لعمليات الاتصال الإدارية في المنظمة فنجد أنها :

اعتبرت الاتصالات الإدارية وسيلة لتسهيل القيادة و الرقابة الإدارية و ترى أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية فقط تكون مسطرة و واضحة الأهداف , بمعنى أن " تايلور" يرى أن الاتصال أسلوب رسمي نازل فقط يسعى لإصدار الأوامر و تنفيذها . أما التغذية العكسية التي تتجسد في التقارير المكتوبة هي عملية من الواجب تزويد الرئيس بها .

الإدارة العلمية اعتبرت المؤسسة نظاما مغلقا لأنها اهتمت بالبيئة الداخلية و أغلقت البيئة الخارجية , كما سعت إلى البحث عن طرق بإمكانها رفع الإنتاج و فقط³ .

¹ - كعباش راجح , علم الاجتماع التنظيمي , مطبعة سیرتا كوي , قسنطينة , الجزائر , 2006, ص 103.

² - ناصر محمد العبدلي , إدارة السلوك التنظيمي , دار الفجر للنشر و التوزيع , الرياض , السعودية , 1995 .

³ - محمد مجتاد جاد الله كشك , المنظمات و أسس إدارتها , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , مصر , 2003, ص 65 .

II- نظرية العلاقات الإنسانية

مما لا شك فيه أن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية ، و التي سادت في العقدين الأول والثاني من القرن العشرين . جاء " إلتون مايو " و زملاؤه للاهتمام بالجانب الذي أهملت النظريات الأولى كنظام العمل و العامل الذي كان عبارة عن آلة ¹ .

ركزت النظرية على أنماط الاتصال و أساليبه و طرق تفعيله بصورة أحسن ، حيث طرحت تغيرات في الإجراءات الإدارية ، منها التغيير من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد) بحيث بدأ العمال بتفعيل أدوارهم في بيئة العمل أيضا من الأعلى إلى الأسفل (الاتصال النازل) بحيث أصبح العمال أكثر وعيا بإشراك موظفيهم في العمليات الإدارية .

هنا يمكن القول على أن هذه النظرية أولت الاهتمام بالجانب الإنساني و المعنوي للعامل و أشادت بالعلاقات الغير رسمية داخل المنظمة ، و الأهمية التي تلعبها قنوات الاتصال الغير رسمية في التنظيم .

كما أشادت النظرية بالدور الفعال و الديناميكي للمقابلة الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين مما يساهم في نقل المعلومات و البيانات بصفة دقيقة و جعلها في حركية دائمة ، كما اهتمت بمعوقات الاتصال كأسباب التشويش و عراقيل التغذية الراجعة و كيف أنها تزيد في تعطيل سير العملية الإدارية .

و في هذا الصدد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بوضع جملة أساليب لتحفيز المديرين للعمال و هي:

- تشجيعهم على المشاركة في القرار الإداري.
- تصميم الوظيفة بما يتماشى و قدرات العاملين و مشاركتهم في نشاط المؤسسة.
- العمل على زيادة و توسيع فوهة الاتصال بين الرئيس و المرؤوس.

¹ - بلقاسم سلاطية و حسن الجيلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 37 .

مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس قامت بدراسات و اهتمت بعدة جوانب فيما يخص الجوانب الإدارية و الإنسانية و منها وضعت جملة من المبادئ أو الأسس التي نادى بها نذكر منها :

- التنظيم ليس مجموع أفراد فقط بل هو تلك العلاقات التي تنشأ بينهم و تجمعهم¹ .
- التأكيد على الحافز المعنوي و الحافز المادي و دوره في تحديد مستوى أداء الموظفين.
- إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.

بدلت المدرسة قصار جهدها في فهم سبب التشويش في عمليات الاتصال و الخلل الموجود فيها بين المرسل و المستقبل , كما أكد مايو على أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل ، بل عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر يحدث فيها تفاعل بين مرسل و مستقبل .

¹ - أبو قحف عبد السلام , مرجع سابق , ص 124 .

III- النظرية البيروقراطية

تنوعت دراسات " ماكس فيبر " بين عدة مجالات , و على رأسها نجد النظرية البيروقراطية التي تسعى إلى جعل الإدارة أكثر إنتاجية و عقلانية , و ذلك من خلال وضعه لنموذجه المثالي و الذي أعتبر أفضل نموذج لتسيير التنظيم .

بحيث قام فيبر بتحديد أهداف المؤسسة , كما صاغ مجموعة مبادئ لهذه النظرية و هي :
تقسيم العمل , تباين السلطة , نظام الجدارة في التعيين و الترقية , وضع تعليمات للعمل , توثيق السجلات و الوثائق , مراعاة الأجور و التعويضات....الخ.

كما تركز نموذج فيبر المثالي للإدارة على ثلاث أنماط للسلطة هي كالتالي ¹ :

- السلطة التقليدية : و تكون متوارثة و شرعية بالتقاليد نابعة من المركز الاجتماعي.
- السلطة الكاريزماتية : و هنا تكون جاذبية الشخصية و مزاياها أداة لجذب الجماهير.
- السلطة القانونية : و هي المستمدة من التشريعات و سلطة المجتمع التشريعية.

كما أن " ماكس فيبر " هو من وضع أساس المؤسسة و الهيكل التنظيمي الذي خلق من خلاله وظائف تسمح للفرد أو العمال أن يرتقي بفضلها , و التي تمكنه من الحصول على أجور أعلى و ذلك بتقلده لمسؤوليات أكبر هذا ما يدفعه لأداء أفضل حسب " فيبر " .

و لعل عيب البيروقراطية هو تجريد الفرد أو العامل من مكوناته الفكرية و الاجتماعية و النفسية , و حصرت سلوكه الوظيفي في متطلبات وظيفته فقط .

أما من جهة العمليات الاتصالية في الإدارة بالنسبة للبيروقراطية فنجد أن :

أصحاب هذه النظرية يرون أن عملية الاتصال يجب أن تكون من أعلى الهرم إلى أسفله و التي تتجسد في تعليمات و أوامر هذا ما لا يسمح للاتصالات بأن تكون في شكلها الصاعد ²

¹ - <https://fr.wikipedia.org/wiki/max.weber>

² - محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي , ط4 , دار الشروق , عمان , 2004 , ص58_59 .

يكمن النموذج المثالي للاتصال التنظيمي في أهمية تدوين و توثيق الإجراءات و العمليات الإدارية كتابيا بحيث العودة إليها عند الضرورة و اللزوم ، هذا ما يستدعي توفير طاقات بشرية متخصصة في إعدادها و توثيقها لكي تسهل عملية الاسترجاع¹.

بمعنى انه ركز على الاتصال المكتوب الموجه بين الرئيس و المرؤوس الذي هو عبارة عن قرارات و تعليمات فالاتصال عند فيبر اتصال مكتوب فقط. إن النموذج البيروقراطي المثالي لم يطبق بصورة حسنة في ارض الواقع، بل زاد من تعقيد الإجراءات الإدارية وإبطاء تدفق و عمليات الاتصال في المؤسسات².

من هنا يتبين الفرق بين نظرة النظرية الأولى و المتمثلة في الإدارة العلمية , بحيث تعتبر الاتصال مجموعة أنشطة لا تتعدى إرسال للمعلومات و البيانات داخل المؤسسة و التي تتجسد في أوامر وتعليمات و تكون على الشكل الكتابي . بمعنى أن مساهمة نظرية الإدارة العلمية اقتصرت على اهتمامها بالشكل الرسمي للاتصال دون الاهتمام بأساليبه أو معوقاته أو طرق تدفقه.

أما النظرية الثانية المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية نادت على أهمية العامل و اعتباره اجتماعيا أكثر من اقتصاديا كما اهتمت بقنوات الاتصال غير الرسمية و دورها الفعال في المؤسسة.

و بخصوص النظرية الثالثة المتمثلة في النظرية البيروقراطية فنجدها اهتمت برسمية الاتصال و العمل بالوسيلة المكتوبة و دورها في التوثيق للمؤسسة . و اعتبرته مجسدا في شكله النازل. كما رأت بأن المؤسسة نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة مما يزيد من حصر لخط الاتصالات و تعطيل لفعاليتها في المؤسسة .

¹ - علي عبد الرزاق جليبي , علم اجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 1999 , ص 43 .

² - فايز الزعبي و محمد إبراهيم عبيدات , أساسيات الإدارة الحديثة , دار المستقبل , عمان , الأردن , 1967 , ص 40 .

خاتمة الفصل :

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من مفهوم للاتصال بنوعيه الرسمي و الغير رسمي , أساليب و شبكات الاتصال و الأهمية و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها , وكذا النظريات المفسرة لعملية الاتصال التنظيمي , تبين أن هذه العملية لها دور مهم و حساس في العمليات الإدارية , لدى يتوجب على القائمين على تسير المنظمات الرقي بالعملية الاتصالية كعملية تنظيمية . و أن يعطوا للاتصال التنظيمي الأهمية البالغة ضمن أساليبهم التنظيمية . و ذلك من خلال ضمان السير الحسن للعمليات الاتصالية في المنظمة , هدا ما يمكنها من ضمان التفاعل بين الفاعلين فيها و بالتالي ضمان تحقيق الأهداف المسطرة .

الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا : ماهية الأداء الوظيفي

- I- مفهوم الأداء الوظيفي
- II- أنواع الأداء الوظيفي
- III- محددات الأداء الوظيفي

ثانيا : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

- I- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- II- مصادر و طرق تقييم الأداء الوظيفي
- III- أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي

ثالثا : آلية تقييم الأداء الوظيفي

- I- المحاور المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي
- II- معوقات تقييم الأداء الوظيفي
- III- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي

رابعا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

- I- نظرية الإدارة العلمية
- II- نظرية العلاقات الإنسانية
- III- النظرية البيروقراطية

خاتمة الفصل

الفصل

الثالث

تمهيد :

أسال موضوع الأداء الوظيفي حبر الكثير من الباحثين و المفكرين و حتى الإداريين في مجالات متعددة كما أنهم اجمعوا بأن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها. و من المعلوم أن الحال جميع المنظمات في مختلف مجالاتها تسعى إلى انجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك من اجل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف, التي تم التخطيط لها مسبقا . و و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي للفرد في المنظمة, من خلال تعريفه , و التعرف إلى محدداته و أبعاده , كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية و كذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة , إضافة إلى التطرق للنظريات المفسرة لعملية تقييم الأداء الوظيفي , و ذلك من خلال تخصيص هذا الفصل و المتمثل في أربع مباحث :

أولا : ماهية الأداء الوظيفي

ثانيا : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

ثالثا : آلية تقييم الأداء الوظيفي

رابعا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من بين أكثر المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، و لهذا سوف نحاول توضيح هذا المفهوم من خلال إعطاء تعريفات لغوية و اصطلاحية .

I- مفهوم الأداء الوظيفي

1- **الأداء لغة** : الأداء من الفعل أَدَّى , يقال أَدَّى الشيء بمعنى أوصله, و أَدَّى الشيء بمعنى قام به و الاسم هو الأداء¹ .

2- **الأداء اصطلاحاً**: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به².

يعرّف علي السلمي الأداء على أنه تفاعل الرغبة و القدرة معا لتحديد مستوى الأداء حيث. بمعنى هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء³.

أما توماس جلبرت فيعرف الأداء أنه : التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و الإنجاز، بمعنى مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا⁴ .

تعريف آخر لتوماس : الأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز انه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁵ .

¹- ابن منظور , لسان العرب , مرجع سابق , ص24.

²- أحمد زكي بدوي , محمد كامل مصطفى , مرجع سابق , ص 166.

³- عبد البارى إبراهيم درة , تكنولوجيا الأداء في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2003 , ص 25.

⁴- صلاح الدين عبد الباقي , الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية , مرجع سابق , ص 175

⁵- عبد البارى إبراهيم درة , مرجع سابق , ص 2.

هو 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 الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹ .

و الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة, بحيث أنه يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد, فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج² .

من هذه التعاريف نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد و هي :
القدرات و إدراك الدور، و القيام بالمهام.

و كتعريف شامل : الأداء هو النشاط و المهارة و الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له , حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

¹ - محمد سعيد أنور سلطان , مرجع سابق , ص 219 .

² - راوية حسن , إدارة الموارد البشرية , رؤيا مستقبلية , الدار الجامعية , 2003 , ص 209 .

II- أنواع الأداء الوظيفي

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الأداء يمكننا الآن عرض أنواعه , حيث يمكن تقسيمه إلى أنواع كثيرة كغيره من الظواهر التنظيمية و يمكن تقسيم أنواعه حسب : معيار الشمولية , معيار المصدر .

1- حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما : الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي : و هو ذلك الإنجاز الذي تساهم فيه جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تفاعل أداء جميع أنظمتها، بمعنى لا يمكن نسب هذا الإنجاز أو الأداء إلى عنصر واحد أو فرع واحد فقط، بل هو مساهمة جميع العناصر. في هذا النمط من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية و الشمولية، الربح و النمو .

و بالتالي فالأداء الكلي هو ذلك الإنجاز الذي تكاتف فيه جميع عناصر المنظمة من أجل تحقيق الأهداف عن طريق الالتزام نحو المنظمة , و الالتزام نحو العمل , الاتجاهات , الولاء و الأمانة و الدقة في المواعيد و علاقات العمل و القدرة على الابتكار و المعرفة بالعمل¹

ب- الأداء الجزئي : هذا النمط من الأداء هو عكس النمط الأول (الأداء الكلي) بمعنى أن الأداء الجزئي هو قدرة النظام كل فرع على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالأنظمة الفرعية هنا تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها فقط ، لا أهداف الأنظمة الأخرى . و بتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة ، و كما سبق الإشارة إليه ، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة تشكل فيما بينها شبكة

¹ - محمد أحمد الطراونة , إدارة الوقت و الأداء الوظيفي , دراسة تحليلية و مقارنة , مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات , المجلد 17 , العدد الأول , 1999 , ص76

كما ينقسم هذا النمط بدوره على حسب الوظائف المسندة إليه إلى :

- **أداء وظيفة الأفراد :** إن تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب لإنجاز عمله¹ , فعلى سبيل المثال كلما قل عدد الحوادث و الإجراءات التأديبية دل ذلك على الأداء الجيد للأفراد . كما أن الأداء يتحقق كلما انخفضت نسبة الغيابات .
- **أداء وظيفة الإنتاج :** عندما تتمكن المنظمات من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه , و إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة, هنا يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة²
- **أداء وظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها , و تحقيق معدل مردودية جيد.
- **أداء وظيفة التموين :** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين بفضل مختصين في هذا المجال .

¹ – George R.Terry, Stéphan. G Frakelin, les principes du management. Ed economica, 8 Ed Paris, 1985, p. 325

² – Marcel Laflame, Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 Ed CANADA, 1981,P. 357

2- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي¹

أ- الأداء الداخلي : و يعرف هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة لأنه يعتمد في تكوينه على إتحاد مجموعة من الموارد التي تملكها المؤسسة بحيث ينتج أساسا من : الأداء البشري , الأداء المالي , الأداء التقني .

- الأداء البشري : و هو أداء الموظفين داخل المنظمة باعتبارهم مورد استراتيجي بإمكانه صنع القيمة من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء المالي : يكمن في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.
- الأداء التقني : و هو قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ب- الأداء الخارجي : هذا النوع من الأداء يكون نتاج المتغيرات الخارجية , أي متعلق بمتغيرات المحيط الخارجي و بالتالي فإن المسؤول على هذا الأداء هو المحيط الخارجي و ليس المؤسسة , و يظهر هذا النوع في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع مثلا ، فتنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب , و هذا النمط من الأداء يلزم على المؤسسة تحليل نتائجها .

¹- عادل عشي , الأداء المالي للمؤسسة , قياس و تقييم , رسالة ماجستير , معهد الاقتصاد , جامعة بسكرة , 2002, ص 05_06 .

III- محددات الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله , ابتداءا بقدرات الفرد و إدراكه لدوره و مهامه و التي تعتبر كمحددات للأداء الوظيفي¹.

و هنا يمكن القول أن " الأداء هو إنتاج موقف معين يظهر العلاقة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور و المهام "

1- الجهد : أو الجهد المبذول , أو كمية الجهد المبذول , كلها مفاهيم تدل على الطاقة الجسمية و العقلية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته للوصول إلى أعلى معدلات عطائه .

2- القدرات : و هي جميع الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد و التي يوظفها في المهام الموكلة له في مجال عمله .

3- إدراك الدور : أو إدراك المهام و هو السبيل الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري سلكه, و الذي يلعب دورا هاما في أدائه.

و من أجل بلوغ مستوى مرض من الأداء فإنه يستلزم وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء , بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصها لقدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر²

من كل هذا يمكن القول أن : محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات ، معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

¹ - راوية محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , رؤيا مستقبلية , مرجع سابق , ص 210 .

² - راوية محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 1999 , ص 21 .

ثانيا : ماهية تقييم الأداء الوظيفي

إن الاختلاف بين الأفراد أمر مسلّم به ، و هذا ما يعكس اختلافهم في أدائهم لمهامهم و وظائفهم ، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم ، فعلى سبيل المثال إذا قارنا بين أداء موظف جديد في وظيفة لأول مرة يمتنها فحتما نجد أدائه ضعيفا، مقارنة بأخر امتنها لفترة طويلة و اكتسب الخبرة و المهارة اللازمة فيها .

و بوجود هذا التباين في الأداء ، يتوجب معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم و معرفة نتائج أعمالهم ، أو ما يعرف بتقييم أدائهم .

I- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي للأفراد هي الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة و استحقاق معين مثل (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا¹ .

كما تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الأساسية لمهام الإدارة، و هذا ما يعكسه اهتمام كثير من الباحثين في مختلف المجالات بتقييم الأداء الوظيفي.

كما يعتبر القائمين على الشؤون الإدارية الحديثة أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية حتمية ضرورية لسير عجلة الإدارة الحديثة، بل اعتبروا أن عملية تقييم الأداء مطلبا نظاميا ملزما بقوة النظام و القانون.

و يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة و هذه الوظيفة ذات مبادئ و قواعد علمية قائمة بحد ذاتها. فتقييم الأداء عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم²

¹ - Negginson L.C,(personnel management), ONANO Richard Jrwin, inc , 4 édition,1981, pp 310-320

² - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص284

يقصد بتقييم الأداء دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم في المنظمة و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية , و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، و ترقية لوظيفة أخرى¹

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم² .

كما يعرف الدكتور أحمد ماهر تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³

و من خلال هذه التعاريف يمكننا استنباط تعريف شامل لعملية تقييم الأداء الوظيفي على أنه :
عملية دراسة ما يقدمه العامل أو الفرد داخل المنظمة , و تحليل سلوكياته و نتائجها , من أجل الحكم على مدى في التقدم و التطور الوظيفي في المنظمة .

¹-صلاح الدين عبد الباقي , الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية , مرجع سابق ,ص 285

²- عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2006 , ص 361_362

³- أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق ,ص 284

II- : مصادر و طرق تقييم الأداء الوظيفي

1- مصادر تقييم الأداء الوظيفي :

هناك خمس مصادر على الأقل لعملية تقييم الأداء الوظيفي و هي : المشرفون، الزملاء ، الموظف المراد تقييم أدائه أو ما يعرف بالتقييم الذاتي ، و مرؤوسو الموظف المراد تقويم أدائه و أشخاص من خارج المنظمة كالعملاء.

أ- التقييم الذاتي : بمعنى عن طريق تقييم الموظف ، و ذلك لإعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. و هذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ، لا يشكل إلا جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد¹. كما أن التقويم الذاتي لا يمكن الاعتماد عليه منفردا ، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة ، على الرغم من أن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة ، و امتلاكهم كافة نواحي المعرفة عن الأداء و محدداته و نتائجه ، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

ب- التقييم عن طريق الزملاء : بحيث يعتبر زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء و تزداد أهمية هذا المصدر في المواقف الخاصة ، مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم ، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك ، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات ، فالزملاء تكون لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة . كما تتاح لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. و من عيوب هذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص².

¹ - عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 367 .

² - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر، 2006 ، ص 444_445 .

ت- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر : يعتبر هذا المصدر من المصادر التقليدية , و الأكثر استخداما , بحيث يقوم المشرف فيها بعملية التقييم . إلا أن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين و لا يمكن التهرب منها ، بحيث يمكن للمشرف و من خلال مركزه التعرف على متطلبات العمل ، و مراقبة الأفراد أثناء العمل، هذا ما يسهل له عملية تقييم أدائهم . و في إشارة من بعض الدراسات اتضح أن 75 % من المشاركين أكدوا على هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام و الانتشار، و ذلك من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض¹ .

ث- التقييم عن طريق المرؤوسين : يعتبر المرؤوسين مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين , حيث تتاح لهم فرص إبداء رأيهم حول كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم للعمل و تنمية روح الفريق , و تشجيع التعاون و حل النزاعات و الصراعات.... الخ. إلا أن إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم , قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية . و هذه المواقف قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية عكس مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية و تحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم ، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين² .

¹ - عبد الغفار حنفي , مرجع سابق , ص 366_367 .

² - جمال الدين محمد المرسي , مرجع سابق , ص 445 .

ج-التقييم عن طريق العملاء : يعتبر هذا المصدر ذو أهمية بالغة خصوصا عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات.

فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أداءه بدلا من الزملاء , و المشرفين , و المرؤوسين الذين لا تتاح لهم الفرصة لملاحظة سلوك الموظف . و بالتالي يعتبر العميل أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء , كما لجأت العديد من المؤسسات الخدمائية إلى تطبيق مختلف أنظمة تقييم الأداء , و على رأسها وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها أو ما يعرف بالتقييم عن طريق العملاء .

و على سبيل المثال :

نجد من مؤسسة الفنادق "ماريوت" , و التي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة .

أما قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool فيقوم بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم , بغرض التعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم .

إلا أن العيب في هذا المصدر يكمن في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين , و هو ما يستلزم وقتا و تكلفة ملموسة¹ .

¹ - جمال الدين محمد المرسي , مرجع سابق , ص 445 .

2- طرق تقييم الأداء الوظيفي :

في زمن ليس ببعيد كانت طرق و أساليب تقييم الأداء تنصب و تركز على صفات الشخص و خصائصه مثل قدرته على أداء العمل و التعاون، و غيرها من الخصائص ، و لم يكن ينصب على الإنتاجية ، و هذا ما يسمى بطرق تقييم الأداء التقليدية .

لكن في الوقت الراهن تطورت أساليب التقييم ، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين و ليس على العاملين بحد ذاتهم ، و فيما يلي سنستعرض بعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء.

أ- طرق تقييم الأداء التقليدية :

■ **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** و تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة الصفات و الخصائص للشخص المراد تقييم أدائه مثل : التعاون بين الرؤساء و الزملاء و السرعة في أداء العمل و الدقة ، و الالتزام و الانضباط في وقت العمل ، و روح المسؤولية و القدرة على حل النزاعات و المشكلات ، و غيرها من الصفات .

في هذه الطريقة يتم إعطاء قيمة لكل صفة من هذه الصفات ، بحيث يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ، و بعدها تجمع هذه التقديرات و يصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد .

رغم بساطة و سهولة هذه الطريقة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية و استنادها إلى التقدير الشخصي¹.

¹ - فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 272

■ **طريقة الترتيب العام :** وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل و ليس بناء على مجموعة الخصائص ، أو الصفات الشخصية، ...وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل : ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

و يعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، و لكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه ¹.

■ **طريقة التوزيع الإجباري :** تستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي و التي تقضي بأن مجموعة من الأشخاص ترتكز حول الوسط ، و يقل تركيزها عند الأطراف . و بناءا على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات ، و ترتيب كل فئة حسب وقعها أو تركيزها حول منحنى التوزيع . و تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل و ليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم.

و من عيوب هذه الطريقة الافتراض الذي تقوم عليه ، هو أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي ، بمعنى تنقسم إلى ضعيف ، جيد و ممتاز و هو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال ، كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط ².

¹ - فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص 272 .

² - فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص 273 .

■ **طريقة المقارنة بين العاملين:** تشبه طريقة الترتيب العام , و تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة , مع كل فرد من الأفراد الباقين . و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة , حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى .
و هذه الطريقة لا تتخدم أغراضا أخرى , مثل أغراض الترقية و النقل و التدريب , لعدم توافر أسس المقارنة , و قد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار و التعيين¹ .

على العموم و من خلال تطرقنا إلى طرق تقييم الأداء التقليدية, يتضح لنا أن الحكم المطلق على عملية التقييم تعود للمقيّم نفسه, هذا ما يترتب عنه جملة من الأخطاء, لأن المقيّم إنسان معرض للخطأ , و من جملة هذه الأخطاء نذكر² :

- قد يميل المقيّم إلى التشدد أو التساهل في التقييم , من أجل منح فرصة للأفراد للحصول على تحفيزات كالعلاوات , أو رفع الأجور أو الترقية ... الخ , أو من أجل إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد أو الخشية من مواجهة المرؤوسين , في حالة إعطاء تقدير ضعيف .
- قد يتأثر المقيّم بالفترة الأخيرة قبل عملية التقييم و ينسى الأحداث البعيدة , و هذا ما ينعكس سلبا على عملية التقييم , لأنه حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه يجب أن تكون على مدار السنة.
- قد يركز القائم على عملية تقييم الأداء على السمات الشخصية للأفراد, بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة, التي تشكل أفضل سلوك إداري, و هو افتراض غير سليم, حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية و النفسية المطلوبة لكل منه.

و بالتالي يمكن القول أن : الطرق التقليدية في عملية التقييم غير فعالة , لأن هذه الطريقة لا تساهم في إفادة المرؤوس , و مساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

¹ - فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد, مرجع سابق , ص 272_273

² - فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد, مرجع سابق , ص 273_274

ب- طرق تقييم الأداء الحديثة :

بعد الانتقادات التي وجهت لطرق تقييم الأداء التقليدية , سعى بعض رجال الفكر الإداري إلى وجود طرق حديثة لعملية التقييم نذكر منها : طريقة الاختيار الإجباري طريقة الأحداث الحرجة طريقة التقييم المشتركة و طريقة تقييم أداء الأفراد باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف .

■ **طريقة الاختيار الإجباري :** و هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل ، و يختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم .

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم على عملية تقييم الأداء ، إلا أن هذه الطريقة تبقى محدودة الاستخدام بالرغم من ما تقدمه من إيجابيات ، و ذلك نظرا لصعوبة احتفاظها بسرية الشفرة و صعوبة تحديد العبارات المستخدمة كمعايير للأداء ، لأن تحديدها يتطلب الخبرة¹

■ **طريقة التقييم المشتركة :** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل ، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري ، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه. و تتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم .
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، و الاستفادة منها .
- رقابة المشتركين في التقييم على الأعراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

¹- فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 275

- طريقة الأحداث المرحجة : و تعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأحداث , حيث إعداد سجل لكل مرؤوس , بحيث يقوم فيها المرؤوس بتسجيل الأحداث الهامة و تصنيفها حسب طبيعتها , سواء كانت ايجابية أو سلبية و هذا ما يحدد الصورة الحقيقية لأداء الأفراد .
بمعنى أنها تعتمد أساسا على جمع الوقائع و الأحداث التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و ذلك بعد قيام الرئيس المباشر بملاحظة المرؤوسين و كتابة تقرير على هذه الحوادث إذا كانت تحدث خارج أوقات العمل أو أثناء قيامهم بأعمالهم¹ .
- و بعد دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل , و التي تحدد مصدر هذه الحوادث الوقائع , يتم ترتيبها حسب تكرارها و أهميتها , ثم تعطى أوزان لكل منها و التي تعتبر أساسا في عملية التقييم .
- و من خلال ترجمة الأحداث المسجلة يمكن استنباط بعض الخصائص و الميزات كروح المسؤولية الاعتمادية , القدرة على العمل.... الخ² .
- و ما يميز هذه الطريقة أنها تركز في تقييم أداء العامل بالاعتماد على الوقائع الموضوعية على خلاف الطرق التقليدية الأخرى التي تعتمد على الصفات الشخصية للأفراد في تقييمها لأداء عملهم .
- و تتجنب هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس أو القائم على عملية التقييم , و التي تتأثر بالأحداث القريبة الحدوث , لأن هذه الطريقة تعتمد في عملية التقييم على سجل الأحداث الذي يقتضي بتسجيل الأحداث و الوقائع فور حدوثها³ .

¹ - صلاح الدين عبد الباقي , السلوك الإنساني في المنظمات , مرجع سابق , ص 388 .

² - جمال الدين محمد المرسي , مرجع سابق , ص 225_226 .

³ - فاروق عبده فليح , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 275 .

■ **طريقة التقييم الذاتي :** في هذه الطريقة يتم إعطاء فرصة للفرد في تقييم نفسه و ذلك من خلال الإجابة على بعض النماذج التي تضعها الإدارة لتقييم أدائهم و التعليق عليها من طرف الأفراد المراد تقييم أدائهم , هذا ما يدفعهم إلى تقديم اقتراحات التي من شأنها أن توصلهم إلى مستوى الأداء المسطر من طرف الإدارة .

تعتبر هذه الطريقة الأكثر تشجيعا في المؤسسات لأنها تمنح الثقة بين الإدارة و العاملين و هذا ما يولد مناخ تنظيمي جيد¹ .

و من خلال ذكرنا لبعض النماذج التي تضعها الإدارة نجد : النموذج المفتوح لتقييم الأداء و النموذج المغلق للتقييم

● **نموذج النظام المغلق لعملية تقييم الأداء :** يعتبر هذا النموذج ذو مبادئ كلاسيكية ، كونه يعتبر المنظمة نظاما مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة , بحيث يستخدم هذا النموذج طرق مختلفة في عملية تقييم الأداء أهمها : التقييم التشريعي للأداء و التقييم الاقتصادي و تقييم القيم المتعارضة . و ما يعاب على هذا النموذج إهماله للمتغيرات البيئية و المؤثرات السلوكية .

● **نموذج النظام المفتوح لعملية التقييم الأداء :** و هو عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة و البيئة و عدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف و البدائل الممكنة و أثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات و الإدراك و الميل، على عملية التقييم.

¹ - فاروق عبده فليح , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 276_277

■ **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف** : تعتبر هذه الطريقة مختلفة تماما على الطرق المذكورة سلفا , سواء الطرق الكلاسيكية أو الطرق الحديثة , لأن كل تلك الطرق تهتم بتقييم أداء الأفراد في فترات سابقة , أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيهتم بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الفترات السابقة .

و ذلك من خلال مشاركة الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات المراد تحقيقها إضافة لقيام المرؤوس بتقييم نفسه، من خلال انجازاته في الفترات السابقة , و تحديد نقاط القصور و كيفية معالجتها و الاتفاق مع الرئيس على برامج جديدة تتضمن أهداف أخرى و واجبات محددة لفترات مقبلة ¹ .

و بالتالي يمكن اعتبار مدخل الإدارة بالأهداف مدخلا ملائما للعاملين في مختلف الوظائف على غرار الوظائف الإدارية , الإشرافية و المهنية , لأن هذا المدخل يعتمد المشاركة الجماعية في تحديد أهداف المنظمة , و التي تتيح فرصة للفرد لوضع أهداف عمله ² .

و من مزايا طريقة الإدارة بالأهداف أنها تدفع الفرد ليدل قصارى جهده لتحقيق الأهداف التي وضعها بمشاركة رئيسه , كما أن مبدأ الإدارة بالأهداف تركز على مدى أداء الأفراد و ليس على السمات الشخصية لهم .

أما عيوب هذه الطريقة فتكمن في الصعوبة التي يواجهها المشرف في توجيه مرؤوسيه نظرا لطابع المشاركة و التعاون في العمل , إضافة إلى و ضع الأهداف السهلة التحقيق من طرف المرؤوسين للظهور بوجه حسن عند مقابلة المشرفين , كما أن المرؤوسين يعطون أهمية للأهداف بغض النظر على النوعية , أي الاهتمام بالأهداف الكمية لا الأهداف النوعية .

¹ - فاروق عبده , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 276 .

² - جمال الدين محمد المرسى , مرجع سابق , ص 433_434 .

III- أهداف و أهمية تقييم الأداء الوظيفي

1- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء , فيرى باركينسون أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة و الدقة في المكافآت و الدقة في الترقيات و توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .
في حين أخرجت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات, و هي كما يلي¹ :

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

- عملية التقييم و هي :
- خلق مناخ يسوده الثقة و التعامل الأخلاقي بين المنظمة و العاملين , عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية و الحيادية في إصدار القرارات و المكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم و تطوير و تحسين قدراتهم بشكل أفضل .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية .

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء :

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي و موضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين .

¹ - مؤيد سعيد السلام , إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي تكاملي , ط1 , إثراء للنشر , الأردن , 2009 , ص 2 .

ت- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين : و التي يمكن تناولها في :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك و أداء الموظفين , و البيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة و العدالة و الموضوعية في عملية التقييم.

بينما أضاف كل من جيل و لوشر أهدافاً أخرى لعملية تقييم الأداء و هي :

- تحديد الاحتياجات الخاصة و المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي .
- تقييم مستوى الأداء الماضي , مع تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم .
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية .
- تحديد الأهداف الخاصة للأداء .

و بالتالي يمكن أن نقول أن : برامج تقييم الأداء تسعى لتحقيق هدفين عامين هما¹ :

- **هدف إداري :** و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء،... الخ .
- **هدف تطويري :** و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين ، تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين ، عن طريق استخدام طرق موضوعية في طريقة التقييم .

و في الواقع أن معظم المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا , لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى .
و يمكن تفصيل الأهداف التي تتحقق من خلال عملية التقييم بالأتي² :

- مساعدة المديرين و المشرفين في استيفاء بيانات استمارات التقييم .
- توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين و تحديد موقف الفرد في أي نزاع مهني أو نقابي .
- تحديد الحوافز وتحديد من سوف تزداد أجورهم .

¹- كامل بربر , دارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , ط 1 , المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , بيروت , لبنان , 1997 , ص 125 .

²- فريد النجار , إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية , مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع , الاسكندرية , مصر , 1998 , ص 87 .

2- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي :

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة , من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام و على العاملين بشكل خاص كالتالي ¹ :

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف .
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها .
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس .
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين .
- يسهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام .
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

¹ - حنا نصر الله , إدارة الموارد البشرية , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2001 , ص169-170 .

ثالثا : آلية تقييم الأداء الوظيفي

إن كل العمليات التنظيمية تقوم على محاور تتركز عليها العمليات الإدارية نذكر منها

I- المحاور المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي

تقوم عمليات تقييم الأداء الوظيفي كغيرها من العمليات الإدارية على عدة محاور نذكر منها : محور الصفات الشخصية , محور الفاعلية العامة , محور الأهداف , محور معدلات الأداء¹ .

1- محور الصفات الشخصية : حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى

لتقييمهم , و قد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه , كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق , و قد تكون ذات صلة بالعمل , كقدرته على الإنتاج أو دقته في الأداء , أو حرصه على مصلحة المؤسسة , أو قدرته على تحسين وسائل العمل و أساليبه

و مما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين و اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض , من حيث علاقتها بالعمل , إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات , و خاصة الصفات القيمية , و من ثم تصبح عملية التقييم ذاتية

¹- فاروق عبده فليح , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 269 .

2- محور الفاعلية العامة : حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة , ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين , باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة , و معنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير و لكن ضمن نظرة إجمالية عامة , حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته و مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء و المقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة¹ .

و يؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا و بالرغم من هذا فان المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة , و ذلك بتركيزه على التقديرات العامة و عدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية و نهائية.

3- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين , بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم .

و يؤخذ على هذا المحور : أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة , مما يضيفي على العاملين جوا من الملل و اللامبالاة و الكسل و الجمود , و انه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء , مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل , وطريقة تعامله مع الموظفين² .

4- محور الأهداف : أو ما يعرف بمحور الهادفية , حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف , بناء على مشاركة معه و مع رئيسه على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف , و كذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها , و ربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة³ .

¹ - فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 269 .

² - فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 269 .

³ - فاروق عبده فليه , محمد عبد المجيد , مرجع سابق , ص 270 .

II- معوقات تقييم الأداء الوظيفي

تعرض المنظمات على وجه العموم , و المدراء و المشرفين على عملية التقييم على وجه الخصوص الكثير من المشاكل الخاصة بعملية تقييم الأداء , الأمر الذي يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء و هذه المعوقات منها ما يتعلق بالقائمين بالتقييم و منها ما يتعلق بنظام التقييم في حد ذاته و هي كآآتي :

1- معوقات تتعلق بالأشخاص : تشمل على عدة عوامل منها ما يتعلق بالمسؤولين عن عملية التقييم

و منها ما يتعلق بالموظف من حيث المهارات التي يتميز بها كل شخص عن الآخر , أو حالته النفسية أو غير ذلك .

ف نجد أربع نقاط مهمة تحول دون نجاعة عملية التقييم بالنسبة للقائمين على هذه العملية و هي¹:

أ- التحيز : تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم و يحدث

هذا التحيز لعدة أسباب و التي ترجع إلى النوع ، و الجنس , الثقافة و التعليم.... الخ .

ب- التعميم : و يعني ميل المقيم أن يقدر كل أبعاد و جوانب الأداء و التي يفترض أن هذه

الجوانب مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة .

ت- التضخيم في التقدير : و هو الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات ففي بعض الأحيان يتم

التضخيم التدريجي في هذه التقديرات مع مرور الزمن.

ث- الاتجاه نحو مركزية الترة : تحدث هذه الترة عندما يستجيب القائمون بالتقييم الاقتراب من

طرفي المقياس المدرج، و بمعنى آخر يبدو و أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة

وسطى من المقياس.

¹ - Paul R. j, (Employee performance : some Empirical), findings " personnel journal , n°47, 1968, pp 109-114 .

2- المعوقات المتعلقة بنظام التقييم : قد تكون الأهداف التي قامت المؤسسة بوضعها غامضة و من الصعب على الموظفين استيعابها , و كذلك فشل المشرفين و المدراء في عرضها بشكل صحيح و هذا ما يسبب فشل عملية التقييم و من ثم التوصل لنتائج غير واضحة , و نذكر منها¹ :

- عدم دقة معايير التقييم و عدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس مثل : ممتاز , جيد , متوسط... الخ , في التمييز بين العاملين
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

عوامل أخرى تؤدي لفشل عملية التقييم من بينها :

تميز عملية تقييم الأداء بالسرية و هذا خطأ لأن عملية التقييم تعين الموظف على تطوير قدراته و مهاراته و لذلك من حقه التعرف على نتائج عملية التقييم لكي يعرف أوجه الضعف , و القصور في أدائه و يحاول تعديلها , و هذا يعود بالنفع على مصلحة الموظف , و مصلحة المنظمة.

ضياع وقت كبير في عملية التقييم و هذا ما يتسبب في تعطيل العمل بالمنظمة , و لذلك من الضروري تخصيص وقت محدد لهذه العملية.

¹ - أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص 286

III- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم الأهداف لعملية التقييم, و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه, و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير هذه العوامل.

و إجراءات تحسين الأداء هي عبارة عن إستراتيجية تتبعها المنظمات الحديثة , تسعى من خلالها إلى محاولة تحسين و تطوير المستمر لجميع العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة , و التي تؤثر على مستوى أداء العاملين , و يكون ذلك على مستوى القيادات العليا (أعلى الهرم) , ثم المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط¹ . و تتم عملية تحسين الأداء وفق النقاط التالية :

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : تعتبر كأول نقطة تبدأ بها الإدارة من أجل تحسين أداء

الموظفين , بحيث أنه لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري . لأن تحديد هذه الأسباب له أهمية بالغة لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء , و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية , و معرفة سبب انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي . و تفيد معرفة الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء في تقليل الصراعات بين الإدارة و العاملين . و من هذه الأسباب انخفاض الأجور و قلة الحوافز , و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية الإشراف و نوعية التدريب التي تزيد من مهارة الفرد و ظروف العمل...الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء² .

¹ - علي السلمي , السياسات الإدارية في عصر المعلومات , دار الغريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر ، 1995 ، ص287

² - سهيلة محمد عباس , ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر و التوزيع , ط1 , عمان , الأردن , 2003 , ص 157_158

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : هو إنشاء برنامج عمل يتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل

من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين , هذا من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء من جهة أخرى .
فإذا نجح العلاج و ارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن , و في حالة عدم النجاح في عملية تطوير و تحسين الأداء من خلال هذه العناصر يصبح من الواجب التوقف و إعادة صياغة الخطة من جديد , و تعبر هذه الحالة عن الديناميكية الموجودة بين التنظيم الإداري و الأداء¹ .
هذه الديناميكية تتمثل في اللقاءات المباشرة , الآراء المفتوحة , و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين , و التي تساهم بدورها في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء .

3- الاتصالات المباشرة : تعتبر الاتصالات التنظيمية بين المشرفين و العاملين ذات أهمية بالغة في تحسين

الأداء الوظيفي , شريطة تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و الأنماط المناسبة من أجل الوصول إلى المستوى المستهدف من الأداء , بحيث تساهم الاتصالات المباشرة في توضيح الأدوار و المهام و الأهداف .
كما أن هذا النمط من الاتصالات يساهم في تحديد العقبات و الأسباب التي تحول دون بلوغ الأداء الجيد للأفراد , و بالتالي عدم بلوغ الأهداف , و التي تجبر الإدارة على إعادة وضع برنامج أو خطة جديدة للوصول إلى الحلول كما ذكرنا سابقا .

¹- علي السلمي , مرجع سابق , ص 257 .

و لتحسين أداء الأفراد من أجل سهولة عملية التقييم هناك عدة مداخل يوجزها " هاينز " في ثلاث مداخل هي كالتالي : تحسين الموظف , تحسين الوظيفة , تحسين الموقف¹ .

أ- تحسين الموظف : يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . و إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف و هي :

■ **الوسيلة الأولى :** و تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها , و الاعتراف بأنه لا فرد كامل , و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الموظف , و تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تنميتها.

■ **الوسيلة الثانية :** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه الفرد بامتياز , و أن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز و ذلك من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها و هذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم و العمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة .

■ **الوسيلة الثالثة :** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف .

¹ - حاتم علي حسن رضا , الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة - مذكرة ماجستير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الإدارية , المملكة العربية السعودية , 1424 هـ , ص 52 .

ب- تحسين الوظيفة : يؤكد هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم , أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية , فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

و يعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة , خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة , و ذلك بسبب عدم ثقة الإدارات و الأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح و على ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

ت- تحسين الموقف : يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء , من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية , و الطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) و مدى مناسبة و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و مدى التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع العميل المستفيد من الخدمة .

يضيف أن عمل جداول للعمل و تغييرها بما يناسب خدمة و مصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب , من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي و بين مستوى الرشد لدى الموظفين , فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف

و من الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري و لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي , درجة اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه للسلطة , و معايير الأداء التي يضعها , و مدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز , و إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر , و يرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف¹ .

¹ - جاري ديسلر , إدارة الموارد البشرية , ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال , دار المريخ للنشر , الرياض , المملكة العربية السعودية , 2003 , ص 33 .

رابعاً : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم من أشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات , و تعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات السائدة في تلك الفترة , و التي تمثلت في سيطرت الآلة على الإنسان , و الثورة الصناعية , و الجو غير الديمقراطي¹ .

و من بين هذه النظريات سنتطرق إلى : نظرية الإدارة العلمية و النظرية البيروقراطية و نظرية العلاقات الإنسانية التي ناقضت سابقتها و وجهت النظر إلى الجانب الإنساني في للعامل , و بينت كيف يؤثر ذلك على أدائه .

I- : نظرية الإدارة العلمية

إن صاحب نظرية الإدارة العلمية هو فريدريك تايلور (1856_1915) , أو كما يلقب بالأب الروحي للإدارة العلمية , بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر و تدرج على أن أصبح رئيساً للمهندسين , و خلال مسيرته المهنية لاحظ أن العمال يهدرون الكثير من الوقت و الجهد في حركات لا حاجة لها ما يؤدي إلى إهدار الوقت و بالتالي ضعف الإنتاج , كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهـم , و حتى العامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كمًا و كيفاً .

هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة و فق المنهج العلمي , هذه الدراسة استغرقت سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت و الجهد و التكاليف مقابل أداء جيد , مركزاً على أساليب العمل و أدواته من خلال الحركة و الزمن أثناء أداء العمل .

¹ - هنا حافظ بدوي , إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية , الأزاريطة , الإسكندرية , مصر , 2002 , ص 64 .

و يرى فريدريك تايلور أن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم , بحيث توصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب : مبادئ الإدارة العلمية , و الذي تتلخص مبادئه في ¹ :

- **تقسيم العمل و التخصص** : يلح عليه وفقا لطبيعة الأعمال , فالإدارة تخطط و توجه العمال المنفذين بحيث أن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب , و يزيد من خبرة و مهارة الأفراد , و بالتالي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج .
- **قياس العمل و وصفه** : بعد أن قام بدراسة الحركة و الزمن للأعمال و ذلك بهدف تجنب الحركات الغير مفيدة , من أجل عدم إهدار الوقت , و بالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل و هذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج .
- **التحفيز** : كما ركز فريدريك تايلور على التحفيز المادي للعمال من خلال رفع الأجور و منح العلاوات كما اعتمد نظام الأجر بالقطعة , فالذي ينتج أكثر هو الذي يأخذ الأجر الأكبر , و اعتبر الأجر المحفز المادي الوحيد للعمال .
- **استعمال المنهج العلمي** : اوجب تايلور استعمال المنهج العلمي في اختيار العمال و تدريبهم في كل جوانب الإدارة , و أشار أيضا إلى توصيف العمل و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب , كل هذه المبادئ يرى تايلور أنها تعمل على رفع الإنتاج .

¹ - جبلي فاتح , الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني , رسالة ماجستير جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2006 , ص 68 .

و غير بعيد عن فكر نظرية الإدارة العلمية ظهرت مبادئ أخرى تفرض الرشد و العقلانية في العلاقات التنظيمية لكن بطريقة فرنسية, و هو ما جاء به " هنري فايول 1841_1925 " في نظريته التقسيم الإداري في محاولة للتفسير الدقيق لعملية التنظيم الإداري , حيث طرح بعض المبادئ من أجل الاستفادة منها في للعمليات الإدارية و تتمثل في : مبادئ الإدارة و وظائف الإدارة .

1- مبادئ الإدارة : و تشمل وحدة الأمر _ وحدة التوجيه _ التدرج و الترتيب _ النظام _ المساواة
مكافأة الأفراد _ الخضوع _ الانضباط _ السلطة _ المسؤولية _ المركزية _ المبادرة في العمل
الابتكار _ الاستقرار في العمل _ تقسيم العمل _ روح التعاون... الخ¹.

2- وظائف الإدارة : لخصها فايول في خمس عناصر هي ² :

- **التخطيط :** و هو رسم طريقة العمل القريبة و البعيدة المدى , من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة .
- **التنظيم :** بمعنى تحديد و تصنيف و ترتيب الأنشطة و الأدوار و المهام داخل المنظمة ذلك وفق ما يخدم الأهداف المسطرة .
- **التوجيه :** يتمثل في عملية الاتصال مع أفراد المنظمة , من أجل توضيح المهام و إرشادهم لبلوغ الأهداف المحددة سابقاً .
- **التنسيق :** و هو الربط و التوفيق بين المهام و المسؤوليات المقترحة على العاملين , و جعلها منسجمة مع أهداف المنظمة .
- **الرقابة :** أي متابعة أداء العاملين في فترات زمنية محددة و دورية , و مقارنة أداؤهم مع مستوى الأداء المطلوب من أجل تدارك النقص و تصحيح الأخطاء .

¹ - منير بن أحمد دريدي , إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب و التحفيز , دار الابتكار , عمان , الأردن , 2013 , ص 62 .

² - بوفلجة غيات , مقدمة في علم النفس الصناعي , ط2 , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر , 2006 , ص 20_21 .

II- : نظرية العلاقات الإنسانية

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر عشرينات القرن العشرين , و الذي تبناه " إلتون مايو 1880_1949 " , بحيث اهتم هذا الاتجاه بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد.

و افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن المنظمات كائنات اجتماعية و العاملين داخلها يسعون إلى التعاون و العيش في علاقات ودية, و من أهم مبادئ هذه النظرية ¹ :

- المنظمات كائنات اجتماعية.
 - يشعر الإنسان بالسعادة و الأهمية من خلال العلاقات الودية و الطيبة مع الآخرين , هذا ما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي .
 - التخصص و تقسيم العمل المفرطين يؤديان غلى الروتينية , التي ينتج عنها الملل و الإحباط و هذا ما ينعكس سلبا على مستوى الأداء الوظيفي .
 - اعتبرت نظرية العلاقات الإنسانية علاقات التعاون و الود أهم من الرقابة و الحوافز المادية ² .
- إن جوانب الاستفادة من هذه النظرية أنما وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال , مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية و الاجتماعية لهم .
- كما ركزت أيضا على أهمية التحفيز المعنوي و التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة , هذه الأفكار كانت غائبة تماما في النظريات التي جاءت قبلها , و التي من شأنها رفع مستوى الأداء الوظيفي و زيادة الإنتاجية .

¹ - أسعد محمد عكاشة , أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي , رسالة ماجستير إدارة أعمال , دراسة تطبيقية على الاتصالات Beltel , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , 2008 , ص 34

² - أحمد ماهر , التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2007 , ص 27 .

III- : النظرية البيروقراطية

يعتبر " ماكس فيبر 1864_1920 " من أكبر رواد علم الاجتماع , حيث كان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم لاعتبارها وحدات اجتماعية .
 جاء ماكس فيبر بفكرة البيروقراطية و هي كلمة مركبة من شقين هما : مكتب _ قوة , بمعنى قوة المكتب أو سلطة المكتب , أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم , الذي يتسم بتقسيم الأعمال و بشكل هرمي لتحقيق الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم¹ .
 و يعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء للعاملين في التنظيمات , هذا ما جعله يطلق عليها " النموذج المثالي " , حيث قسم السلطة إلى ثلاث أقسام هي² :

1- السلطة التقليدية : و هذه السلطة حسب فيبر تستند على مركز الفرد داخل التنظيم الاجتماعي بسبب العادات و التقاليد المكتسبة .

2- السلطة الكاريزماتية : أو السلطة البطولية و هذا النمط من السلطة تكون مبنية أساساً على المواصفات الشخصية للأفراد التي تكون بالفطرة .

3- السلطة القانونية : أو السلطة الرشيدة و تُعرف كذلك بالسلطة البيروقراطية و هي القوة التي تستمد شرعيتها من القواعد و اللوائح المعمول بها.

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حسب الفئة الكبرى , إلا أنه تم الاستفادة منها من خلال إضافتها الكثير من الأفكار في مجال الإدارة و التنظيم , على غرار تحديد السلم الهرمي الإداري و مبدأ تقسيم العمل و نظام الحقوق و الواجبات , و اعتبار نظام الترقيات بواسطة الأقدمية و الكفاءة.... الخ كل هذه الإضافات من شأنها أن تؤدي إلى رفع مستويات الأداء .

¹ - عبد الباسط عبد المعطي , اتجاهات نظرية في علم الاجتماع , المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب , الكويت , 1981 , ص 90-91 .

² - حسين صديق , الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية (عرض و تقويم) , مجلة جامعة دمشق , العدد 3 , سوريا , 2011 , ص 331 .

خاتمة الفصل :

تناولنا خلال هذا الفصل ما يعرف بالأداء الوظيفي و الذي يعتبر مجموعة الأنشطة و المهام التي يقوم بها العاملون داخل المنظمات, من أجل تحقيق أهداف خاصة بهم وأخرى خاصة بالمنظمة.

و ذلك بالتطرق إلى مختلف جوانب الأداء , محدداته , و عناصره من جهد الفرد و متطلبات الوظيفة , كما أشرنا بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي, و التي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين على هذه العملية و التي تحتاج إلى خبرة في هذا المجال , كونها تؤثر على الفرد و تنعكس على مستوى أدائه , لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه لبلوغ المستويات العالية منه .

على العموم و من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في الوقت الراهن .

الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- I- تعريف مؤسسة سوناطراك على مستوى الوطني
- II- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي
- III- المجال المكاني و الزماني و البشري للدراسة
- VI- مجتمع و عينة الدراسة
- V- المنهج المتبع في الدراسة
- IV- التقنيات المستعملة في الدراسة و أدوات جمع المعطيات

ثانياً: عرض و تحليل الجداول المتعلقة

بفرضيات الدراسة

- I- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية
- II- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى
- III- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية

ثالثاً : نتائج الدراسة و الإقتراحات المقدمّة

- I- النتائج المتوصل إليها
- II- التوصيات و الاقتراحات المقدمّة للمؤسسة

خاتمة الفصل

الفصل

الرابع

تمهيد :

بعدها تناولنا في الجانب النظري الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و النظريات المطروحة في هذا المجال , فنحاول في هذا الفصل دراسة ذلك في واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية , حيث نقوم في هذا الفصل بعرض النتائج الميدانية المتحصل عليها , من خلال أدوات جمع البيانات , و ذلك وفقا لخطوات و مراحل تبدأ بالاتصال بمسؤولي المؤسسة لشرح هدف الزيارة , تم تحديد مجالات الدراسة الميدانية من الناحية الجغرافية , البشرية و الزمنية إلى مرحلة جمع البيانات و المعلومات , و في الأخير تفرغ البيانات و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج قيمة .

أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

I- تعريف مؤسسة سوناطراك على مستوى الوطني

سوناطراك أو Sonatrach اختصار (بالفرنسية : **Société Nationale pour la Recherche, la Commercialisation des Production, le Transport, la Transformation, et la Hydrocarbures S.P.A**)، هي شركة عمومية جزائرية شكلت من أجل استغلال الموارد البترولية في الجزائر بحيث تنوعت أنشطتها بين الإنتاج الاستكشاف و الاستخراج و النقل و التكرير . كما توسعت مشاريع مؤسسة سوناطراك في دول الجوار و فازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها , كما لها عدة مشاريع في موريتانيا و مشروع نومهيدي بتونس و تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان , إضافة إلى مشروع كاسيا الاستثماري بالبيرو .

إلا أن ترتيب مجمع " سوناطراك " العمومي للمحروقات , انحدر وفق آخر تصنيف لأحسن و أنجح الشركات النفطية في العالم , بواقع 16 مرتبة عن تصنيفه السابق لسنة 2014 , الذي تحصل من خلاله على المرتبة 12 عالميا , و خوله حينها أن يكون أول و أضخم مجمع للمحروقات بإفريقيا , حيث جاء بالمرتبة 28 عالميا بإيرادات مالية لم تتجاوز 76.16 مليار دولار فقط.

و بلغ رقم أعمال مؤسسة سوناطراك خلال الثلاثي الأول من سنة 2018 ما يقدر بـ: 82 مليار دينار , مقابل 77 مليار دينار خلال الثلاثي الأول لسنة 2017 أي بارتفاع قدره 6 بالمئة .

و تحاول مؤسسة سوناطراك الحفاظ على الريادة من حيث المكاسب الاقتصادية و الاجتماعية من اجل الحفاظ على الموارد البشرية , و ذلك من خلال تنمية قدرات الموظفين و تحسين أجورهم لتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم , و ذلك باستخدام أنجع أساليب الاتصال و توضيح الأدوار و المهام لكل وظيفة .

كما تهدف مؤسسة سوناطراك إلى تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر و خارجها , و دراسة كل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك .

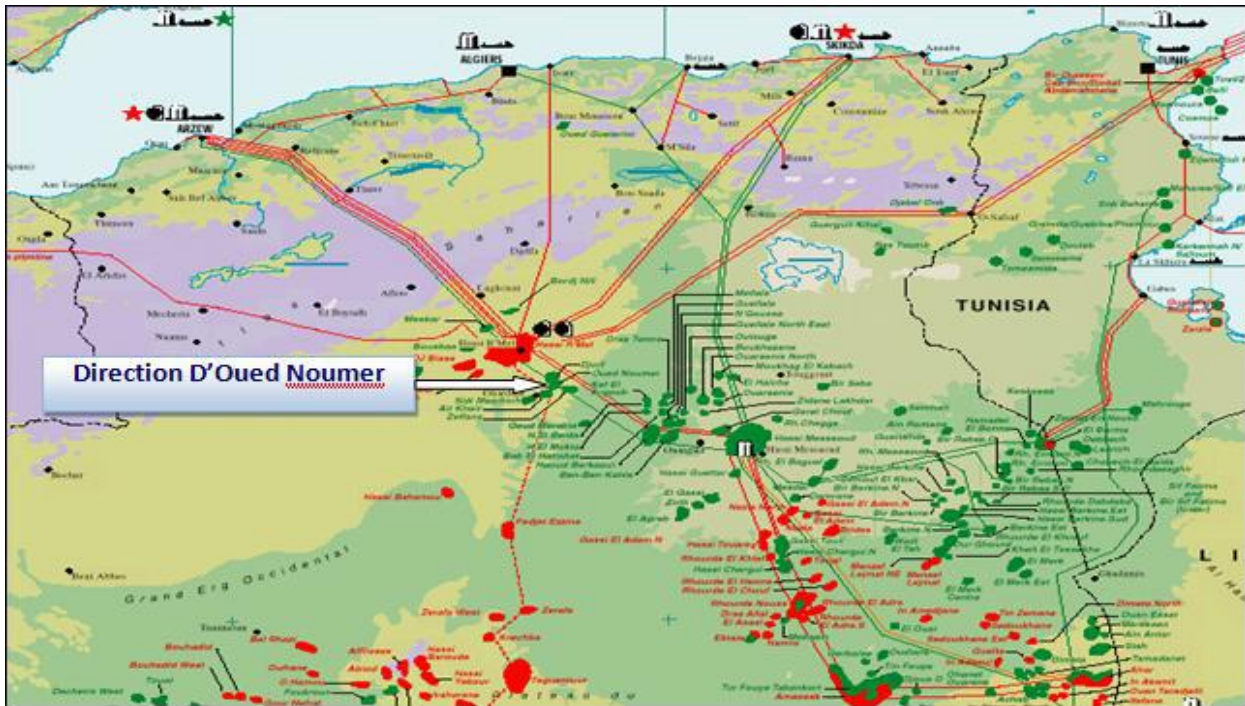
II- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي

يقع حقل واد نومر على بعد 658 كلم جنوبا على العاصمة الجزائر , و على بعد 140 كلم جنوبا من الحقل الغازي حاسي الرمل , الذي تعتبر واد نومر تابعة له إداريا و إنتاجيا , كما تبعد مديرية الإنتاج بواد نومر ب : 220 كلم شمال شرق عن الحقل البترولي حاسي مسعود عبر الطريق الوطني الرابط بين ورقلة و غرداية .

اكتشف حقل واد نومر من طرف مؤسسة سوناطراك سنة 1969 و وضع في خط الإنتاج سنة 1972 عن طريق آبار ONR1 و التي تنتج الغاز و البترول , بعدها تم اكتشاف آبار أخرى سميت ب : . ONR2 ONR3. ONR4ONR15

بحيث يوجد حاليا حوالي 15 بئر للبترول و الغاز و التي يشتغل بعضها, و البعض الآخر متوقف نتيجة انخفاض الضغط . إضافة إلى وجود 9 منشآت صغيرة تابعة للمديرية إداريا و إنتاجيا نذكر منها : آيت خير , واد الغرغان الجرف , قلب الجمال و توظف مؤسسة سوناطراك 253 موظف في مستويات مختلفة , على غرار قسم الإنتاج و مصلحة الاستغلال و مصلحة الأمن و الحماية.... إلخ .

الشكل (7) : يوضح الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج واد نومر _ غرداية .



المصدر: وثائق المؤسسة , مصلحة الموارد البشرية

الشكل (8) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج بواد نومر - غرداية -



المصدر: وثائق المؤسسة , مصلحة الموارد البشرية

III- المجال المكاني و الزماني و البشري للدراسة

1- المجال المكاني :

باعتبار أن موضوع الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي موضوع بالغ الأهمية خصوصا من الناحية الإدارية للعامل داخل التنظيم ارتأينا أن نحدد المجال المكاني للدراسة بمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج واد نومر _ غرداية كونها ذات طابع اقتصادي, صناعي , اجتماعي بالإضافة لأنها تجمع العديد من المفاهيم و المتغيرات التي قد تنعكس على سلوك العامل و من خلال هذا كان ربطنا للاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي مبنيا على أساس أنه يعبر علي أهم هذه المتغيرات باعتبار أن المورد البشري يمثل المحرك الذي يدفع إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

2- المجال الزماني : مرت هذه الدراسة الميدانية بثلاث مراحل :

أ -المرحلة الأولى (المرحلة الاستكشافية) : و هي التي يتم فيها التفكير بإجراء الدراسة الميدانية بقطاع

واد نومر وحدة الإنتاج حيث قمنا بأول زيارة للمؤسسة في يوم 2019/04/07 حيث وافقت المؤسسة على قبولنا للقيام بهذه الدراسة الميدانية لمدة أسبوعين .

ب -المرحلة الثانية : كانت من 2019/04/21 إلى 2019/04/28 في هذه المرحلة قمنا بالزيارة الميدانية لمكان الدراسة و القيام بجمع المعطيات الخاصة بالموضوع محل البحث .

ت -المرحلة الثالثة : و التي كانت بدايتها من 2019/04/28 إلى 2019/05/04 حيث قمنا بهذه الفترة

بضبط الاستمارة في شكلها النهائي تم توزيع 63 استمارة على المبحوثين حيث استغرقنا في مدة توزيعها و جمعها أربع أيام و ذلك مع شرح بعض الأسئلة للمبحوثين قصد إثراء الفهم لديهم .

و في الأخير قمنا باسترجاع 56 استمارة .

3 - المجال البشري : و يقصد به مجتمع البحث و هم العاملون (الموظفون) في المؤسسة الصناعية الجزائرية

و بما أن دراستنا اتخذت من مؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج - بواد نومر- نموذجا , فإن مجتمع بحثنا يتكون من

63 موظف من أصل 253 , يتوزعون على أربع طبقات و هي كالتالي : (أعوان أمن و تدخل عددهم 28

أما تقني استغلال عددهم 59 , مهندسين و تقنيين عددهم 87 , إطارات إدارية و عددهم 77)

VI - مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة : يعرف المجتمع على أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث , و تعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة مهمة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي , إذ لابد على الباحث أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على أثر تحديد مجتمع البحث أو الدراسة وتحدد طريقة جمع البيانات . و يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجال المؤسسة الصناعية " سوناتراك " و ذلك بدراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي , و من خلال هذه الفئة نستطيع أن نوضح كيف يكون الاتصال التنظيمي في المؤسسة أثر على الأداء الوظيفي ¹ .

2- عينة الدراسة : يعتبر اختيار عينة الدراسة إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث , و التي يجب أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي , فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص و مميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها , ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي , خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك و يجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة , فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة و عن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناوها الباحث ² , و التي تدور في دراستنا هذه حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية " سوناتراك " .

و لدراستنا هذه اعتمدنا اختيار العينة العشوائية الطباقية Stratified Random Sampling و هي من أفضل أنواع العينات و أكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس و تستعمل في المجتمع الإحصائي غير متجانس من حيث الصفة أو الصفات المدروسة , ففي حالة كون المجتمع الإحصائي ذا مفردات غير متجانسة لا يجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع , إذ نقوم بتقسيم المجتمع إلى شرائح لها نفس الخصائص , ثم تأخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات أو طبقات أو شرائح التي لها نفس الخصائص ³ .

¹ - موريس أنجرس , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية - ترجمة مصطفى ماضي , ط 2 , دار القصة للنشر , الجزائر , 2006, ص 291

² - أحمد بن مرسللي , مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال , ط 4, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون , الجزائر , 2005 , ص 9.

³ - موريس أنجرس , مرجع سابق , ص 297 .

و قد تم اختيارنا العينة العشوائية الطبقية لعدة أسباب نذكر منها :

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية الطبقية دون غيرها , لأنه يحتوي على أفراد مختلفة الخصائص , بمعنى المجتمع المدروس مجتمع غير متجانس لا من حيث الرتبة المهنية , و لا من حيث المستوى التعليمي , و لا من حيث السن.
- بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع
- الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق .
- و من مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة و كذلك دقة تمثيل المجتمع الأصلي و زيادة دقة التقديرات و تقليل كمية الأخطاء .

و قد تم حساب العينة على النحو التالي : المجتمع الكلي للمؤسسة : يتكون من 253 موظف .
أخذنا نسبة 25 % أي : $63.25 = 100/25 * 253$ و بالتقريب يصبح حجم العينة 63 موظف
و المجتمع المدروس إلى 4 طبقات : (أعوان أمن و تدخل - تقني استغلال - مهندسين و تقنيين - إطارات إدارية) .

و لاستخراج حجم العينة من جميع الطبقات استخدمنا العلاقة التالية $n : N * 25/100$ أي $\frac{N1}{4}$

أي : حجم العينة (n) = حجم الطبقة (N₁) / 4

و الجدول التالي يوضح حجم العينة المختارة حسب كل طبقة :

الجدول (1) : يوضح حجم العينة للطبقات المدروسة .

الطبقة	حجم الطبقة (N ₁)	حجم العينة (n) وفق العلاقة : $\frac{N1}{4}$
أعوان أمن و تدخل	28	7
تقني استغلال	59	15
مهندسين و تقنيين	87	22
إطارات إدارية	77	19
المجموع (N ₁)	253	63

المصدر : إعداد الباحث

V- المنهج المتبع في الدراسة

1- تعريف المنهج : المنهج هو إستراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس و القواعد و الخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي¹

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا الإطار المنهجي المتبع لذا تختلف المناهج العلمية باختلاف المواضيع فموضوع " أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية " يتماشى مع **المنهج الوصفي التحليلي** و هو الذي يعني بتحديد الواقع و جمع الحقائق عنه و تحليل بعض جوانبه , بما يساهم في العمل على تطويره , و قد استخدمنا أسلوب الوصف الكيفي و الكمي معاً , لأن هذا الأسلوب يجمع بين مميزات الدراسات الكيفية و الكمية و يتجنب عيوبهم² .

IV- التقنيات المستعملة في الدراسة و أدوات جمع المعطيات

1- البحث الاستطلاعي : من خلال موضوع دراستنا قمنا بزيارة استطلاعية " لمديرية الإنتاج بواد نومر " لمعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على سيرورة العمل داخل التنظيمات من جهة , و تحسين أدائهم و الرفع من كفاءتهم من جهة أخرى , بالإضافة إلى العوامل و الوسائل المساعدة التي تساهم في ذلك.

2- الملاحظة : الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي و التي يتم بواسطتها مراقبة و مشاهدة الظاهرة كما هي في الواقع و التعبير عنها كمًا و كيفًا و هي أداة هامة يستخدمها الباحثون للوقوف على الظاهرة في وضعها الطبيعي التلقائي دون أن يكون هناك تدخل من قبل الباحث في معادلة الظاهرة أو مفرداتها أو طبيعة العلاقات الناشئة بين أجزائها, و لابد من القول أن الملاحظة تحتاج إلى تدريب و تمرين و تركيز كبير ليستطيع المشاهد أن يوجه اهتمامه و انتباهه إلى ما يود دراسته , لذلك فإن الملاحظة تعتمد بشكل كبير على الحواس و خاصة حاسة النظر³ .

¹ - على عبد الرزاق جلي و آخرون , مناهج البحث الاجتماعي , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية, مصر , 1992 , ص 8 .

² - مدحت أبو النصر , قواعد و مراحل البحث العلمي , مجموعة النيل العربية , القاهرة , مصر , 2004 , ص 131-132 .

³ - محفوظ جودة و ظاهر الكلالدة , أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية , مؤسسة زهران , عمان , الأردن , 1997 , ص 95-96 .

- 3- الاستمارة :** تعتبر احد أكثر وسائل البحث العلمي استخداما ، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يجيب عليها المبحوثين بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض بحثه لهذا تعرف على أنها : تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية ¹ .
- تم إعداد استمارة موجهة لعمال مؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج واد نومر _ غرداية ، و كانت أسئلتها ترجمة للتساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية للدراسة ، و كانت استمارة بحثنا مقسمة لثلاث أقسام :
- أ - القسم الأول : خاص بالبيانات الشخصية للموظفين يحتوي على 7 أسئلة .
- ب - القسم الثاني : خاص للإجابة على الفرضية الأولى و يحتوي على 12 سؤال .
- ت - القسم الثالث : خاص للإجابة على الفرضية الثانية يحتوي هو الآخر على 7 أسئلة .
- 4- استمارة بالمقابلة :** عادة ما يفهم منها أنها تفاعل أو اتصال مباشر بين الباحث و المبحوث وجهها لوجه بهدف استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي .
- لذا فهي تعرف على أنها : " و جيز أسئلة يطرحها المستجوب الذي يقوم في نفس الوقت بتسجيل الإجابات المقدمة من المستجوب " .
- و قد اعتمدنا على هذه التقنية لإيضاح أي غموض في الأسئلة للعمال من جهة و لضمان أجوبة صحيحة من جهة أخرى .

¹ - موريس أنجريس ، مرجع سابق ، ص468

ثانيا : عرض و تحليل الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة

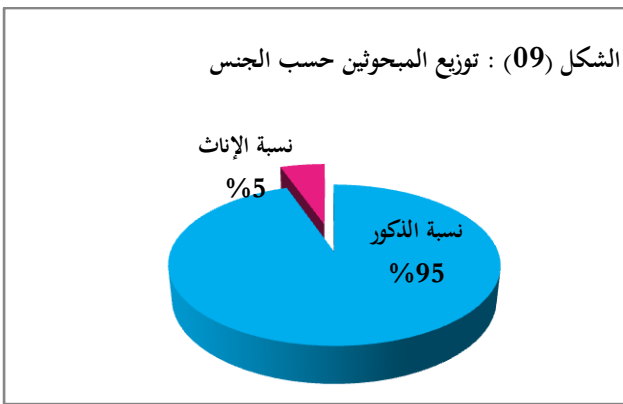
بعدها جمعنا للبيانات الميدانية الخاصة بفرضيات الدراسة, نقوم الآن بتبويبها في شكل جداول إحصائية باستعمال التوزيعات التكرارية و تحويلها إلى معطيات كمية , و التي بدورها تمكننا من تحليل البيانات و تفسير العلاقات التي تربط بين مختلف المؤشرات و المتغيرات الخاصة بموضوع البحث.

و من خلال تفرغ الاستمارات التي تم توزيعها على عينة البحث انطلقنا في محاولة القيام بالتحليل الإحصائي و السوسولوجي لتبيان صحة أو نفي الفرضيات التي تم تحليلها , قصد معرفة ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية سونطراك.

I- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية

في هذا القسم قمنا بصياغة 7 أسئلة حول البيانات الشخصية التي تساعد في إيجاد تفسير منطقي و مبررات نستند إليها في تحليل و تفسير البيانات.

الجدول (2) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



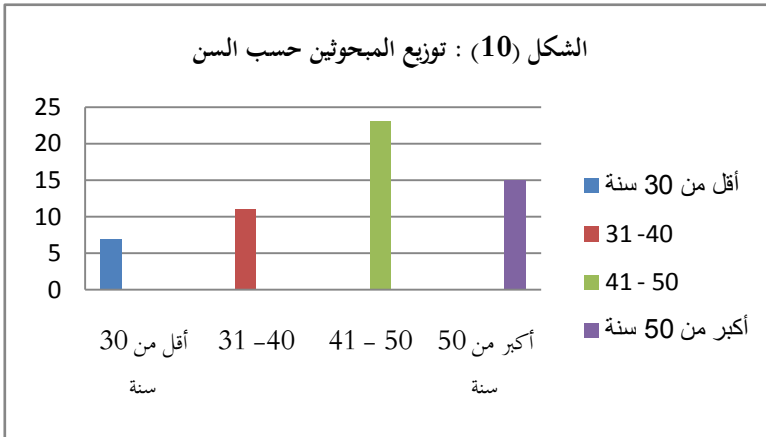
الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	53	94.64%
أنثى	03	05.36%
المجموع	56	100%

يوضح كل من الجدول و الرسم البياني أعلاه أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة (سوناپراك) من جنس الذكور بنسبة 94.64% , و أن نسبة الإناث 05.36% . و يرجع هذا لطبيعة نشاط المؤسسة (قطاع المحروقات) يتطلب بنية جسمانية قوية تعتاد على الصبر في العمل , خصوصا في عمليات التنقيب و الإنتاج .

و ما أبعد الجنس الأنثوي على هذا النوع من المؤسسات هو كون هذه الأخيرة تشتغل في المناطق الصحراوية التي بدورها تكون جافة و حارة عموما , و هذا ما لا يتوافق مع البنية الفسيولوجية للمرأة .

الجدول (3) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

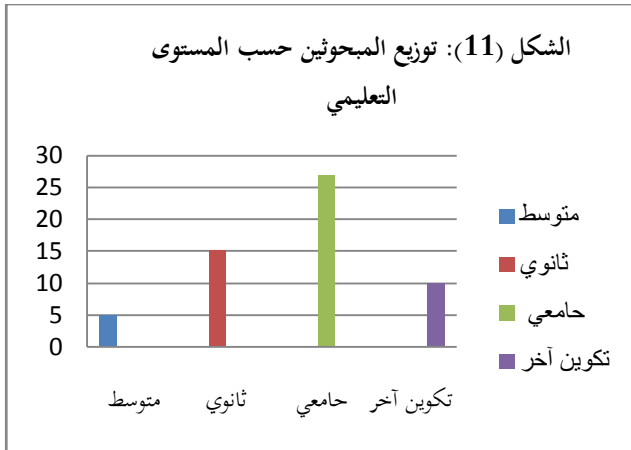
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
12.5 %	07	أقل من 30
19.64 %	11	30 - 40
41.08 %	23	40 - 50
26.79 %	15	أكبر من 50
100 %	56	المجموع



يتضح وجود نوع من التقارب بين الفئات العمرية حسب ما توضحه الشواهد الكمية لتوزيع الأفراد حسب متغير السن , و تعتبر نسبة الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي الأقل بنسبة 12.5 % إلا أنهم تلقوا تكويناً في المعاهد المتخصصة في هذا القطاع , كما يتضح من خلال التوزيعات أن أعلى نسبة هي نسبة 41.08 % و هي الخاصة بالأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة , و نجد نسبة الفئة العمرية للذين يفوق سنهم 50 سنة قريبة من سابقتها و التي تبلغ 26.79 % .

و تقدر نسبة الفئة الشبابية في سن ما بين 31 إلى 40 سنة بـ 19.64 % , هنا يمكننا القول أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الكبار في السن , و يرجع سبب ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف الدولة في عملية التوظيف في الوقت الراهن , حيث أوقفت التوظيف في المؤسسات من هذا النوع , و لعل ما يبرر هذا القول أن أغلبهم أصحاب خبرة طويلة في المؤسسة , و الذي يتضح في الإجابة على السؤال الرابع .

الجدول (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	05	% 08.93
ثانوي	15	% 26.78
جامعي	27	% 48.21
تكوين آخر	09	% 16.07
المجموع	56	% 100

يتضح من خلال الجدول الموضح لتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين أن ما يقدر بنسبة 48.21% من الموظفين في المؤسسة جامعيين , و يرجع هذا إلى سياسة المؤسسة في عملية اختيار موظفيها و التي تتطلب مستوى تعليمي معين موافق للوظيفة الشاغرة , علما أن جل الوظائف في هذه المؤسسة تحتاج إلى كم معرفي عالي يواكب متطلبات المصنع.

و ما يقدر نسبتهم 26.78% هم من فئة ذات تعليم ثانوي , لهم قدرات المعرفية تمكنهم من اشتغال مناصب معينة على غرار موظفو السلامة و الأمن و التدخل و غيرها من الوظائف .

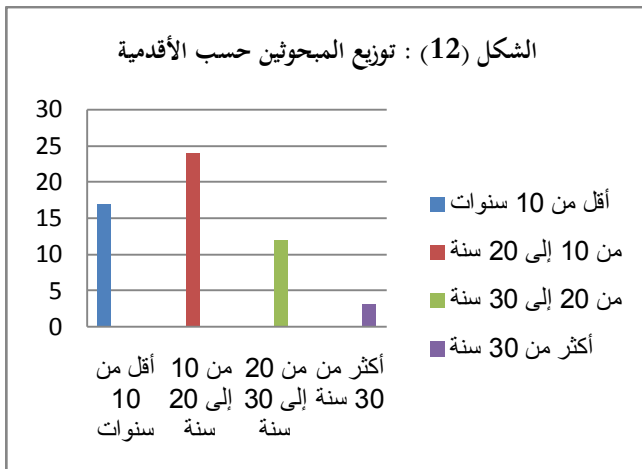
أما النسبة المئوية 16.07% فهي تمثل الموظفين الذين تلقوا تكوين آخر في مختلف المعاهد الوطنية و مراكز التكوين المهني بمعنى خارج المؤسسات الجامعية , إلا أن هذه الفئة اتضح تشتغل إلى جنب الفئة الأولى أي فئة الجامعيين .

أما النسبة الأضعف في هذا التوزيع هي للفئة ذات التعليم المتوسط و التي تقدر بـ : 8.93% , و تبين أن نشاط هذه الفئة في خلية الأمن و التي لا تتطلب مستوى تعليمي كبير بقدر ما تتطلب بنية جسمانية لائقة لشغل هذه الوظيفة , إضافة إلى كون الموظف قد أدى الخدمة الوطنية , إلا أن هذه الفئة استفادت من تدريب و تكوين في المجال و كان هذا على عاتق المؤسسة.

و من هنا نستنتج أن أغلب العاملين لديهم مستوى تعليمي جيد , و هذا ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل و التفاهم البناء و تسهيل العملية الاتصالية , لأن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل و تحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام و الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول (5) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
30.36 %	17	أقل من 10 سنوات
42.86 %	24	من 10 إلى 20 سنوات
21.43 %	12	من 20 إلى 30 سنة
05.35 %	03	أكثر من 30 سنة
100 %	56	المجموع



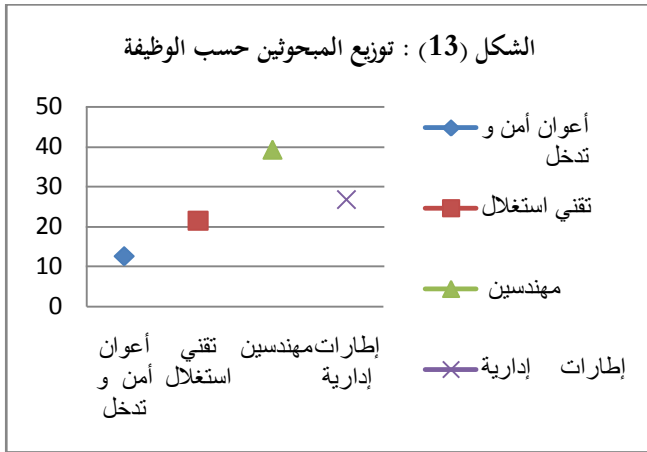
من خلال الجدول الموضح لتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب الأقدمية يتبين مايلي :

أن أكبر نسبة هي 42.86 % و الممثلة للموظفين الذين لديهم بين 10 و 20 سنة أقدمية في المؤسسة و التي تعتبر مدة مهمة و كبيرة, و التي تدل بدورها على مدى الاستقرار الوظيفي لعمال هذه المؤسسة.

أما نسبة 30.36 % من أفراد العينة لديهم أقل من 10 سنوات أقدمية أو خبرة في المؤسسة, هذا راجع لإجحاف المؤسسة في توظيف مجموعة الشباب خصوصا المختصين في المجال عن طريق المعهد الوطني للبتروكيمياويات IAP. بينما تشير نسبة 21.43 % إلى فئة المبحوثين الذين لديهم من 20 إلى 30 سنة أقدمية في المؤسسة و غالبيتهم يشتغلون في وظيفة تقني استغلال بمعنى مشغلي آلة , و التي تعتبر الوظيفة الأساسية في المصنع و ذات أهمية كبيرة و جد حساسة , كما تحمل شاغليها ضغط كبير , و تولى المهام في هذه الوظيفة للذين لهم امتيازات عالية و التي اكتسبوها من خلال خبرتهم الطويلة في المجال .

أما النسبة الأضعف في هذا التوزيع هي 05.35 % وهي خاصة بالموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 30 سنة لكن تقابلها نسبة كبيرة من الخبرة و النجاح في العمل , إذ يُوظفون في منصب مشرف عام تشغيل و استغلال المصنع , أي هم المسؤولين على تقنيي الاستغلال السابق ذكرهم . لكون هذه الوظيفة تتطلب دقة عالية في العمل و هو ما اكتسبوه خلال السنوات الطويلة التي قضاها في العمل.

الجدول (6) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية



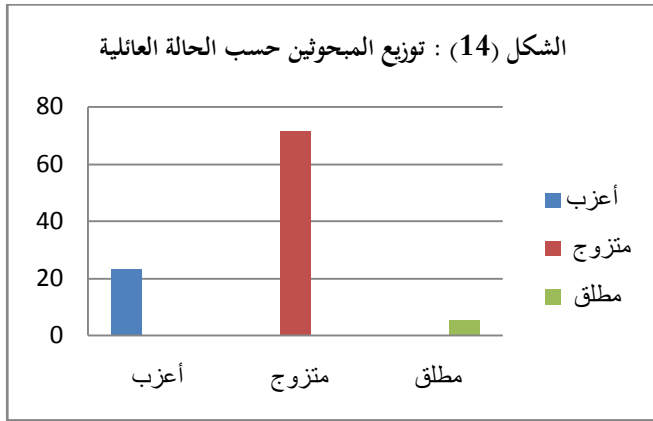
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
12.5 %	07	أعوان أمن و تدخل
21.43 %	12	تقني استغلال
39.29 %	22	مهندسين و تقنيين
26.79 %	15	إطارات إدارية
100 %	56	المجموع

يتبين من خلال الجدول الموضح للحالة المهنية للفئة المدروسة أن نسبة المهندسين و التقنيين هي النسبة الأعلى في الفئة المدروسة بنسبة 39.29 %، إذ يشتغلون في تخصصات وظيفية مختلفة مثل الميكانيكيين و الكهربائيين و المخبريين الخ ، لأن هذه الوظائف تتطلب مستوى عالي من التعليم و الكفاءة ، باعتبار أن أغلب الموظفين في المؤسسة من الجامعيين.

أما نسبة 26.79 % فتمثل الإطارات الإدارية المكلفين بتسيير شؤون الموظفين من خلال تحديد و تنظيم أوقات العمل و الراحة ، و تخصيص و تقسيم الوظائف ، و هم المسؤولون عن عملية تقييم أداء الموظفين و السعي إلى تحسينه بوضع خطط و برامج تتماشى مع واقع المؤسسة على غرار عملية النقل و التحفيز.

أما نسبة 21.43 % فتمثل التقنيين المختصين في الاستغلال، أي تقنيين في تشغيل الآلة و تسيير شؤون المصنع و تمثل نسبة 12.5 % أعوان الأمن في الوقاية و التدخل ، و كلهم يشتغلون في مصلحة الأمن و في مصلحة الأمن بحيث تُكلف لهم مهمة حفظ النظام و الأمن و حماية الممتلكات داخل المؤسسة و هي نسبة معتبرة بالنسبة لحجم العينة المدروسة ، و التي تدل على أهمية و ضرورة الأمن و النظام في المؤسسة .

الجدول (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



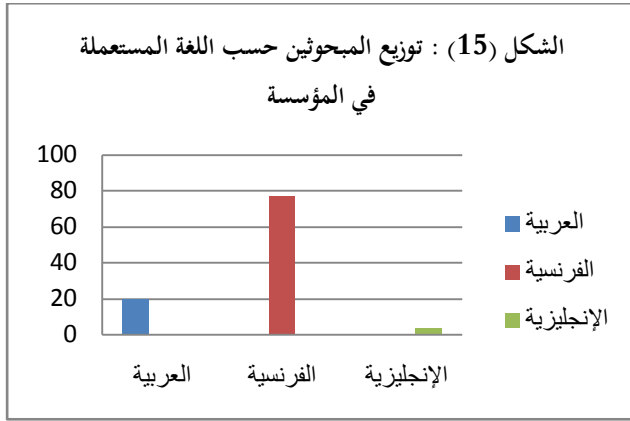
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
23.21 %	13	أعزب
71.43 %	40	متزوج
05.35 %	03	مطلق
100 %	56	المجموع

من خلال هذا الجدول الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية يتبين أن أغلب الباحثين من الذين كانوا قد شكلوا أسر أي أن الأغلبية متزوجون , و ذلك لأنهم في سن من 30 فما فوق كما أشرنا في السؤال (2) و الذين تقدر نسبتهم ب : 71.43 % .

و أما ما نسبته 23.21 % هي فئة العزّاب لكونهم صغار في السن و حديثي التوظيف في المؤسسة.

بينما تمثل نسبة 05.35 % نسبة الباحثين الذين تفككت أسرهم لأسباب منها الاغتراب الأسري و التباعد بين الشريكين رغم ارتفاع مستوى الدخل . و أسباب أخرى لا يمكن الإفصاح عنها لكوننا تعهدنا معهم على ذلك و لا يمكن ذكرها للأمانة العلمية.

الجدول (8) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
العربية	11	19.64%
الفرنسية	43	76.77%
الانجليزية	02	03.57%
المجموع	56	100%

تشير نسبة 76.77% من توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة إلى اللغة الفرنسية و هي الأكثر تداولاً في محادثات و مراسلات و تقارير و إعلانات المؤسسة , و ذلك لكون المؤسسة فرنسية النشأة حتى قبيل قانون تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971 . لكن بعد هذه الفترة لم تعرب المؤسسة بتاتا لاعتبار المسيرين فيها من الطبقة الفرنكوفونية الذين عايشوا المؤسسة في وقت التسيير الفرنسي هذا من جهة , ومن جهة أخرى أن أغلب المسؤولين في مؤسسة سوناطراك تلقوا تعليماً فرنسياً محضاً سواء في تكوينهم في الجزائر , أو خارجها .

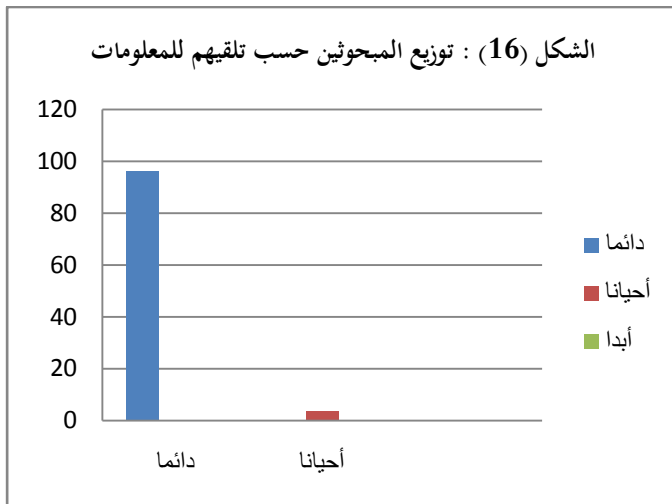
أما نسبة 19.64% فتمثل نسبة استعمال اللغة العربية في المؤسسة , و التي غالباً ما تستعمل من أجل توضيح بعض الرسائل التي يصعب فك تشفيرها.

و تقدر نسبة استعمال اللغة الإنجليزية 03.57% و التي تعتبر ضعيفة نسبياً لأن هذه اللغة حديثة الاستعمال في المؤسسات الجزائرية , رغم تلقي خريجي المعهد الوطني للبتروكيميا بالدروس باللغة الإنجليزية .

II- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى

أما في هذا القسم و المتعلق بالإجابة على أسئلة الفرضية الأولى : " يرفع النمط الاتصالي القائم في المؤسسة الصناعية سوناطراك في فاعلية أداء عمال مؤسسة سوناطراك " , قمنا بصياغة 12 سؤال حول النمط الاتصالي السائد في المؤسسة , و هل يرفع من فاعلية الأداء لدى عمال المؤسسة .

الجدول (9) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب وصول التعليمات الخاصة بالعمل



النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 96.43	54	دائما
% 03.57	02	أحيانا
-	-	أبدا
% 100	56	المجموع

يُظهر الجدول توزيع أفراد العينة لوصول التعليمات الخاصة بالعمل, بحيث تبين أن نسبة 96.43% من الباحثين تصلهم التعليمات الخاصة بعملهم , و هي نسبة عالية بالنسبة لعينة الباحثين , و يراجع هذا المدى حرص المؤسسة على إيصال المعلومة لموظفيها .

و في نفس الوقت تمثل نسبة 03.57% من الباحثين الذين أحيانا ما تصلهم المعلومة و هي نسبة منخفضة و هم غالبا من الموظفين الجدد الذين لا يستطيعون تفكيك الرسائل المرسله إليهم , هنا يمكن القول أن المؤسسة استطاعت توصيل المعلومات إلى أغلب أطراف التنظيم بمختلف مستوياته.

الجدول (10) : يوضح العلاقة بين الحالة المهنية و بمن يتصل الموظفون في حال وجود مشكل

المجموع	المدير	النقابة	الرئيس المباشر	أحد الزملاء	بمن يتصل الموظفون عند حدوث مشاكل المهنة
07 %100	01 % 14.28	01 % 14.28	02 % 28.57	03 % 42.85	أعوان أمن و تدخل
12 %100	01 % 08.33	00 -	07 % 58.33	04 % 33.33	تقني استغلال
22 %100	04 % 18.18	01 % 04.54	13 % 59.09	04 % 18.18	مهندسين و تقنيين
15 %100	01 % 06.66	00 -	05 % 33.33	09 % 60.00	إطارات إدارية
56 %100	07 % 12.50	02 % 03.57	27 % 48.21	20 % 35.71	المجموع

يعترض طريق موظفو مؤسسة سوناطراك كسائر موظفي المؤسسات الأخرى العديد من المشكلات في مساراتهم المهنية , و بالتالي فإنّ أغلب الموظفين داخل المؤسسة يتصلون بالرئيس المباشر لعرض هذه المشكلات . و هذا ما يشير إليه الاتجاه العام للجدول حيث تشير نسبة : 48.21 % و أغلبهم من تقنيو الاستغلال و المهندسين و التقنيون بأنهم يتصلون بالرئيس المباشر عند حدوث المشاكل , و بالمقابل نجد نسبة 35.71 % من الذين يتصلون بلأحد الزملاء و هم من أعوان الأمن و التدخل , إضافة إلى الإطارات الإدارية التي ترى أن الإتصال بالزملاء له دور في حل المشاكل , و يرجع هذا لطبيعة العلاقة الحسنة بين الموظفين و رؤوسهم و بين الموظفين و زملائهم .

كما تليها نسبة 12.50 % من أفراد مجتمع البحث اقروا بان في حالة مواجهتهم لمشكلة يتصلون بالمدير , و هذا ما يدل على وجود علاقات غير رسمية و التي بدورها تساهم في تبسيط المهام بينهم .

و نجد نسبة 03.57% للمبحوثين الذين يتصلون بالنقابة عند حدوث مشكلة معينة , و غالبية هذه الفئة هم من أعوان الأمن و التدخل , ذلك لمواجهةهم اليومية لهذه المشاكل , حيث يسعون لوجود أي طريقة لحلها و ذلك للحوثهم إلى كل من صادفوه و يعتبرونه له القدرة على حل المشاكل .

الجدول (11) : يوضح ترتيب الأشخاص الذين يتصل بهم الموظفون أولاً عند حدوث مشكل

الرئيس المباشر	1
أحد الزملاء	2
المدير	3
النقابة	4

من خلال هذا تحليل نتائج هذا الجدول الذي بين الشخص الذي يتصل به الموظفون أولاً عند حدوث مشكلة فنجد أنهم يتصلون أولاً بالرئيس المباشر , ثم بأحد الزملاء , بعدها يتصلون بالمدير, و آخر من يتصلون به هي النقابة , و هو ما يوضحه الجدول أعلاه .

الجدول (12) : يمثل رد المسؤول عند حدوث مشكل

تقديم الشكاوى	الاستجابة و ردة الفعل	التكرار	%
نعم	الإهمال و اللامبالاة	02	71.42 %
	الاستجابة و الرد	38	03.57 %
لا		16	67.86 %
المجموع		56	28.58 %
			100 %

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم بـ : 28.57 % لا يقدمون طلبات و لا شكاوي عن المشاكل العملية , أما النسبة المتبقية و التي تقدر بـ : 71.43 % فهي تمثل فئة الذين سبق و أن تقدموا بطلبات و شكاوي للإدارة , من اجل تقديم اقتراحات و وجهات نظر في العمل

أما فيما يخص كيفية الرد عليها فقد كانت الإجابات متفاوتة فيما بينها , حيث نجد أن نسبة 67.86 % من أفراد مجتمع البحث قدموا طلبات للإدارة و كان الرد عليها هو الاستجابة و الرد , هنا يمكن القول أن الاتصال الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس و الرد عليه من طرف المسؤول يُشعر العامل باحترام الإدارة له , و هو يعتبر مؤشر ايجابي لفعالية الاتصال بينه و بين الإدارة مما يحفز لرفع أدائه

و يرى أحد الرؤساء أن استقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم و أخذها بعين الاعتبار كلما كان هناك إخلاص في أداء العمل داخل المؤسسة , بينما كانت نسبة الإهمال و اللامبالاة 03.57 % من الأفراد المبحوثين

الجدول (13) : يوضح العلاقة بين الأقدمية و العلاقة مع الرئيس المباشر

%	المجموع	العلاقة مع الرئيس الأقدمية			
		%	سيئة	%	حسنة
100	07	%28.57	02	%71.42	05
100	12	%08.33	01	%91.99	11
100	20	/	/	%100	20
100	17	/	/	%100	17
100	56	%5.36	03	%94.64	53

يُظهر الاتجاه العام لمعطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين أقروا بُلذ العلاقة بينهم و بين الرئيس المباشر (الإدارة) حسنة و ذلك بنسبة 94.64 % و يجمع ذلك لحكم العلاقات الشخصية مع الإدارة , و هم ذوو الخبرة التي تزيد على عشر سنوات , بحيث أنهم كَوّنو علاقات جيدة و حسنة مع الإدارة نظرا تفاعلهم المباشر و الغير مباشر مع القرارات التي صدرت طيلة هذه السنوات , هذه العلاقات تكون بِللاتصال مع الإدارة عن طريق المسؤول المباشر , و التي تجعلهم يعبرون عن مشاعرهم و عن آرائهم المتعلقة بأداء عملهم , هذا ما يؤدي إلى وضوح جوانب العمل و بالتالي يحلون مشاكلهم .

و بالمقابل نجد نسبة 05.36 % من أفراد مجتمع البحث أقرّوا بُلذ العلاقة بينهم و بين الإدارة مقبولة نوعا ما أو (سيئة) و هذه الفئة يمكن القول عنها أنها فئة الذين يؤمنون بالعمل الروتيني , و كونهم موظفين لا يمتلكون الخبرة الكافية لتكوين علاقات حسنة مع الإدارة , و التي من شأنها أن تمنحهم الاحترام و التقدير من طرف المسؤولين .

الجدول (14) : يوضح العلاقة بين الأقدمية و العلاقة مع الزملاء

%	المجموع	العلاقة مع الزملاء				
		سيئة	حسنة	%	%	
100	15	06.66%	01	%93.33	14	أقل من 10 سنوات
100	22	/	/	%100	22	من 11 إلى 20 سنوات
100	12	/	/	%100	12	من 21 إلى 30 سنة
100	17	/	/	%100	07	أكثر من 30 سنة
100	56	%06.66	01	%93.33	55	المجموع

يظهر من خلال الاتجاه العام لمعطيات الجدول التالي أن أغلبية الباحثين في علاقة حسنة مع زملائهم و ذلك بنسبة 93.33 % و يرجع ذلك لطول الوقت الذي يجمعهم ببعضهم البعض في المصنع و حتى في مكان الإقامة و من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنه : كلما زادت سنوات الأقدمية (الخبرة) كلما توطدت العلاقة بين العمال .

و بالمقابل نجد ما نسبته 06.66 % من أفراد مجتمع البحث أقرروا بلأد العلاقة بينه و بين زملائه سيئة نوعا ما و هم من الموظفين الجدد , فبالنسبة لهم لم يحاولوا تحسين هذه العلاقة حسب تصريحه , هذا الأمر الذي يتلشى و يزول بفضل الأقدمية في الوظيفة و اكتساب الخبرة المهنية الكافية , مما يزيدهم كفاءة في العمل . هذه العلاقات التي تنشأ بين الموظفين و تجمعهم تعتبر كحافز معنوي لهم و التي بدورها تؤثر في تحدى مستوى أداء الموظفين و هذا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية .

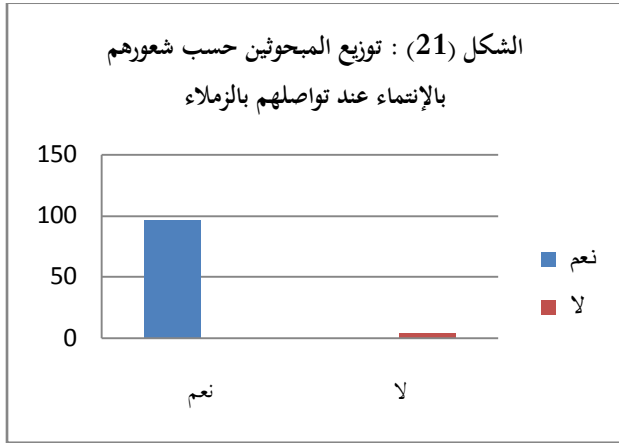
الجدول (15) : يوضح العلاقة بين الحالة المهنية و دور الاتصال بالزملاء في حل المشاكل

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الاتصال بالزملاء له دور في حل المشاكل الحالة المهنية
07 %100	02 % 28.57	05 % 71.43	00 -	أعوان أمن و تدخل
12 %100	01 % 08.33	05 % 41.66	06 % 50.00	تقني استغلال
22 %100	00 -	13 % 59.09	09 % 40.91	مهندسين و تقنيين
15 %100	03 % 20.00	05 % 33.33	07 % 46.66	إطارات إدارية
56 %100	06 % 10.71	28 % 50.00	22 % 39.29	المجموع

يشير الاتجاه العام لمعطيات الجدول أعلاه إلى أن نسبة 39.29 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال الأفقي دائما له دور في حل المشاكل , و هي نسبة يشترك فيها كل من تقنيو الاستغلال و المهندسين و حتى الإطارات الإدارية , حيث يرون أن الاتصال الأفقي يمكن العمال من أداء أدوارهم بكفاءة . و تليها نسبة 50 % منهم أكدوا انه أحيانا فقط يكون الاتصال الأفقي له دور في حل المشاكل , و يرى أعوان الأمن و التدخل , أن الاتصال الأفقي يؤدي في بعض الأحيان إلى حل المشاكل , إلا أنه يتطلب وقت كافي لذلك

و بالمقابل نجد نسبة 10.71 % يرون أن الاتصال بالزملاء لا علاقة له بحل المشاكل , لأنهم هم غالبا ما يسببون هذه المشاكل , و يتفق كل أعوان الأمن و التدخل مع الإطارات الإدارية في هذا لكون معظم الشكاوى المقدمة للإدارة يتسبب فيها الزملاء فيما بينهم , و بالتالي لا يسعى أي طرف لفض هذا الخلاف , فحسب تصريح أحد العمال أنه مباشرة بعد الاتصال بالزميل يقولك " أخطي راسي , ما نيش ناقص مشاكل "

الجدول (16) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب التواصل مع الزملاء يشعركم بالانتماء للمؤسسة

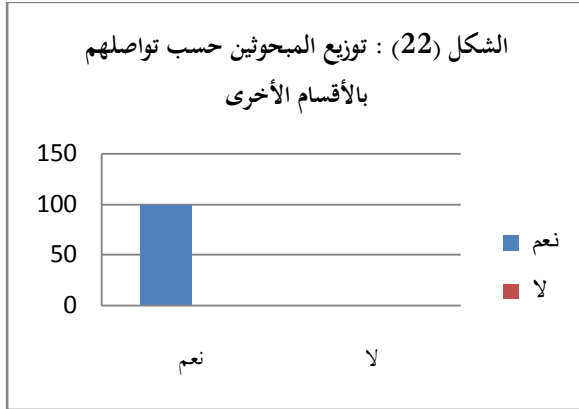


النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
96.43%	54	نعم
03.57%	02	لا
100%	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الأفراد المبحوثين و بنسبة 96.43% أصروا على أن الاتصال التنظيمي يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة , و ذلك لإحساسهم بالراحة أثناء العمل , التواصل المستمر فيما بينهم و بين رؤسائهم (الإدارة) . هذا ما ينعكس على شعور العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها , هذا الشعور ما يجعل المؤسسة تحقق أكبر فعالية و رفع من مستوى أداءها , أما نسبة 03.57% هي نسبة المبحوثين الذين يرون عكس ذلك .

الجدول (17) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب تواصلهم مع الأقسام الأخرى

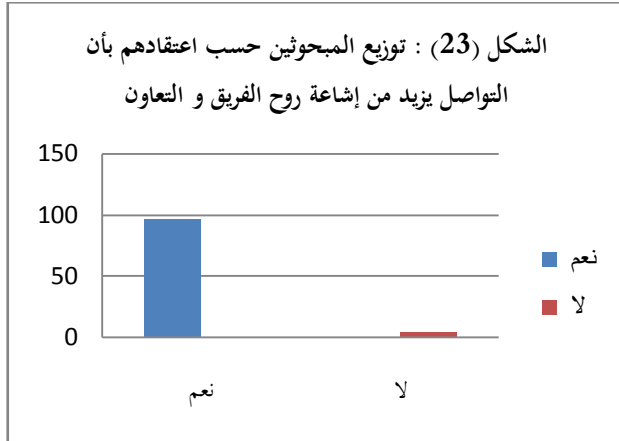
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 100	56	نعم
-	-	لا
% 100	56	المجموع



يمثل الجدول أن كل المبحوثين أجابوا بـ : " نعم " بمعنى أن اتصالاتهم مع باقي الأقسام تتم بنسبة 100 % نظرا للتكامل الموجود بين مختلف المصالح و هذا لطبية نشاط المؤسسة هذا من جهة و من أجل تبادل الأفكار والآراء و وجهات النظر عن العمل و تقديم الحلول للمشكلات و غيرها من جهة أخرى ، هذا من جهة الرسمية في الاتصال , كما يمكن اعتبار هذه الأقسام و المصالح مجموعة من أنساق لها وظائف مختلفة , تتصل فيما بينها عبر شبكات اتصال و التي تسير عملية التنسيق بين أنشطة الموظفين المختلفة و التي تعكس درجة التخصص و تقسيم العمل، و من ثم يتحقق نوع من الاستقرار في أداء المهام الوظيفية للموظفين مما يزيد من فاعلية و قدرة أداء المؤسسة و هو ما جاءت به نظرية الأنساق .

أما العلاقات الشخصية و الصداقات و الثقة المتبادلة بين العاملين هي عبارة عن اتصالات غير رسمية , فبتحادي هذين النمطين من الاتصال يعطيان للمؤسسة سرعة الحركة و الفعالية في الأداء و يزيدان من إثراء العلاقات الإنسانية.

الجدول (18) : يمثل توزيع أفراد العينة بأن الاتصال داخل المؤسسة يشيع روح الفريق و التعاون



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	96.43%
لا	02	03.57%
المجموع	56	100%

يبين الجدول أن جل الأفراد المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ : 96.43% أكدوا بان الاتصال داخل المؤسسة له دور في إشاعة روح الفريق و التعاون , و يرجع هذا لإدراك الموظفين للدور الهام الذي تلعبه العمليات الاتصالية في السير الحسن للعمل و تجاوز العقبات التي تحول دونه , و مدى مساهمة الاتصال في عملية التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة و بين مختلف الأنشطة , فالموظفون داخل المؤسسة تجمعهم روح جماعية و يعملون بانسجام هذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم , فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء أما نسبة 03.57% فتمثل المبحوثين الذين يرون أن الاتصال بالمرؤوسين لا دور له في إشاعة روح الفريق و التعاون , كون المرؤوسين يهتمون بإصدار الأوامر فقط .

الجدول (19) : يوضح العلاقة بين متغير الجنس و نمط الاتصال السائد في المؤسسة

الجنس	نمط الاتصال	الصاعد	%	النازل	%	الأفقي	%	المجموع	%
ذكور	17	32.07	20	37.73	16	30.18	53	100	
إناث	01	33.33	01	33.33	01	33.33	03	100	
المجموع	18	32.14	21	37.5	17	30.36	56	100	

يتضح من خلال الاتجاه العام لمعطيات الجدول الذي بين اتجاه العملية الاتصالية في المؤسسة , أن نسبة الاتصال النازل تقدر ب : 37.50 % و المتمثلة في الأوامر و التعليمات الخاصة بالعمل .

و تليها نسبة الاتصال الصاعد تقدر ب : 32.14 % المتمثلة في رفع الشكاوى و الطلبات , و بالمقابل نجد نسبة الاتصالات الأفقية 30.36 % و التي غالبا ما تكون لشرح بعض التعليمات الصادرة من الإدارة فيما يخص إجراءات العمل , و لتحديد العلاقة بين الجنس و نمط الإتصال السائد في المؤسسة يمكن أن نقول أن : أن الجنس الذكوري أكثر استقرارا و التزاما من الجنس الأنثوي في عملية التنظيم حيث يسعى الرجل إلى البحث عن جميع الوسائط التي تسهل له أداء عمله وفق السبل المتاحة (الاتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي) , أما بالنسبة للمرأة فتكتفي بالأوامر و التعليمات التي توجه عملها .

يتضح من هذا نوع من التقارب في النسب المقوية لاتجاه العمليات الاتصالية داخل المؤسسة , هذا ما يفسر أن الاتصال السائد في المؤسسة هو جميع أنواع الاتصال , لأن المؤسسة ذات طابع إنتاجي فبدورها تحتاج إلى هذه الأنواع من الاتصالات , فإدارة المؤسسة بدورها تفتح جميع قنوات الإتصال , و تسمح بجميع أنماط الاتصال فالرئيس يقوم بتحديد الأهداف و يقوم بإيصالها للمرؤوسين , و المرؤوسين بدورهم يتصلون ببعضهم بالتعاون على تحقيق هذه الأهداف , و إن واجهتهم أي صعوبات لا بد عليهم من الاتصال بالرؤساء , كل هذا أجل زيادة فعالية أداء موظفيها و رفع تحسین أدائهم , و هذا ما توصلت إليه الباحثة لاشي فروجة في دراستها حول " الاتصال التنظيمي و دوره في الأداء الوظيفي " , أن نمط الاتصال التنظيمي له تأثير إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

III- عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية

في هذا القسم الخاص بالإجابة على أسئلة الفرضية الثانية : " ارتفاع الروح المعنوية لعمال المؤسسة الصناعية سولطراك مرهون بوسائل الاتصال المتاحة " , بحيث قمنا بصياغة 07 أسئلة كانت الإجابة عنها كالتالي :

الجدول (20) : يوضح العلاقة بين اللغة الأكثر استعمالا و وسيلة تلقي المعلومة

المجموع	الهاتف	تقارير	الوساطة	المراسلات	مقابلة	وسيلة تلقي المعلومة اللغة المستعملة
11 %100	02 %18.18	01 %09.09	01 %09.09	02 %18.18	05 %45.45	عربية
43 %100	08 %18.60	01 %02.32	09 %20.93	11 %25.58	14 %32.55	فرنسية
02 %100	01 %50	-	-	-	01 %50	إنجليزية
56 %100	11 %19.64	02 %03.57	10 %17.86	13 %23.21	20 %35.71	المجموع

من الاتجاه العام لمعطيات الجدول يتضح أن نسبة 35.71 % من المبحوثين الذين أجابوا بلذ المقابلة الشخصية هي الوسيلة الأكثر استخداما في نقل المعلومة , و التي غالبا ما تستعمل فيها اللغة العربية لشرح المهام و الأوامر و تعتمد اللغة العربية في المقابلات الشخصية مراعاة لفارق المستوى التعليمي بين الموظفين هذا من جهة , و من جهة أخرى تسهيل تفكيك الرسالة و محاولة إيصال مضمونها بنسبة عالية .

و تليها نسبة 23.21 % من المبحوثين اقروا بان المراسلات الاليكترونية هو الوسيلة الأكثر استخداما في وصول المعلومة لهم , و التي تكون عبر الإنترنت ضمن نظام شبكي داخلي خاص بالمؤسسة , هذه الرسائل غالبا ما تكون بلغة النظام الإليكتروني الخاص بالمؤسسة و الذي هو باللغة الفرنسية .

و بالمقابل نجد نسبة 19.64 % من الذين أجابوا بَلَّف الهاتف هو الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومة , و عادة ما تكون باللغتين العربية و الفرنسية معا لإيصال المعلومة لجميع الأطراف أي كان المستوى التعليمي .

و تليها نسبة 17.86 % من المبحوثين الذين أقرّوا بان الوساطة هي الوسيلة الأكثر استخداما في نقل المعلومة لهم , كونها تستعمل من أجل تأكيد المعلومات خصوصا بالنسبة لعمال المناوبة الليلية , فإخبارهم يكون عن طريق تأكيد إيصال المعلومة من زملائهم .

بينما رأى ما نسبته 03.57 % أن التقارير هي الوسائل الأكثر استخداما في نقل المعلومات .

من هذه النسب يمكننا استنتاج أن المقابلة الشخصية تعتبر وسيلة هامة , تستخدمها الإدارة في إيصال و شرح الهدف المرجو و النتائج المتوصل إليها من الموظفين على غرار الاجتماعات اليومية " Briefing " أما الوسيلة المهمة الأخرى فهي المراسلات الإلكترونية عبر " Outlook messagerie " و التي تأخذ وقت أسرع و تمكن من إيصال المعلومة لكل الموظفين في الوقت المناسب , أي أن الوسائل التقنية في المؤسسة تساهم بشكل مميز و فعال في نقل المعلومات , كما جاء في دراسة ناصر دادى عدون حول " الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية "

إضافة إلى المكالمات الهاتفية و التي تستخدم من طرف الإداريين للاتصال مع المصالح الأخرى و التي تعتبر حلقة الوصل بينهم , إضافة إلى استخدامها في العلاقات الغير رسمية مع المدير .

الجدول (21) : يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و تقييم سرعة وصول المعلومة

المستوى التعليمي	سرعة وصول المعلومة	بطيئة	%	سريرة	%	المجموع	%
متوسط	01	20	04	80	05	100	
ثانوي	13	86.66	02	13.33	15	100	
جامعي	14	51.85	13	48.14	27	100	
تكوين آخر	02	22.22	07	77.77	09	100	
المجموع	30	53.57	26	46.42	56	100	

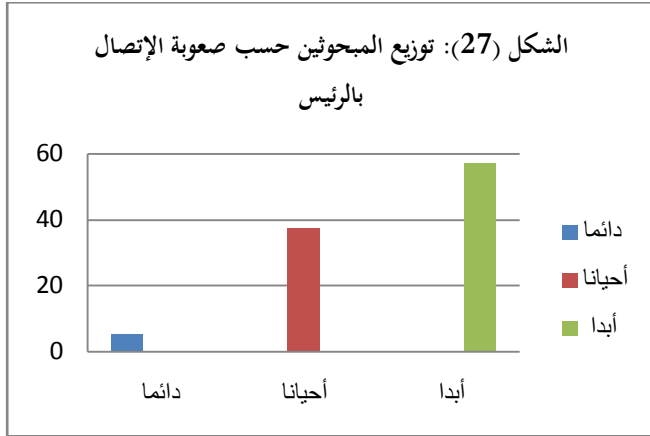
من خلال الاتجاه العام لمعطيات الجدول التالي أن نسبة 53.57 % من الذين أجابوا بأن المعلومات التي تصلهم تعتبر سريعة و في وقتها , فالجامعيين و خريجي المعاهد أقروا أن المعلومة تصلهم بشكل سريع نظرا لسلسلة الفهم لديهم , هذا بفضل التكوين الذي تلقوه في هذا التخصص .

و تليها نسبة ذوو المستوى التعليمي المتوسط و الثانوي و المقدرة ب : 46.43 % يرون أن المعلومات التي تصلهم يعتبرونها بطيئة , نظرا لصعوبة تفكيكهم للرسائل و هذا راجع لضعف المستوى التعليمي أو عدم حصولهم على تكوين في التخصص .

و ما يفسر سرعة وصول المعلومة للموظفين هو حرص الإدارة على إيصال المعلومة إلى كل أطراف التنظيم في وقت محدد , نظرا لبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يسمح بالتأخير هذا من جهة , و من جهة أخرى أنه كلما كان التواصل دائم و مستمر بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم سهل عملية وصول الرسالة الاتصالية إلى جميع المستويات .

إلا أن سبب البطء في إيصال المعلومة إما محاولة احتكار المعلومات من مستوى إداري معين , أو يرجع ذلك لعدم التسرع في إصدار القرارات.

الجدول (22) : يمثل توزيع أفراد العينة حول صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر مما يعرقل عملك

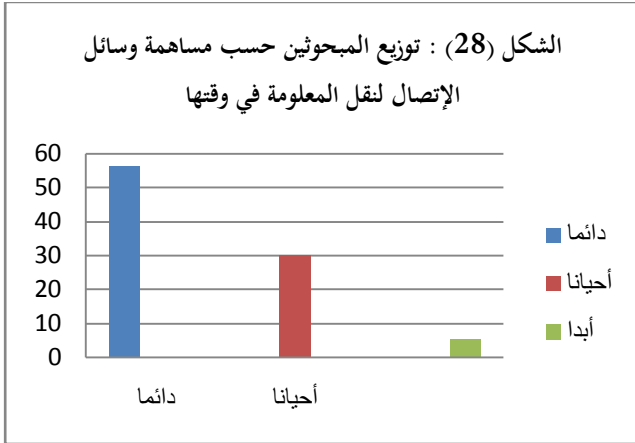


الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	03	% 05.35
أحيانا	21	% 37.50
أبدا	32	% 57.14
المجموع	56	% 100

من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين توزيع أفراد العينة حول صعوبة الاتصال بالرئيس مما يعرقل عملهم , اتضح أن نسبة 57.14 % من المبحوثين لا يجدون صعوبات في الإتصال برؤسائهم , و نسبة 37.50 % منهم أحيانا ما يجدون صعوبات للاتصال برؤسائهم نظرا للمناوبة الدورية للعمال و عملية النقل بين الوظائف , أما نسبة 05.35 % من المبحوثين دائما ما يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة .

نستنتج من بيانات الجدول أن معظم المبحوثين لا يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة (الرئيس المباشر) , هذا ما يفسر وجود علاقة جيدة و تواصل مستمر بين الإدارة و العمال . بمعنى آخر أن المؤسسة تحاول إزاحة كل معيقات العملية الاتصالية و التي تقف كحاجز أمام أداء أفرادها , و ذلك بإيجاد اتصال فعال يساعد على إيصال المعلومة يتماشى مع الإدارة الحديثة .

الجدول (23) : يمثل توزيع أفراد العينة حول مساهمة وسائل الاتصال في نقل المعلومات في وقتها



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	36	64.29%
أحيانا	17	30.36%
أبدا	03	05.35%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين ، يؤكدون بأن وسائل الاتصال تساهم دائما في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب أي ما يعادل نسبة 64.29 % ، في حين تقدر نسبة 30.36 % للمبحوثين الذين يرون أن وسائل الاتصال تساهم أحيانا في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب . و أن نسبة 05.35 % أقرروا بأن وسائل الاتصال لا يمكنها المساهمة أبدا في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب.

من هذه النتائج يمكن استنتاج أن المؤسسة تستخدم الوسائل الاتصالية الحديثة و التي تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب ، على غرار المراسلات الالكترونية عبر Outlook messagerie و المكالمات الهاتفية التي من شأنها التسريع من إيصال المعلومة إلى جميع المستويات ، هذا ما يجعل الموظفين يقومون بأدائهم في الوقت المحدد هذا من جهة ، و يسهل عملية تقييم الأداء من جهة أخرى .

الجدول (24) : يوضح العلاقة بين الحالة المهنية و وقت الاتصال بالرئيس

المهنة	وقت الاتصال بالرئيس	أثناء العمل	وقت الراحة	انتهاء العمل	دون تحديد	المجموع
أعوان أمن و تدخل	06	06	01	00	00	07
	% 85.71	% 85.71	% 14.28	-	-	%100
تقني استغلال	10	10	00	01	01	12
	% 83.33	% 83.33	-	% 08.33	% 08.33	%100
مهندسين و تقنيين	19	19	00	01	02	22
	% 86.36	% 86.36	-	% 04.54	% 09.09	%100
إطارات إدارية	13	13	00	00	02	15
	%86.66	%86.66	-	-	% 13.33	%100
المجموع	48	48	01	02	05	56
	% 85.71	% 85.71	% 01.78	% 03.57	% 08.92	%100

يتضح من خلال الاتجاه العام لمعطيات الجدول أن نسبة : 85.71 % من المبحوثين (أعوان أمن , تقني استغلال , مهندسين و إداريين) أنهم يتصلون بمسؤولهم المباشر أثناء وقت العمل في حالة تعرضهم لمشكلة عملية , و هذا من اجل الحفاظ على الرسمية في عملية الاتصال .

ثم تليها نسبة المبحوثين الذين لم يحددوا وقت معين للاتصال برؤسائهم و المقدرة بـ: 08.93 % و غالبيتهم من الإداريين , أي عند مواجهة أي مشكل يتصلون مباشرة بمن هو أعلى منهم في أي وقت كان و هذا لتعدد المشاكل و تنوعها سواء التقنية أو الإدارية , فيسعون لحل هذا المشاكل في وقتها .

و بالمقابل نجد نسبة 03.57 % تمثل أفراد العينة الذين يتصلون برؤسائهم بعد انتهاء العمل و أغلبهم من تقني الاستغلال نظرا للمشاكل التقنية المتكررة التي يواجهونها و التي لا تحدد وقتا لها .

و أخيرا تمثل النسبة المقدرة بـ : 01.79 % المبحوثين الذين يتصلون بالرؤساء أثناء الراحة هم من أعوان الأمن و التدخل , هذا راجع للمهام الموكلة لهم و هي حماية الممتلكات .

و هذا ما يعكس طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي , لكن هذا لا يمنع وجود اتصالات غير رسمية و التي تحقق لهم مكاسب عديدة هذه الأخيرة تجعل الموظفين يشعرون بالحماس و الجدية في العمل و التي ينتج عنها الفاعلية في الأداء و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها .

الجدول (25) : يوضح العلاقة بين الأقدمية و رضا الموظفين على وسائل الإتصال

الرضا عن وسائل الاتصال الأقدمية	حسنة	%	سيئة	%	المجموع	%
أقل من 10 سنوات	03	50%	03	50%	06	100
من 11 إلى 20 سنوات	15	100%	/	/	15	100
من 21 إلى 30 سنة	19	100%	/	/	19	100
أكثر من 30 سنة	16	100%	/	/	16	100
المجموع	53	94.64%	03	5.36%	56	100

من خلال الاتجاه العام لمعطيات الجدول أعلاه و المبين لتوزيع المبحوثين حول رضاهم عن الوسائل الاتصالية المتاحة في المؤسسة , إذ تبين أن غالبيتهم راض عنها و بنسبة 94.64 % , نظرا لأقدمية الموظفين داخل المؤسسة و التي تتراوح ما بين عشر سنوات إلى أزيد من ثلاثين سنة , و هذا ما يعكس استقرار العمال في أعمالهم هذا من جهة و من جهة أخرى أن هذا الرضا قد يؤثر إيجابا على علاقات العمال بالإدارة بمعنى أن هذه الأساليب المتاحة أو المستخدمة في المؤسسة سهّلت العمليات الاتصالية بين الموظفين و الإدارة , ليس لأنها تنعكس على السير الحسن للعمل و لأنها مرنة و متاحة للجميع فقط , بل إلى أبعد من ذلك بحيث يصرح أحد المبحوثين قائلا : إن المقابلات الشخصية التي تكون أثناء الـ briefing (Briefing) يخلق نوع من تفاعل بينك و بين زملائك من خلال الحوار القائم بينهم و الذي يمكنهم من تغيير المعلومات أو تصحيحها . و يسمح لك (Briefing) بالتعبير عن مشاعرك و يسمح لك بالتعرف على ردة فعل محدثك و التي تظهر عند الاتصال الشفوي , كل هذه الملاحظات من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للعمال و التي تنعكس على الأداء الوظيفي لهم .

و بالمقابل نجد نسبة 05.36 % من أفراد عينة البحث و هم الأقل خبرة و التي لا تزيد أقدميتهم في المؤسسة عن عشر سنوات يهون عكس ذلك , حيث أن هذه الأساليب ليست مقبولة و غير راضون عنها , و علاقاتهم مع رؤسائهم (الإدارة) ليست حسنة , و هذا راجع لعدم تمكنهم من جميع وسائل الإتصال أو عدم إتقانها من بعضهم .

الجدول (26) : يوضح العلاقة بين أساليب الإتصال و دورها في زيادة الشعور بالانتماء

الإحساس بالانتماء		أسلوب الاتصال	
نعم	%	لا	%
20	100	/	/
13	100	/	/
10	100	/	/
01	50	01	50
10	90.91	01	09.09
54	96.43	02	03.57

من خلال الاتجاه العام لمعطيات الجدول و الشكل البياني أعلاه يتضح بأن جل الباحثين في المؤسسة و بنسبة 96.43% جزموا على أن الاتصال داخل مؤسستهم (الاتصال التنظيمي) يزيد من شعورهم بالانتماء لها و ذلك لإحساسهم بالراحة أثناء العمل و التواصل المستمر بينهم و بين زملائهم و هذا بفضل المقابلات الشخصية أو البريفينغ و حتى المراسلات التي يتلقونها في بريدهم الخاص و هذا راجع لحدثة الوسائل الاتصالية المتاحة , أما بالنسبة للاتصالات الهاتفية بين الموظفين و الإدارة فشعر العامل بالولاء اتجاه مؤسسته حسب تصريح أحدهم , و هذا ما يجعل المؤسسة تحقق أكبر فعالية و رفع من مستوى أداءها .

و بالمقابل نجد نسبة 03.57% من الذين أجابوا بأن أساليب الإتصال المتاحة في المؤسسة على غرار الهاتف و التقارير لا تزيد من شعورهم بالانتماء , و ذلك لصعوبة التعامل مع التقارير أو عدم فهم الرسائل المراد إيصالها عبر الهاتف الذي يعتبره البعض غير فعال في العملية الاتصالية .

ثالثا : نتائج الدراسة و الاقتراحات المقدمة

I- النتائج المتوصل إليها :

بعد جمع المعطيات و البيانات من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة سوناطراك مديرية الإنتاج بواد نومر , و ملاحظة طريقة عمل الباحثين , قمنا بتحليل و تفسير هذه المعطيات تم التوصل للنتائج التالية :

- تبين أن المؤسسة تفضل توظيف الجنس الذكوري على الجنس الأنثوي نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة .
- يتراوح سن الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك من 25 سنة إلى أكثر من 50 سنة هذا ما يكشف بأن المؤسسة تعتمد على مختلف الشرائح العمرية رغم وجود الفروقات في المستوى التعليمي , هذا الأمر الذي يتلاشى و يزول بفضل الأقدمية في الوظيفة و اكتساب الخبرة المهنية , مما يزيدهم كفاءة في العمل .

1 - استنتاجات خاصة بالفرضية الأولى :

- وجود عملية اتصالية عالية المستوى داخل المؤسسة بنسبة تفوق 96 % هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استمرارها .
- تكمن فاعلية الأداء الوظيفي للمؤسسة , في تلاحم أعماط الإتصال التنظيمي سواءا النازل من الرئيس إلى المرؤوس , أو الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس المباشر , و حتى الإتصال الأفقي بين الموظفين مع زملائهم و بالتالي التأثير المباشر على الأداء , و هذا راجع للعلاقات الحسنة بين جميع أطراف العملية الاتصالية .
- تعتمد المؤسسة إجراء اتصالات خارجية مع مؤسسات أخرى بغية ترقية الأداء و الرفع من وثيرة العمل.
- اعتماد المؤسسة لسياسة الباب المفتوح التي تسمح للموظفين بتبادل الأفكار و المعلومات , و طرح الانشغالات و المشاكل التي تعترض طريق تحقيق الأهداف .
- الاستجابة و الرد من الرئيس على الطلبات و الانشغالات التي يطرحها الموظفون , تزيد من شعورهم بالإنتماء للمؤسسة , و هذا الشعور يدفع بالموظفين للتضامن و التعاون و العمل كفريق واحد .

2 - استنتاجات خاصة بالفرضية الثانية :

• تستخدم المؤسسة في العمليات الاتصالية برمجيات حديثة , على غرار أجهزة الكمبيوتر و الفاكس و الهاتف إضافة إلى شبكة الإنترنت و الإنترنت بحيث توجد شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تمنح لكل موظف بريد خاص به و ذلك لتسهيل إيصال المعلومة في الوقت المحدد و إلى كافة أطراف المؤسسة , لأجل تحسين مستوى أداء الأفراد .

• تعتبر المقابلة الشخصية من الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة , و تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومة و توضيح الأهداف على غرار الاجتماعات اليومية " بريفينغ " Briefing " , إضافة إلى التقارير التي تقدمها الإدارة حول النتائج المتوصل إليها سواء فيما يخص الإنتاج أو فيما يخص مستوى أداء الأفراد , و الذي تسعى إلى تحسينه و الرفع من قيمته .

• من بين مميزات استخدام الوسائل الالكترونية أنها تعمل على السرعة في نقل المعلومات و بالتالي وصول المعلومة في الوقت المناسب , و التي من شأنها التأثير على تحسين أو خفض أداء الموظفين .

3 - الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال التطرق لهذه النقاط المهمة يمكننا استنتاج مايلي :

- أوضحت النتائج بأن نمط الإتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة سوناطراك (مديرية الإنتاج بواد نومر) هو مزيج بين جميع أنواع الاتصال , هذا المزيج له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال , بحيث يساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي .

- إن الوسائل الاتصالية المستعملة من طرف المؤسسة و المتمثلة في المقابلات الشخصية بنسبة كبيرة و التي من شأنها كسر حواجز الاستحياء و الخوف في إبداء الآراء خصوصا التي من شأنها رفع مستوى الأداء , و ذلك من خلال توفير المناخ الملائم للاتصال بين جميع المستويات التنظيمية , كما تبين أيضا أن الاتصال التنظيمي بأنواعه و وسائله يساهم في رفع روح المعنوية و العمل الجماعي لدى العمال .

II- التوصيات و الاقتراحات المقدمة للمؤسسة :

على ضوء النتائج المتوصل إليها في دراستنا هذه أردنا أن نقترح بعض التوصيات و التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة و من أهمها :

- منح الموظفين فرصة لتقديم اقتراحات لتحسين و تطوير أي نشاط في المؤسسة, طبعاً بعد دراستها و مقارنتها مع أهداف المؤسسة, لأن هذا النوع من الاتصال ينمي مشاعر الموظفين داخل المؤسسة.
- زرع الوعي لدى الموظفين حول أهمية الاتصالات التنظيمية , و السعي إلى إنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل الخلايا الاتصالية المتواجدة أصلاً و إعطائها صلاحيات فعلية.
- إجراء الدورات التكوينية للرفع من مهارات و قدرات الموظفين , للتحسين و الرفع من مستوى أدائهم .
- تفعيل التقييم المستمر للموظفين وفق ما يضمن إنجاز العمل في الوقت و المكان المناسبين ، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم و المتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- المباشرة في استخدام اللغات العالمية في العمليات الاتصالية داخل و خارج المؤسسة , على غرار الإنجليزية التي تكاد تنعدم في المؤسسة رغم تمكن بعض الموظفين منها , و هذا لمواكبة العصر الحديث .
- فتح قنوات الاتصال بين مؤسسة سوناطراك و المؤسسات التكوينية , كمعاهد التكوين و الجامعات الكائنة بالمنطقة لمنح فرص متساوية في عملية التوظيف .

خاتمة

ارتكز موضوع دراستنا هذه على هدف محدد يتبلور حول أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية - مؤسسة سوناطراك نموذجاً - في محاولة لإبراز الأهمية و الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في إنجاح العمليات التنظيمية و الإدارية .

فتبين أن الاتصال في المؤسسة يلعب دوراً مهماً و حاسماً , من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة و فعالية تضمن لها البقاء و الاستمرار هذا من جهة , و ترسيخ دور مؤسسة سوناطراك في الاقتصاد الوطني و أمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية أو الخارجية من جهة أخرى .

فالإدارات العصرية تحرص على الاتصال الفعال مع موظفيها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و كذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية .

كما يعتبر الأداء عنصر أساسي يتميز به العامل داخل أي المنظمة بحيث يقوم بتنفيذ جميع الأوامر و التعليمات المقدمة له داخل أي منظمة ، فهو نتيجة مجهودات مبذولة من طرف عمال المنظمة ، إذ يرتبط تطور المنظمة و رقيها بالأداء الوظيفي للعمال ، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود عملية اتصالية تكون داخل المؤسسة .

فالالاتصال التنظيمي له دور كبير في نجاح أي مؤسسة كما أنه يساهم بشكل فعال في أداء العاملين , بحيث يعمل على فهم سيرورة العمل و البحث و الاستفسار حول التعليمات , كذلك يساهم في تحقيق التعاون بين العاملين و الحرص على إتقان العمل و ذلك من أجل تحسين مستويات الأداء , من هنا تبرز أهمية و قيمة العملية الاتصالية التي تعتبر العمود الفقري لأي منظمة .

و بالتالي يجب على المسؤولين على الإدارات الاهتمام بالعملية الاتصالية و إعطائها أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من أجل ضمان الاستمرار و الحركية و الفاعلية في الأداء لبلوغ الأهداف المسطرة .

المراجع

المعاجم	
1	ابن منظور , لسان العرب , المجلد 14 , دار الصادر , بيروت , لبنان , 2003 .
2	معجم مجاني للطلاب , دار المجاني , بيروت , لبنان , 2001 .
الكتب	
3	إبراهيم احمد أبو عرقوب , الاتصال الإنساني و دوره في الفاعل الاجتماعي , دار المجدلاوي للنشر و التوزيع , الأردن , 1993.
4	إبراهيم عبد العزيز شيحا , أصول الإدارة العام , الدار الجامعية , بيروت , لبنان , 1997 .
5	احمد بخوش , الاتصال و العولمة , دار الفجر , الجزائر , 2008 .
6	أحمد بن مرسللي , مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال , ط4, ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر 2005
7	احمد حافظ نجم , مبادئ علم الإدارة العامة , دار الفكر العربي , القاهرة , مصر , 1998.
8	احمد زكي بدوي , محمد كامل مصطفى , معجم مصطلحات القوى العاملة , مؤسسة شباب الجامعة , مصر , 1984.
9	احمد زكي بدوي , معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية , مكتبة لبنان , بيروت , 1982.
10	أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرية , مصر , 2004 .
11	أحمد ماهر , التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2007 .
12	أحمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال , ط 1, الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية , مصر , 2004 .
13	أحمد محمد المصري , الإدارة الحديثة , (إتصالات , معلومات , قرارات) , مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع , الإسكندرية مصر , 2000 .
14	بشير العلاق , الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق , دار اليازوري للنشر , الأردن , 2009 .
	بلقاسم سلاطينية و حسن الجيلاني , منهجية العلوم الاجتماعية , دار الهدى للطباعة و النشر , عين مليلة , الجزائر , 2004 .
16	بوفلحة غيات , مقدمة في علم النفس الصناعي , ط2 , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر , 2006 .
17	بوفلحة غيات , مقدمة في علم النفس التنظيمي , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2006 .
18	جاري ديسلر , إدارة الموارد البشرية , ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال , دار المريخ للنشر , المملكة العربية السعودية , 2003 .
19	جمال الدين لعويسات , السلوك التنظيمي و التطوير الإداري , دار هومة , الجزائر , 2002.
20	جمال الدين محمد المرسي , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , الدار الجامعية الإبراهيمية , الاسكندرية , مصر , 2006 .

قائمة المراجع

21	حسين حريم , مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العملية الإدارية- دار حامد للنشر و التوزيع , الأردن , عمان , 2006 .
22	خضير كاضم حمود , السلوك التنظيمي , دار صفاء للنشر و التوزيع , الأردن , 2002 .
23	راوية حسن , إدارة الموارد البشرية , رؤيا مستقبلية , الدار الجامعية , 2003 .
24	راوية محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , مصر , 1999 .
25	ربحي مصطفى عليان و عدنان محمد الطوباسي , الاتصال و العلاقات العامة , ط1 , دار صفا للنشر و التوزيع , عمان , 2005 .
26	زاهد محمد ديري , السلوك التنظيمي , دار المسيرة للنشر و التوزيع , الأردن , 2011 .
27	سعيد يس عامر , الإتصالات الإدارية و الدخل السلوكي لها , ط2 , مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري , القاهرة مصر , 2000 .
28	سليمان محمد الطماوي , مبادئ علم الإدارة العامة , ط7 , جامعة عين شمس , الإسكندرية , مصر , 1987 .
29	سهيلة محمد عباس , ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2003 .
30	شوقي ناجي جواده , المربع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي) , دار حامد , للنشر , الأردن , 2010 .
31	صالح خليل أبو أصبع , العلاقات العامة و الاتصال الإنساني , ط2 , دار الشروق للنشر و التوزيع , 2004 .
32	صلاح الدين عبد الباقي , الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية , الدار الجامعية , مصر , 2005 .
33	صلاح الدين محمد عبد الباقي , السلوك الإنساني في المنظمات , الدار الجامعية للطباعة و النشر , الإسكندرية , مصر , 2000 .
34	صلاح الشنواني , مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة , دار الجامعة المصرية , الإسكندرية , مصر , 1976 .
35	طارق المجدوب , الإدارة العامة العلمية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري , الدار الجامعية للنشر , بيروت , لبنان , 2000 .
36	عبد الباري إبراهيم درة , تكنولوجيا الأداء في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2003 .
37	عبد الباسط عبد المعطي , اتجاهات نظرية في علم الاجتماع , المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب , الكويت , 1981 .
38	عبد السلام أبو قحف , محاضرات في السلوك التنظيمي , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2001 .
39	عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , مصر , 2006 .
40	عبد الله بن إبراهيم الغماز و آخرون , واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية , معهد الدارة العامة , السعودية , 1995 .
41	عبد المعطي عساف , السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة , دار وهران للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 1999 .
42	على عبد الرزاق جلي و آخرون , مناهج البحث الاجتماعي , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1992 .
43	علي السلمي , السياسات الإدارية في عصر المعلومات , دار الغريب للطباعة و النشر , القاهرة , مصر , 1995 .
44	علي عبد الرزاق جلي , علم اجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1999 .

قائمة المراجع

علي عياصرة و محمد محمود عودة الفاضل , الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2006 .	45
علي غربي و آخرون , تنمية الموارد البشرية , دار الهدى , عين مليلة , الجزائر , 2000 .	46
فاتن عوض , الغزو و القيادة و الإشراف الإداري , دار أسامة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2010 .	47
فاروق عبده فليح , محمد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان , الأردن , 2005 .	48
فاطمة مروة , الإتصالات المهنية , دار النهضة العربية , بيروت , لبنان , 2004 .	49
فايز الزعبي و محمد إبراهيم عبيدات , أساسيات الإدارة الحديثة , دار المستقبل , عمان , الأردن , 1967 .	50
فريد النجار , إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية , مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع , الاسكندرية , مصر , 1998 .	51
حنان نصر الله , إدارة الموارد البشرية , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2001 .	52
فيصل دليو , اتصال المؤسسة , دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , مصر , 2003 .	53
كامل بربر , دار الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , ط1, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , لبنان , 1997 .	54
كعباش رابع , علم الاجتماع التنظيمي , مطبعة سيرتا كوي , قسنطينة , الجزائر , 2006 .	55
محمود جوده و ظاهر الكلالدة , أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية , مؤسسة زهران , عمان , الأردن , 1997 .	56
محمد أبو سمرة , الاتصال الإداري و الإعلامي , دار أسامة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2009 .	57
محمد إسماعيل بلال , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , مصر , 2005 .	58
محمد البادي , التخطيط الاستراتيجي للاتصال , ط 1 , دار المهندس للطباعة , دمياط الجديدة , مصر , 2005 .	59
محمد بهجت جاد الله كشك , المنظمات و أسس إدارتها , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , مصر , 2003 .	60
محمد سعيد انور سلطان , السلوك التنظيمي , الدار الجامعية الجديدة , الإسكندرية , مصر , 2003 .	61
محمد عمر الطنوبي , نظريات الاتصال , دار المطبوعات الجديدة للطباعة و النشر و التوزيع , الاسكندرية , مصر , 1994 .	62
محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي , ط 4 , دار الشروق , عمان , الأردن , 2004 .	63
محمد منير حجاب , الموسوعة الإعلامية , دار الفجر للنشر و التوزيع , مصر , 2003 .	64
محمد ناجي الجوهر , الاتصال التنظيمي , دار الكتاب الجامعي , الإمارات العربية , 2000 .	65
محمود المساد , الإدارة الفعالة , مكتبة ناشرون , لبنان , 2003 .	66
محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط 5 , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , 2004 .	67

قائمة المراجع

68	مدحت أبو النصر , قواعد و مراحل البحث العلمي , مجموعة النيل العربية , القاهرة , مصر , 2004 .
69	مصطفى حجازي , الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة , دار الطبع , بيروت , لبنان , 1982 .
70	معن محمد عياصرة و مروان بني أحمد , القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري , دار حامد للنشر و التوزيع , الأردن , 2008 .
71	منير بن أحمد دريدي , إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب و التحفيز , دار الابتكار, الأردن , 2013 .
72	موريس أنجرس , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية - ترجمة مصطفى ماضي , ط 2 , دار القصبه للنشر الجزائر , 2006 .
73	مؤيد سعيد السالم , تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام- دار عالم للكتاب الحديث , عمان الأردن , 2002 .
74	مؤيد سعيد السالم , إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي تكاملي , ط 1 , إثراء للنشر , الأردن , 2009
75	ناصر داددي عدون , الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , دراسة نظرية و تطبيقية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر 2004 .
76	ناصر عبد الله المعيلي , الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية , مكتبة البرية , الرياض , السعودية , 2008 .
77	ناصر قاسيمي , الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2011 .
78	ناصر محمد العدلي , إدارة السلوك التنظيمي , دار الفجر للنشر و التوزيع , الرياض , السعودية , 1995 .
79	ناصر محمد العدلي , السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة , معهد الإدارة العامة , السعودية , 1995 .
80	ناصر محمد العدلي , السلوك الإنساني و التنظيم في الإدارة , معهد الإدارة العامة , السعودية , 1995 .
81	هاشم حمدي رضا , تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية , دار الراية للنشر , الأردن , 2010 .
82	هالة منصور , الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته , المكتبة الجامعية الإسكندرية , 2000 .
83	هناء حافظ بدوي , إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية , الأزاريطة , الإسكندرية مصر , 2002 .
84	وائل محمد صبحي ادريسي , أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن , ط 1 , دار وائل للنشر , مصر , 2009 .
المجلات و الرسائل الجامعية	
المجلات :	
85	حسين صديق , الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية (عرض و تقويم) , مجلة جامعة دمشق , العدد 3 سوريا , 2011 .
85	سهيل فهد سلامة , نظم الاتصالات في المنظمات , مجلة العلوم الاجتماعية , العدد 46 , المملكة العربية السعودية , 1985 .
87	عبد المليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم , مجلة العلوم الإنسانية , العدد الأول , نوفمبر 2001 .

قائمة المراجع

عمار بن ثابت , مهارات الاتصال , مجلة التميز للبحوث و الدراسات الاقتصادية , العدد 143 , الجزائر , مارس 2008 .	88
محمد أحمد الطراونة , إدارة الوقت و الأداء الوظيفي , دراسة تحليلية و مقارنة , المجلد 17 , مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات العدد الأول , جامعة مؤتة , الأردن , 1999 .	89
الرسائل الجامعية :	
أسعد محمد عكاشة , أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي , رسالة ماجستير إدارة أعمال , دراسة تطبيقية على الاتصالات Beltel , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , 2008 .	90
جبلي فاتح , الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني , رسالة ماجستير جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2006 .	91
حاتم علي حسن رضا , الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة - مذكرة ماجستير منشورة أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الإدارية , المملكة العربية السعودية , 1424 هـ .	92
عادل عشي , الأداء المالي للمؤسسة , قياس و تقييم , رسالة ماجستير , معهد الاقتصاد , جامعة بسكرة , الجزائر , 2002 .	93
عويج عذراء , واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية , مذكرة شهادة ماجستير , تخصص إتصال وعلاقات عامة , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2009 .	94
المراجع باللغة الأجنبية	
Baldrige , national quality program , education criteria for performance excellence , Gaithersburg , MD :national institute for stenderds and technologi, 2004 .	95
Balle Francis : Communication, in Raymond et autres, Traité de La Sociologie. Puf, Paris, 1992 .	96
Christian Schnrider, (Communication Nouvelle fonction stratégique de L'entreprise), DELMAS, 2 eme édition, 1993	97
Encyclopédie de science de l'information et de la Communication, Ellipse , Paris, 1997.	98
George R.Terry, Stéphan. G Frakelin, les principes du management. Ed economica, 8 Ed Paris, 1985.	99
Jean marc decaudin, la Communication Marketing (Concepts ;Techniques ,Stratégies),3éme édition , economica ,France , 2003 .	100
Marcel Laflame, Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 Ed CANADA, 1981 .	101
Michel grief .(L'usine s'affiche ; La communication visuelle au service duprogès), 2 eme Edition d'organisation, paris,1999 .	102
Negginson L.C,(personnel management), ONANO Richard Jrwin, inc , 4 édition,1981 .	103
Paul R. j, (Employee performance: some Empirical), findings " personnel journal , n°47, 1968 .	104
Robins, stephen ,organisations theory, structure designs and applications , third edition , (englewood) chiffs new jersey , prentice hall ,1990	105

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

الأخ (ت) , الكريم (ة) السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته
أود في البداية أن أتقدم إليك بجزيل الشكر و العرفان لقبولك المشاركة في هذا الإستبيان , الذي يمكن من خلاله التعرف على عدد من النقاط حول موضوع البحث " أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة الصناعية " و ذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص " تنظيم و عمل " من جامعة غرداية .

نظرًا لأهمية رأيك في هذا المجال , أرجو تفضلك بتخصيص جزء من وقتك الثمين و التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك, بكل موضوعية للمساهمة في أهداف الدراسة. مع التأكيد أن المعلومات المقدمة ستكون موضع سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرا و مقدرا لك سلفا حسن تعاونك

الباحث:

سماعيل محمد

I- البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : اقل من 30 من 31-40

من 41-50 اكبر من 50

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين آخر

4- الأقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة التي تشغلها:

6- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق

7- اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة: العربي انجليزية فرنسية

II- القسم الأول :

8- هل تصلك التعليمات الخاصة بعملك ؟

دائماً أحياناً أبداً

9- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً؟

احد الزملاء رئيسك المباشر النقابة المدير

آخر اذكره.

10- أثناء حدوث مشاكل العمل بمن تتصل أولاً ؟ رتب ذلك

الزملاء

رئيسك المباشر

النقابة

المدير

11- هل سبق و أن تقدمت بطلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان رده ؟

الإهمال و اللامبالاة الاستجابة و الرد

12- كيف تقيّم نوع العلاقة الموجودة بينك و بين رئيسك ؟

حسنة سيئة

13- كيف تقيّم نوع العلاقة الموجودة بينك و بين زملائك ؟

حسنة سيئة

14- إذا كانت سيئة هل سعت إلى تحسينها ؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم كيف كان ذلك ؟

15- هل الاتصال بالزملاء له دور في حل المشاكل ؟

دائماً أحيانا أبدا

16- هل التواصل مع الزملاء يزيد من شعورك بالانتماء للمؤسسة ؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم لماذا ؟

17- هل يتم الاتصال مع باقي الأقسام الأخرى ؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم كيف يتم ذلك ؟

18- هل الاتصال داخل المؤسسة بين العمال و مرؤوسيهم يؤدي إلى إشاعة روح الفريق و التعاون ؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك " لا " ماذا تقترح ؟

19- كيف يتم الاتصال داخل مؤسستكم ؟

من العامل إلى الرئيس

من الرئيس إلى العامل

بين الزملاء

III- القسم الثاني :

20- كيف تصلك المعلومة ؟

الأسلوب الشفوي	الأسلوب الكتابي
<input type="checkbox"/> مقابلة شخصية	<input type="checkbox"/> مراسلات
<input type="checkbox"/> الهاتف	<input type="checkbox"/> تقارير
<input type="checkbox"/> الوساطة	

- حسب رأيك ما هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأداء الفعال و إتخاذ القرارات ؟

.....

21- كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال ؟

<input type="checkbox"/> سريعة	<input type="checkbox"/> بطيئة
--------------------------------	--------------------------------

اشرح أكثر :

.....

22- هل تجد صعوبة في الاتصال مع رئيسك المباشر مما يعرقل عملك ؟

<input type="checkbox"/> دائما	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> أبدا
--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

23- هل الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب ؟

<input type="checkbox"/> دائما	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> أبدا
--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

24- ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل ؟

<input type="checkbox"/> أثناء العمل	<input type="checkbox"/> وقت الراحة	<input type="checkbox"/> بعد انتهاء العمل	<input type="checkbox"/> دون تحديد الوقت
--------------------------------------	-------------------------------------	---	--

25- هل انتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة ؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

.....

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

.....

26- هل يزيد ذلك من شعورك بالانتماء و الولاء للمؤسسة ؟

لا

نعم