



المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استراتيجية الإتصال التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد (تندوف)

مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية.

الأستاذ المشرف:

رجال نصر

اعداد الطالبين:

الطاهر خديجة

سليمان رمال مسعودة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلحمدي سيد علي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
رجال نصر	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
بياض مصطفى	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1442 - 1443 هـ / 2022 - 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص دراسة



الملخص

يمثل موضوع دراستنا إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة الصندوق الوطني للتقاعد بتندوف وتهدف دراستنا إلى إبراز مدى تأثير أداء العمال بإستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومن جملة الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع هي الأسباب الذاتية والموضوعية، وتمثلت الأسباب الذاتية في الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك،

فيما يخص الأسباب الموضوعية تمثلت في كونها من البحوث الاجتماعية وكذلك أن أغلب المؤسسات تعاني مشكل الاتصال، وتندرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية واعتمدنا فيها على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على استمارة استبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع المعلومات.

Résumé

Le sujet de notre étude est la stratégie de communication organisationnelle et son impact sur la performance de l'organisation dans l'institution étudiée la Caisse Nationale de Retraite à Tindouf, et parmi les raisons qui nous ont poussé à choisir le sujet figurent les raisons subjectives et objectives, les raisons subjectives ont été représentées par la volonté de mener une étude de terrain portant sur la relation entre la direction et les travailleurs à travers la qualité de la communication dominante,

Quant aux raisons objectives, elles ont été représentées dans le fait qu'il est issu de la recherche sociale, et aussi que la plupart des institutions souffrent du problème de la communication, et notre étude s'inscrit dans la recherche descriptive et nous nous sommes appuyés sur la l'analyse analytique, approche descriptive, et nous nous sommes également appuyés sur un questionnaire comme outil principale de l'étude pour collecter des informations.



شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي
ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة " فالحمد لله حمدا كبيرا "

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف " رحال نصر
" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء
لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، دون نسيان
أساتذة المركز الجامعي تدروف واطارات صندوق الوطني لتقاعد، كما
نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الذين وجهونا بأرائهم وأفادونا بأفكارهم
في إنجاز هذه المذكرة وبالأخص الأستاذة الكريمة والفاضلة الدكتورة
" عبد الجبار سهيلة " فشكرا على طيبة خاطرهم وسعة قلبكم وطول صبركم.
وفي الأخير نوجه شكرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في
إنجاز هذا العمل المتواضع.

" سليمان رمال مسعورة "

" الطاهر فديحة "



إِهْدَاء

الحمد لله الذي أنار لي طريق يقيني وكان لي خير العون ، إلهي لا يطيب الليل إلا بشكره ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الأفرجة إلا بعفوك ، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، إلى من سقوني حنان لا ينتهي وأعطوني الحب الرائب وربوني على الدين والأخلاق وبعثوا في الشجاعة وهبوني بكل الوسائل والطرق لأصل إلى هذا المستوى "أبي وأمي" أدامهما الله تاجا على رأسي وأدامهما وافر الصحة وأطال عمرهما إلى جميع اخواني وأبناء وبنات اخوتي كل بأسمه وبالأخص ابنة أختي "بريك أمينة" أسأل الله أن يحفظها وينير طريقها ، أهدي تخرجي إلى كل أساتذتي في جميع مساري الدراسي ، لن أبوع من هم يكفي أنهم يتسمون حين يعرفون أنهم المقصودون .
إلى كل من أسعدهم تخرجي أصدقائي وبالأخص رفيقة درسي "سليمانى رمال" إلى زملائي الطلبة وأهلي بلا استثناء .

إطاهر خديجة

إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل ، والنشأة
على الشفوق والاطلاع والمعرفة ، ومن علموني أن أرتقي باسم
الحياة بحكمة والصبر وبراً وإحساناً ، ووفاء لهم : والدي العزيز
والدتي العزيزة أطال الله في عمرهما وأدامهما وافر الصحة والعافية
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا
عوناً في رحلة بحياتي : " إخوتي وإخواني " إلى من كانتني ونحن نشوة
طريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي : " انطاهر
فديحة " وأخيراً إلى من ساعدني ، وكان له دور من قريب أو من بعيد
في إتمام هذه الدراسة ، سائلة الطولى عز وجل أن يجزي الجميع خير
الجزاء في دنيا والأخرة ثم إلى نفسي وتعبتي وصبري من أجل وصول
إلى طموح وإنجاز هذا العمل المتواضع ثم إلى كل طالب علم سعى
بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

سليمانى رمال مسعود



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	يمثل مخطط توضيحي للاتصال النازل الرسمي	(1-1)
11	يمثل مخطط توضيحي للاتصال الصاعد	(2-1)
13	يمثل مخطط توضيحي للاتصال الافقي	(3-1)
17	يمثل مخطط الاتصال على شكل عجلة	(4-1)
18	يمثل مخطط الاتصال على شكل سلسلة	(5-1)
18	يمثل مخطط الاتصال على شكل دائرة	(6-1)
19	يمثل مخطط الاتصال على شكل نجمة	(7-1)
20	يمثل مخطط الاتصال على شكل عنقود	(8-1)
41	يمثل مخطط توضيحي لعناصر عملية الاتصال	(1-2)
59	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني لتقاعد	(1-3)



قائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61	متعلق بتوزيع العينة حسب الجنس	(1-3)
61	توزيع افراد العينة حسب السن	(2-3)
62	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	(3-3)
62	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
63	يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لقياس صدق وثبات لاستبيان	(5-3)
63	يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمحور الاتصال التنظيمي	(6-3)
63	يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمحور الأداء في المؤسسة	(7-3)
63	يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمحور العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة	(8-3)
65-64	يوضح مؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الاتصال التنظيمي)	(9-3)
67-66	يوضح مؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (الأداء في المؤسسة)	(10-3)
67	يوضح مؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة)	(11-3)
68	معامل الارتباط بين ثلاث محاور (الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة والعلاقة بينهما)	(12-3)
69	يوضح نتائج اختبار T-test	(13-3)
70-69	تحليل الفرضيات H0 لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء في المؤسسة	(14-3)



قائمة المحتويات



الصفحة	العنوان
	الملخص
I	الشكر والتقدير
II-III	إهداء
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI-VII-VIII	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
ب	1- تحديد الإشكالية
ب	2- الفرضيات
ج	3- أهمية الدراسة
ج	4- أهداف الدراسة
ج-د	5- أسباب اختيار الموضوع
د	6- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
د	7- صعوبات البحث
د	8- هيكل الدراسة
هـ-و	9- الدراسات السابقة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي
2	تمهيد
3	ماهية الاتصال التنظيمي
4-3	1-1- مفهوم الإتصال والإتصال التنظيمي
4	1-2- أهمية الاتصال التنظيمي
5-4	1-3- خصائص الإتصال التنظيمي
5	1-4- أهداف الاتصال التنظيمي
16-6	1-5- أنواع الإتصال التنظيمي
17	أساسيات الاتصال التنظيمي
20-17	1- أشكال الاتصال التنظيمي
21-20	2- وظائف الاتصال التنظيمي
22	أساليب ومعوقات ووسائل الاتصال التنظيمي
22	1- أساليب الاتصال التنظيمي
25-23	2- معوقات الاتصال التنظيمي

26-25	3-وسائل الاتصال التنظيمي
27	شروط وعوامل ونماذج الاتصال التنظيمي
28-27	1-شروط الاتصال التنظيمي
29-28	2-عوامل الاتصال التنظيمي
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول المؤسسة والأداء
32	تمهيد
33	ماهية المؤسسة الاقتصادية
34-33	1-1-تعريف المؤسسة الاقتصادية
35-34	1-2-أنواع المؤسسة الاقتصادية
36-35	1-3-وظائف المؤسسة الاقتصادية
37-36	1-4-خصائص المؤسسة الاقتصادية
37	1-5-اهداف المؤسسة الاقتصادية
38	الاتصال والاتصال التنظيمي في المؤسسة
38	1-مفهوم الاتصال داخل المؤسسة
41-38	2-عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة
43-41	3-الاتصال الجيد ومدى اسهامه في تأثير إنتاجية العمال
44-43	4-استراتيجية الاتصال في المؤسسة
45	ماهية الأداء
45	1-مفهوم الأداء
46	2-عناصر الأداء
47-46	3-أنواع الأداء
49-47	4-عوامل المؤثرة في الأداء
50	تقييم الأداء في المؤسسات
50	1-تعريف تقييم الأداء العاملين
52-50	2-معايير وطرق تقييم أداء العاملين
53-52	3-طرق قياس الأداء
54	خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد
56	تمهيد
57	تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

57	1-1- تعريف بالمؤسسة
58-57	1-2- نشاط المؤسسة
58	1-3- اهداف المؤسسة
59-58	1-4- هيكل المؤسسة
60	الإجراءات المنهجية للدراسة
60	2-1- المنهج المتبع للدراسة
60	2-2- أدوات المستعملة للدراسة
62-61	2-3- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
63	2-4- صدق وثبات الاستبيان
64	عرض ومناقشة اختبار الفرضيات
68-64	3-1- عرض ومناقشة ونتائج الدراسة
70-68	3-2- اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
74-73	خاتمة
79-76	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



مقدمة عامة



مقدمة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية، وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات، خاصة تقنيات وسائل الاتصال فقد تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات الوصول إلى أعلى مستوى من التطور والتقدم، حيث يعتبر بمثابة القوة القاعدية والعجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات واختلاف نشاطها وأنماطها الإدارية التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها والتحكم فيها، الهادفة بذلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف والأداء المتكامل.

وقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية.

وبذلك أصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في ميدان العلوم الإنسانية، حيث ظهرت في العقود الأخيرة العديدة من الكتابات المتخصصة في الاتصال في مجال النشاط الإنساني، وبهذا يعتبر الاتصال الأداة التي يستخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن مشاعره وحاجاته، ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها، فانعكس ذلك على العملية الاتصالية وعلى البناء التنظيمية والتنظيم ككل حيث أصبحت بدورها تلعب دوراً هاماً بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقاً لأساليب معينة، فأدت هذه الروابط إلى وجود ارتباط بين كلا من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية .

ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين. ويعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه.

وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً جداً، داخل المؤسسات فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الاتصال يظهر جلياً من خلال تأثيره الكبير على أداء العاملين، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته، بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.

1- تحديد الإشكالية:

تتزايد أهمية الاتصال في عصرنا الحالي يوماً بعد يوم، إذ يعد الشريان الرئيسي للاتصالات الإنسانية والكونية، ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يعيش بمعزل عن غيره، لهذا فإن الاتصال ضرورة اجتماعية وحضارية.

أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل، مع تطور المجتمعات والرقمي الحضاري والتكنولوجي، ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا، كما أن العصر التصنيعي الذي نحاشيه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات، فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة الأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب، بقدر ماهي ثورة معلوماتية، جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، على حد تعبير "مارشال ماكلوهان"، فتخطى الاتصال من كونه حتمية اجتماعية للتعاون ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجد فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي، كذلك الجماهيري والتنظيمي.

وبفضل وجود العملية الاتصالية التفاعلية، تتماسك وتتفاعل العناصر التنظيمية ككل، حيث تسمح للعاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتحديات تمس المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الإشكالات إرتأينا إلى دراسة أهمية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة صندوق الوطني للتقاعد ودوره في تفعيل الأداء المؤسسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يمكن للاتصال التنظيمي ان يلعب دوراً في تحسين أداء العاملين؟

ولتوضيح اشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات التالية:

ما المقصود بالاتصال التنظيمي؟

- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسة صندوق الوطني للتقاعد - بتندوف -؟

2-الفرضيات:

في هذا الإطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث:

الفرضية الرئيسية:

كلما كان الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة كلما كان دوره كبير وأساسي في تفعيل وتحسين أداء المؤسسة وعمالها ككل.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

- لا توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

__ أهمية الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة التي أصبحت نشاط حيوي داخل كل المؤسسات وذلك من

أجل تطوير النشاط وتحقيق الأهداف.

__ يلعب الاتصال دورا هاما في عملية التنسيق بين مختلف مصالح.

__ التعرف على الواقع المعاش من خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة وذلك للتعلم ومعرفة درجة و

طريقة الاتصال الذي يتم على مستوى المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

توضيح أهمية موضوع الاتصال التنظيمي من خلال مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة.

تأثير الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

معرفة واقع الاتصال التنظيمي ووسائله في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد __ بتندوف __ وأخذ رأي العاملين فيها ومدى

تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.

5- أسباب اختيار الموضوع

يرجع أسباب اختيار موضوع استراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد إلى مبررات ذاتية وأخرى

موضوعية.

أ- المبررات الذاتية:

فتتمثل هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من

خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك، كذلك ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات الخدمية باختلاف

نشاطاتها، أثار فضولنا محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها، والذي يرى بأن من بين هذه الأسباب

هو سوء الاتصال...

ب- المبررات الموضوعية:

من الأسباب العلمية التي دفعتنا لهذه الدراسة، أو اختيارنا لهذا الموضوع هي: اعتبارها من البحوث الاجتماعية، وذلك

لإمكانية النزول بها إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة فرضياتها، كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت

أو اهتمت بالاتصال ببعديه الرسمي وغير الرسمي بالرغم من الاهتمام الكبير بمثل هذه المواضيع، وخصوصا الدراسات التي

تناولت الاتصال في الصندوق الوطني للتقاعد ، إلا أن أغلب هذه المؤسسات بقيت تعاني مشكل الاتصال الأمر الذي جعلنا أو قادنا لمحاولة معرفة الأسباب التي تعيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة الخدمائية .

6- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجانب النظري اعتمادا على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة، فقدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها.

7- صعوبات البحث:

- تواجد الدراسات والبحوث عديدة التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي الاتصال التنظيمي واثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام، ولا يدرسون الاتصال التنظيمي كعنصر تحفيزي للعاملين.

- الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي واطلاع الغير على أسرارها.

8- هيكل الدراسة:

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء المؤسسة، واشتملت دراستنا الحالية ثلاثة فصول.

الدراسة المنهجية تناولنا فيها (مقدمة عامة ، تحديد الإشكالية، تساؤلات الفرعية، فرضيات، أهمية دراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج وأدوات مستخدمة في دراسة، صعوبة البحث)

أما **الفصل الأول** تناولنا فيه بشكل تفصيلي البعد الأول وهو الاتصال التنظيمي من خلال التطرق الى مفهوم وأهمية وأنواع وخصائص وأهداف واشكال والوظائف وأساليب ومعوقات ووسائل

الفصل الثاني تناولنا فيه بشكل تفصيلي البعد الثاني مفاهيم نظرية حول المؤسسة والأداء من خلال التطرق الى مفهوم مؤسسة الاقتصادية وانواعها وخصائصها وأهدافها والوظائف وتطرق الى مفهوم الاتصال داخل المؤسسة وعناصر عملية اتصالية داخل المؤسسة والاتصال الجيد ومدى اسهامه في تأثير إنتاجية العمال واستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة وكذلك تم التطرق الى الأداء مفهومه وعناصره وعوامل وتقييم الأداء العاملين معايير تقييم الأداء وطرق قياس الأداء.

أما **الفصل الثالث** تناولنا فيه بشكل تفصيلي البعد الثالث الإطار الميداني لدراسة من خلال التطرق الى تقديم مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد تعريف بالمؤسسة ونشاط المؤسسة واهداف وهيكل المؤسسة أما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية

لدراسة تطرقنا الى منهج متبع في الدراسة والأدوات المستعملة في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، صدق وثبات الاستبيان أما المبحث الثالث عرض ومناقشة نتائج دراسة واختبار الفرضيات.

9-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة "جلال الدين بوعطيط" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (2008_2009).

-قدمت هذه الدراسة من طرف الباحث جلال الدين بوعطيط بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

-هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ ويندرج عن

الأسئلة الفرعية التالية:

-ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والبحث والأداء ال وظيفي للعمال؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث توجد علاقة إرتباطية

قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث، كما تضمنت

الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

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

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

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

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز بعنابة والأداء

الوظيفي للعمال المنفذين، بينما دراستنا هدفن إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة

الخدمائية، وتم الكشف في هذه الدراسة عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة .

الدراسة الأولى: من إعداد "أحمد فتحي أبو كريم" و"سلامة يوسف طناش" بعنوان "عالية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالجامعة الأردنية" (2004-2005).

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي:

ما مدى فعالية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية؟

حيث سعت للإجابة على سؤالين فرعيين هما كالتالي:

- ما درجة فعالية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لفعاليات الاتصال الإداري لدى

القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية .

-وجود درجة عالية في فعالية الاتصال وذلك في مجالات الانفتاح، الوضوح، نظام الاتصال

مصادقية وحجم المعلومات، اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

-وجود درجة متوسطة في فعالية الاتصال الإداري لدى القيادات المناسبة للاتصال لتوصيل

المعلومات والاهتمام والمشاركة والتغذية الرجعية، والأداء ككل.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال التنظيمي



تمهيد:

يعتبر الإتصال عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها، فالإتصال يمثل الشريان الذي يغذي المنظمة فهي عبارة عن كيان اجتماعي يضم أفراد وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات عمل مختلفة من أجل العمل، والعنصر الحيوي هنا هو التفاعل - الإتصال - بين الأفراد، حيث يعتبر الإتصال الجيد أحد مقومات التحقيق أهداف التنظيم.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تعريف به وتوضيح أهدافه وخصائص وأهميته..... الخ

❖ المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي.

1-1- تعريف الإتصال :

تعريف اللغوي: حسب قاموس (لاروس) الصغير فيقول الإتصال هو نقل للمعارف وإعطائها، تقاسم إقامة علاقة ارتباط.¹

في حين عرفها مختار القاموس بأنها (وصل الشيء بالشيء وصلا) بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين خص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما أو غرض معين.²

تعريف الاصطلاحي: هناك العديد من التعريفات التي حظي بها مفهوم الإتصال ومنها تعريف الباحثة جيهان أحمد رشتي: "الإتصال هو تلك العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي مع مرسل الرسالة (كائنات حية، بشر أو آلات) في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين، فنحن حينما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشرك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء"

ولا يقوم الإتصال على نقل المعلومات، الأخبار والحقائق والبيانات فقط بل نعني به أيضا الآراء، التوجيهات، الإرشاد والإقناع وغيرها والتي تدخل ضمن فعل الإتصال.³

-الإتصال التنظيمي:

الإتصال التنظيمي عند "لوصادا فاسكس" يتمثل في كل العلاقات التي تؤدي إلى التفاعل داخل المؤسسة بين أغلب المستويات من أجل تحقيق أهداف معينة.

ويعرفه "فضيل دليو" يتمثل في تلك العملية التي تسهل انتقال المعلومات والبيانات بين كل المستويات وذلك من أجل استمرار عملية التواصل.

كما عرفه "إبراهيم عرقوب": " على أنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب التي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".⁴

¹زويتي سارة: الإتصال التنظيمي، طبعة 2018 _ دار الأيام للنشر والتوزيع 2017 _ عمان.الاردن.ص21

²مرجع السابق ذكره ، ص 22

³نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الإتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن، ص42.

⁴أميرة جرمان، الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاجتماعية، -أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي - سنة 2012_2013_ص17

تعريف الإجرائي:

"نقصد بالاتصال التنظيمي عملية نقل، تبادل، تشارك المعلومات والأفكار عن طريق وسائل تستخدمها المنظمة أو المديرون أو العمال لتوفير هذه المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة".¹

1-2- أهمية الإتصال التنظيمي :

يتضح لنا أنّ للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكننا أن نبرزها فيما يلي:

- الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- كما أنّه يعمل على خلق وعي جماعي متماسك داخل المؤسسة.
- يلعب الإتصال دورا هاما في تنمية الشعور بالانتماء الولاء للمؤسسة.²
- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها
- يؤدي الإتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.³

1-3- خصائص الإتصال التنظيمي :

حتى يكون الإتصال ذو الكفاءة عالية ويحقق الأهداف الموجودة منه لا بد من أن يمتاز بالخصائص التالية:

- 3_1_ السرعة: إن مدى السرعة أو بطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، وهناك بعد آخر للسرعة وهو حمل المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- 3_2_ الارتداد: إن إمكانية حصول أطراف الإتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الإتصال بنجاح، فالوسائل الشفهية في الإتصال تكون أكثر فعالية من الوسائل المكتوبة فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الإتصال.

¹حنوف فاطمة، بوخونة خديجة، الإتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التنظيمية، علم اجتماع، جيغل، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل_2015_2016_ص24.

²أميرة جرمان، الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاجتماعية، -أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - سنة 2012_2013_ص23.

³فنوح فريد، فنيزة عبد الفتاح، دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمانية، علوم الاعلام والاتصال، جيغل، محمد الصديق بن يحيى-جيغل_2018.2017_ص50.

3_3_الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من أن تستخدم في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.¹

3_4_الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية، أو النص من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل، والأقسام قد يحتاج إلى وسائل نقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، الهاتف... إلخ

3_5_التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال والتكلفة عنصر نسبي.

1-4-أهداف الاتصال التنظيمي:

التنسيق بين الأفعال والتصرفات: حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات والأفعال واقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء المهام المستقلة عن بعضها البعض وبالتالي يفقد التنسيق بين الأفراد التنظيم وهنا تتحول المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حسب الأهداف العامة.

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم لتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الافراد من ناحية تحقيق الأهداف.
- تعريف الافراد بنتائج أداؤهم.²

اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ أي قرار يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وبالتالي تنفيذ قرارات وتقييم نتائجها.

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير عن سعادتهم واحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالأخرين، حيث يستطيع العامل ابداء رأيه في الموقف دون حرج أو خوف.³

¹ مرجع السابق ذكره، ص 49.

² صالح بنوار: الاتصال الفعال، العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد22/2004، ص121، 120.

³ زويبي سارة: الاتصال التنظيمي طبعة 2018 _ دار الأيام للنشر والتوزيع 2017 _ عمان. الاردن. ص52، 53.

1-5- أنواع الإتصال التنظيمي:

تتعلق الإتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الإتصالات الداخلية بالإتصالات الإدارية، وسنقدم فيما يلي أنواع

1) الإتصالات الإدارية هي:

✚ الإتصال التنظيمي الرسمي:

يعرف بأنه: "ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مسرته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹

كما يعرف أيضا بأنه "الإتصال الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى".²

ويمكننا أن نعرف الإتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

ويمكننا إجمال أو توضيح بعض مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:³

- ✓ نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- ✓ إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكاناتها وتطلعاتها.
- ✓ إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- ✓ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
- ✓ توضيح التغيرات والتحديات والإنجازات.
- ✓ تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

¹ عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص221.

² عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة موارد البشرية حديثة الاستراتيجيات - الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013، ص332.

³ هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ط1، 2000، ص54

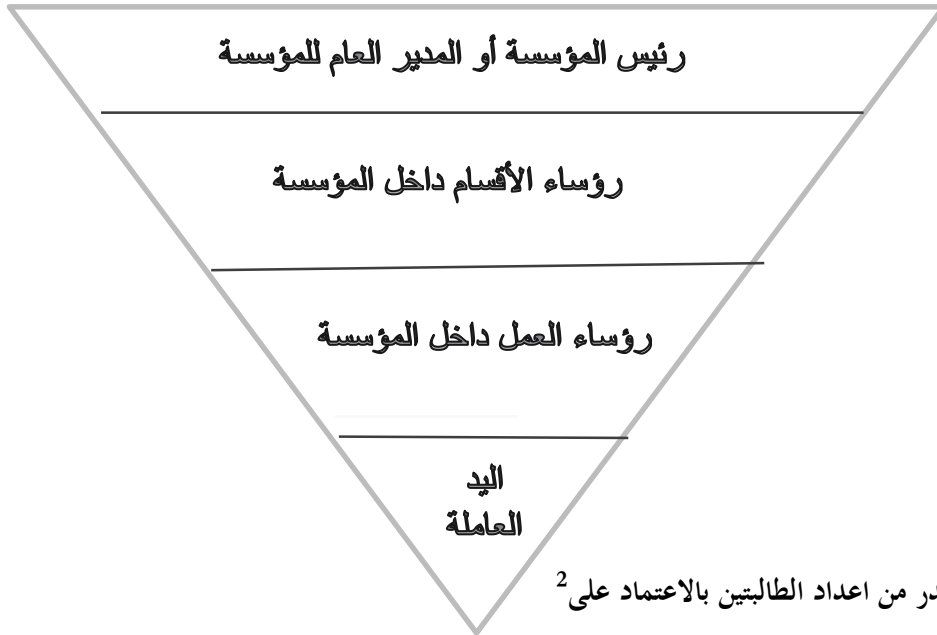
ومن خلال هذه المهام يمكننا أن نوضح أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- ✓ نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ✓ ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- ✓ يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- ✓ توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

ويأخذ الإتصال الرسمي عدة اتجاهات أساسية هي:

- **الإتصال النازل:** ويعني هذا النوع من الإتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الإتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، ويعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، وهكذا تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما،¹ ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. والشكل التالي نموذج توضيحي للإتصال النازل الرسمي بالمؤسسة:

الشكل رقم (1-1): يمثل مخطط توضيحي للإتصال النازل الرسمي



-المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على²

حيث يحقق هذا النوع من الإتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتتمثل أهداف هذا الإتصال فيما يلي:

¹عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة موارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص419.

²نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الإتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن، ص92

- نشر رسالة ورؤية لمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وخططها، وسياساتها في تحقيق ذلك بين الموظفين.
- توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التحفيز المادي والمعنوي.¹

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، مجالات التنظيم، مجالات الحائظ، التقارير ... الخ ، وتصدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة وعموم أ فالاتصال النازل ضروري للقيادة والإدارة، إذ بدونها لا يمكننا إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق هدف المنظمة، أو نقل البيانات التي توضح أهدافها وسياساتها ونظمها التفصيلية إلى العاملين، لذا ينبغي العمل على تحسين العملية الاتصالية وفعاليتها حتى يمكننا نقل المعنى الذي تقصده المستويات الإدارية العليا إلى مرؤوسيه دون تغيير، إذ أن معظم الأخطاء تنشأ نتيجة لسوء فهم المستويات الإدارية المتوسطة والمنخفضة لتعليمات وتوجيهات الإدارة العليا.

ويمكننا التطرق إلى مزايا هذا الاتصال على النحو التالي:²

— تعليم العاملين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي يسود المنظمة، أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

— يمكننا من خلق الشعور لدى العامل بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

— تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها؟ مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

لكن بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب نذكر منها:

— انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور إيجابي لهم، مما يؤدي بهم بالتالي إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم، وهو أمر يؤثر سلبيا بلا شك على إنتاجيتهم.³

¹ حسين احمد الطراونة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمات الاعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص377 .

² مرجع السابق ذكره ، ص224.

³ خنوف فاطمة، بوخونة خديجة ، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التنظيمية، علم اجتماع، جيغل، جامعة محمد الصديق بن يحيى_جيغل_2015_2016_ص69.

__ العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال كتابية، ويتحاشى الرسائل الشخصية والمواجهة (وجه لوجه) مما يفقد الإتصال قيمته وهدفه مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه ... الخ، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الإتصال والعكس.

__ إن بعض المعلومات التنظيمية تتصف بالسرية، ولا تخضع لعملية الإتصال.

__ إن التوقيت الدقيق يعتبر أحياناً عنصراً محدداً في الإتصال، وعلى الرغم من الحاجة للمعلومات فهناك أوقات يعتبر نقل المعلومات فيها أو أثناءها غير ملائم.

وعموماً فالاتصالات النازلة تشمل الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، وتشكل هذه الاتصالات الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة، وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وتعتبر العمود الفقري لكل منظمة.

ويجب على الرئيس عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والخيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من التعليمات، وكذلك فمن واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسياً لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجئون بأية تغييرات، ومن المناسب جداً أن يتصل الرؤساء بالمرؤوسين لسماع وجهات نظرهم، وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الأداء.

الاتصال الصاعد: وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرؤوسين إلى رئيسهم، وهذا الإتصال هام وضروري لكل من المرسل (المرؤوسين) والمستقبل (الرئيس).

فالإتصال الصاعد يساعد الرؤساء كثيراً على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس بمدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات، والتأكد من استنتاج وفهم المعنى الذي قصده الرئيس في الإتصال النازل وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل والأداء، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن الإتصال الصاعد يلي حاجة أساسية للفرد والشعور بقيمته وبأن له حقوق وتتيح للفرد تنفساً لتوتراته العاطفية وضغوط العمل والتي بدونها (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين، وعدم الكفاءة واللامبالاة في العمل.

■ **فالاتصال الصاعد هو رفع البيانات والمعلومات التي تنطوي على إبلاغ الرؤساء عما تم وما لم يتم إنجازها من الأعمال، وكذلك الإبلاغ عن المشاكل أو الانحرافات التي لم تكن بالحسبان.**¹

ويمكننا تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال فيما يلي:²

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير التي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

¹ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص40

² طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، (د.س)، ص289

- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة توصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين على الاستعداد للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعاً سياسة الباب المفتوح وعلى الرغم من أهمية الاتصال الصاعد ومدى مساهمته في تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم

وحداته الفرعية إلا أنه لم يحظى بعناية كبيرة من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية، اعتقاداً منهم أن الاتصال يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أسفل، وهم بذلك لا يستطيعون إدراك الفوائد التي تعود على التنظيم نتيجة تشجيع العمال وتحفيزهم على منافسة وخطط التنظيم المختلفة، وحتى الدول التي تأخذ بنظام مشاركة العمال في الإدارة لوحظ أيضاً أن أصحاب المراكز الإدارية العليا في التنظيم يخلقون عقبات كثيرة تحد من فعالية هذا النظام بوصفه أحد قنوات الاتصال الصاعد وللاتصال الصاعد مزايا عديدة وأهمية كبيرة في نجاح العلاقات الإنسانية للعمل وله انعكاسات مفيدة سواء للمديرين أو العمال.¹

- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.

- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد.

- يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال الهابط.

بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أن هناك معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في أي الرئيس به ويجاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية لتزييف بعض المعلومات.²

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

¹ ناصر الداوي عدون: الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر (د.س)، ص 37-38.

² خليل محمد الشماخ: مبادئ الإدارة إدارة الاعمال، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص283.

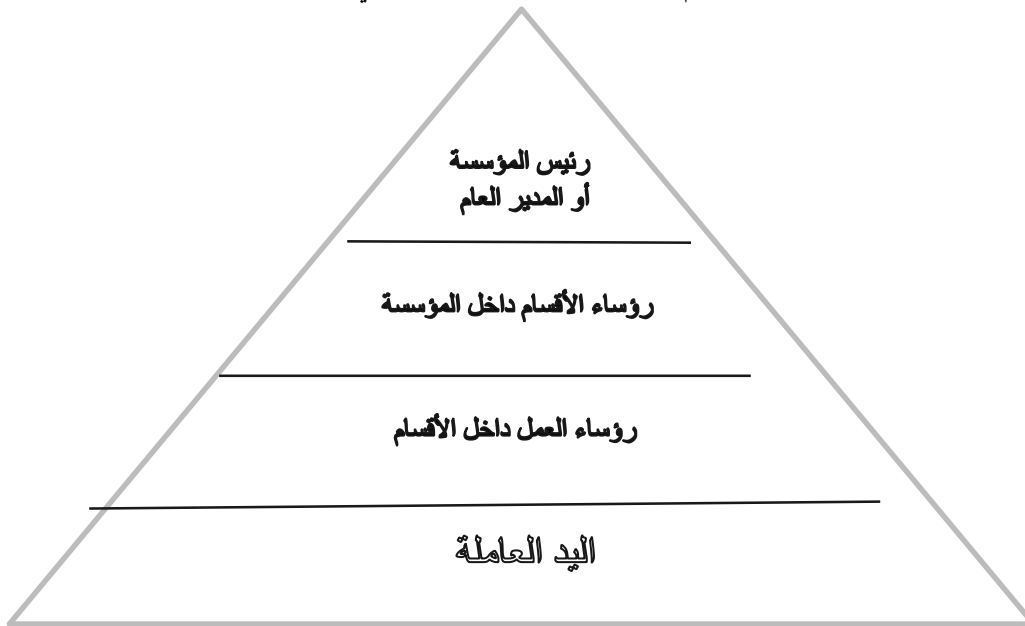
- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع و رأي المدير، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.¹

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

من خلال ما سبق يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقاً صحيحاً، فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة وارتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمع له.

وعلى الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم، وذلك لضمان فعالية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة. والشكل الآتي هو نموذج توضيحي للاتصال الصاعد:

الشكل رقم (1-2): يمثل مخطط توضيحي للاتصال الصاعد



- المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على²

¹ محمد يسرى إبراهيم دعيس : الاتصال والسلوك الإنساني ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 1999، ص187-188 .

² نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن، ص94

■ **الإتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة، وتتم هذه الاتصالات مباشرة أو بواسطة مكاتب الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان ... الخ.¹

وهذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي

يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية باعتباره يجري بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري الواحد أو الذين يعملون في وحدات مختلفة، قصد إيقاع التناغم السليم بين تشكيلات المنظمة بغرض تحقيق الأهداف والغايات المنشودة كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات²

وتتمثل أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات المنظمة.

- تبادل المعلومات والمشاركة فيها.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقدوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

والإتصال الأفقي قريب إلى النوع غير الرسمي، بحيث يعتمد فيه الأفراد على الأحاديث الشفوية والمقابلات، وقد يستعملون في بعض الحالات المستندات الكتابية، ويعتبر هذا الاتجاه ضروري في نقل البيانات لنجاح المنظمة، كما تتجلى أهميته في التنسيق بين العمال وتبادل المعلومات المختلفة اتجاه العملية الإنتاجية، وهو أيضاً وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها بأفكار الآخرين.

ومن مزايا هذا النوع من الإتصال أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، لذا فإنها تميل لتتسم بالسهولة والصداقة.

¹ لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص219.

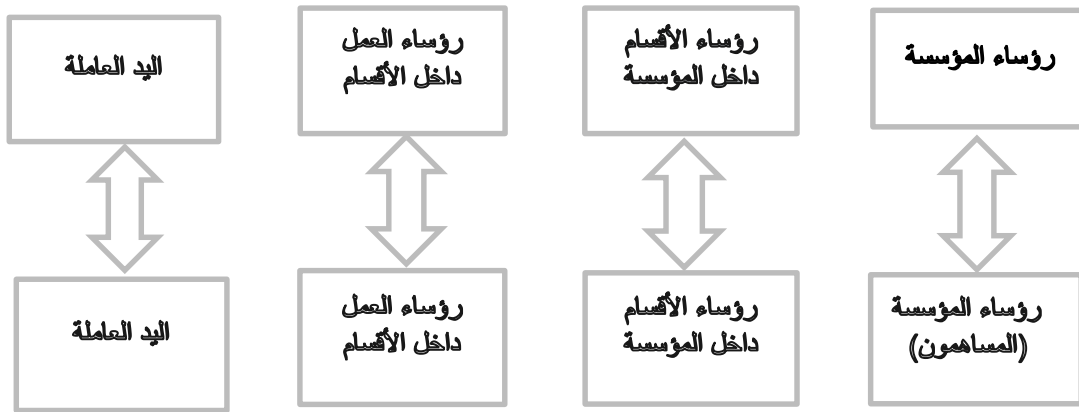
² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص208.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الاتصالات بين الزملاء تتسم بالسرعة، وبأنها تتم في جو غير رسمي نظرا لقلّة الحواجز الاجتماعية بين طرفي عملية الاتصال.¹

ومع كل ذلك فمن الممكن أن الاتصالات الأفقية مصدر مشاكل للمنظمة، فعلى سبيل المثال قد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تنافس في الحصول على الموارد الهامة بالمنظمة ويستبدلون بذلك التوجه نحو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها بالتوجه نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران بالسلب على المنظمة.

وأخيرا يمكننا القول بأن تبادل الاتصالات الأفقية على نطاق واسع أصبح ضرورة محتمة في وقتنا الحاضر نظرا لإشباع نطاق الوحدات وتزايد تقسيم العمل بين عدد كبير من الإدارات، لكن هذا النوع من الاتصالات يعاني من معوقات تحد من فعاليته، ولكن هذه الحواجز في المؤسسات المتكونة من عدة وحدات إنتاجية ذات وظائف مختلفة ومكملة لبعضها البعض، حيث أن الاتصال بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة لا يكون بصيغة مباشرة، وإنما يخضع لمعايير تنظيمية، فالفرد العامل لا يتصل بعامل الوحدة الأخرى غلا يطلب من رئيس المصلحة، وهو ما وضع قيد للعملية الاتصالية بشكل مباشر على حساب التكاليف الزمنية. والشكل الآتي نموذج توضيحي للاتصال الأفقي:

الشكل رقم (1-3): يمثل مخطط توضيحي للاتصال الأفقي



- المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على²

من خلال ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكور سلفا، يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطراف التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال

¹جيرالد جرينبرج، روبرت بارزون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2004، ص367.

² جيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن، ص95

لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آراءهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يساعدنا على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم، وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

✚ الإتصال التنظيمي الغير رسمي: نعني بالإتصال التنظيمي الغير رسمي "ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوة السلطة الرسمية".¹

كما تمثل الاتصالات غير الرسمية "أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطراف تنظيمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين الأفراد، وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الإتصال".²

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب "هاورثون" والأفكار التي قد قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

وتوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
 - إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
 - رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
 - عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
 - عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.
- وهذه اتصالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية فيها ولكنها تتسم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام متجاوزة حدود شبكة تواصله الرسمية.

¹خنوف فاطمة، بوخونة حديجة، الإتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التنظيمية، علم اجتماع، جيغل، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل_2015_2016_ص74.

²بشير العلق : الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2009، ص105.

إن جميع العاملين في أي نظام تتوافر أمامهم فرص ممارسة اتصالات غير رسمية على اعتبار أنها تتم تلقائياً وخارج حدود قنوات الاتصالات الرسمية، وتشكل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي.

والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة

من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

ومنه فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح ملازماً للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم، والتسيير وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتحديد من قبل الفاعلين، ذلك أنه يجد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

وعليه يمكننا القول إن للإتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم، بحيث يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة، مما يترك آثاراً سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ويؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية وإضرار العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى، وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.

لكن رغم سلبيات الإتصال التنظيمي غير الرسمي، إلا أنه تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها.¹

ومن مزايا الشبكة غير الرسمية أيضاً أنه يمكن استغلالها لاختبار رد فعل العاملين اتجاه تغييرات معينة تنوي الإدارة إجرائها دون التزام رسمي بهذه التغييرات، فقد عرف عن المديرين قيامهم بتسريب بعض الأفكار.²

إذن تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الإتصال الرسمية، وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات.

وأخيراً يمكننا القول إنه ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين في السيكولوجيين لدراسة

¹ محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص101.

² احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمة اعمال، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص227.

قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الإتصال التنظيمي الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم والمنظمة ككل.

❖ المبحث الثاني: أساسية الاتصال التنظيمي.

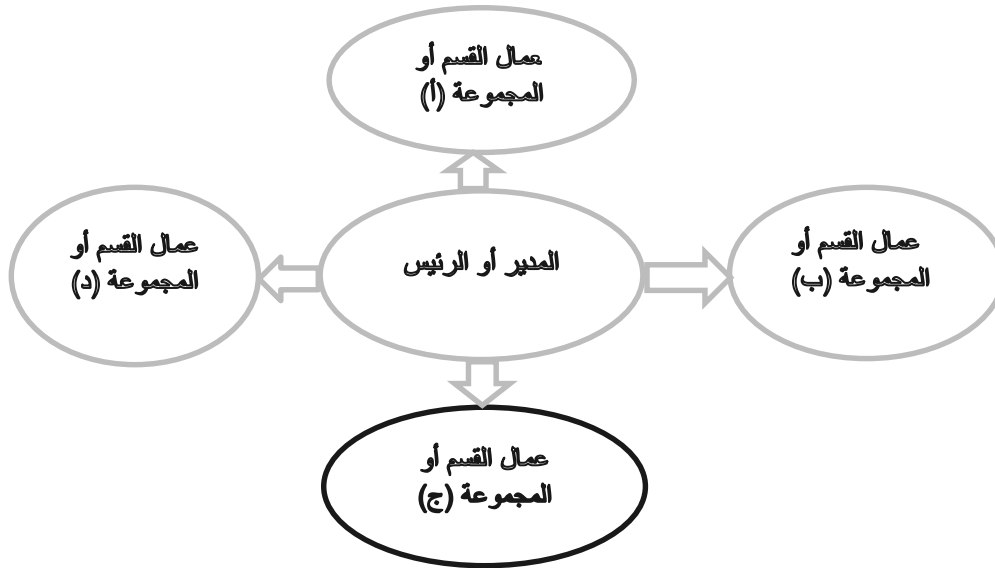
أولاً: اشكال الاتصال التنظيمي:

تأخذ الاتصالات الإدارية في مختلف المؤسسات أشكالاً متعددة، نظراً لأهميتها الكبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المؤسسة، فهي تؤثر في سرعة ردود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب لها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال التنظيمي نذكر ما يلي:¹

1-الاتصال على شكل عجلة:

وهذا الشكل من الاتصال يتيح لعضو واحد في المحور أو (الرئيس، المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا الشكل الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقة فقط. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالبساطة وعدم التعقيد والسرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً غير أنه يمكن أن يتسبب في إرباك وعدم رضا لأولئك الأفراد، حيث يتيح التفاعل مع بعضهم البعض واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير. اعتمادنا على هذا الشكل ليعطي مفهوماً بصفة عامة لاتصال العجلة :

الشكل رقم (1-4): يمثل مخطط الاتصال على شكل عجلة



- المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على²

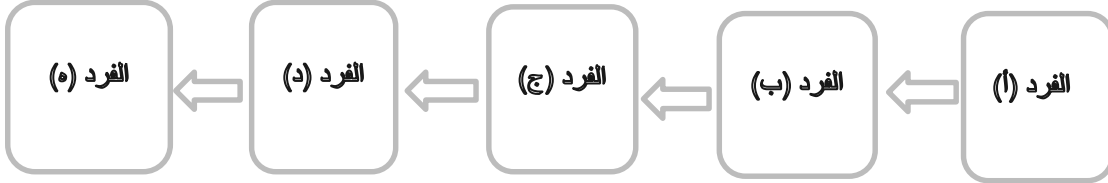
¹ فنوح فريد، فنية عبد الفتاح، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمانية، علوم الاعلام والاتصال، جيغل، محمد الصديق بن يحي- جيغل_2017-2018.ص39-40.

² نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن،ص112

2-الاتصال على شكل سلسلة:

هذا الشكل يمكن الفرد من الاتصال بزميله إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يستطيعان الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النوع تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد. وهذا الشكل يوضح الاتصال على شكل سلسلة :

الشكل رقم (1-5) : يمثل مخطط الاتصال على شكل سلسلة

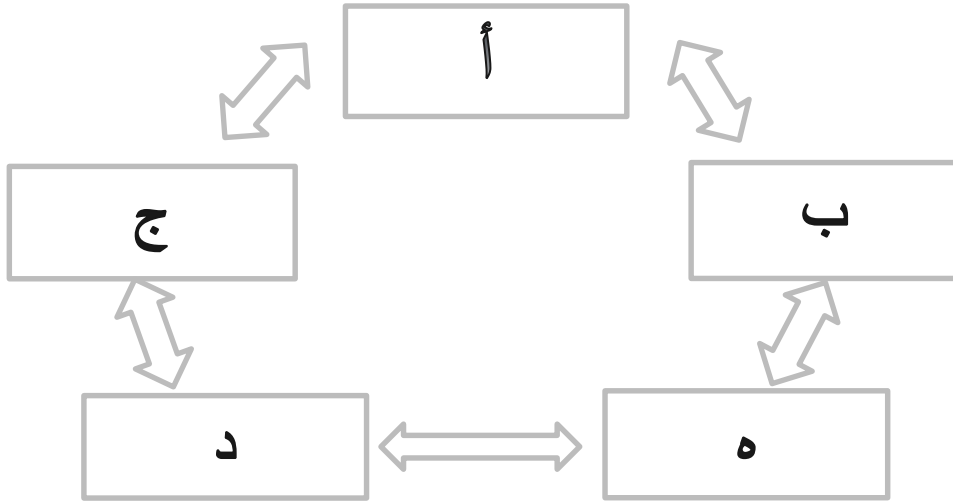


- المصدر من اعداد الطالبين بالإعتماد على¹

3-الاتصال على شكل دائرة:

ويمكننا أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام، بحيث يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة اخذ الافراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا. وهذا الشكل الاتي يوضح الاتصال على شكل دائرة:

الشكل رقم (1-6) : يمثل مخطط الاتصال على شكل دائرة



من اعداد الطالبين بالإعتماد على²

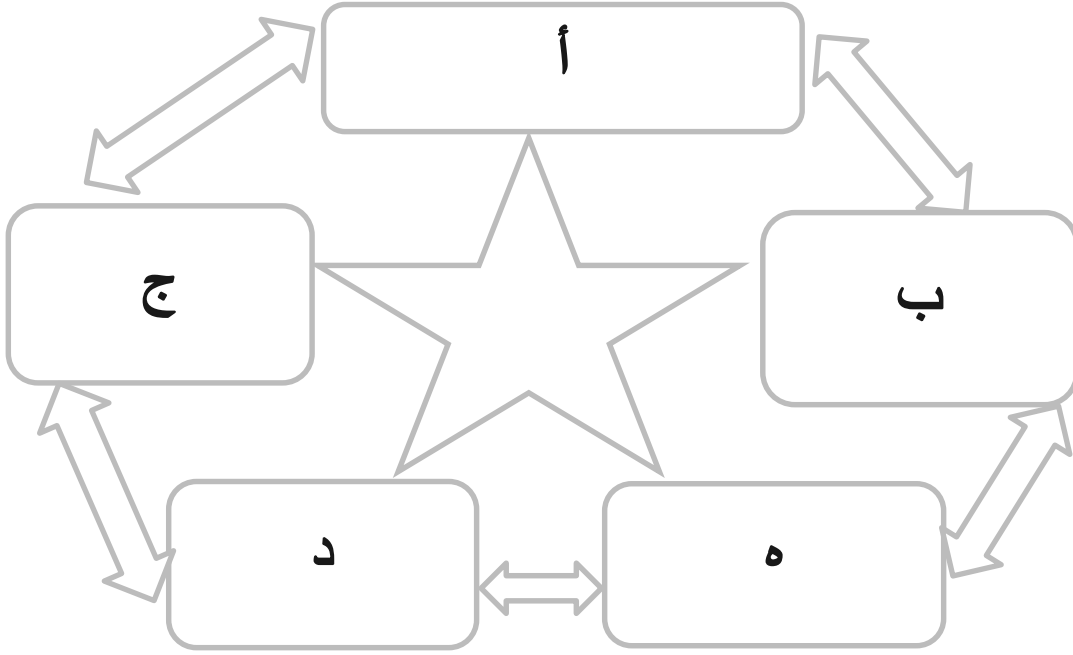
¹نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن،ص113

² نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن،ص116

4-الاتصال على شكل نجمة:

في هذا الشكل يتاح لكل فرد في التنظيم، الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة. وشكل الآتي يوضح الاتصال على شكل نجمة :

الشكل رقم (1-7) : يمثل مخطط الاتصال على شكل نجمة



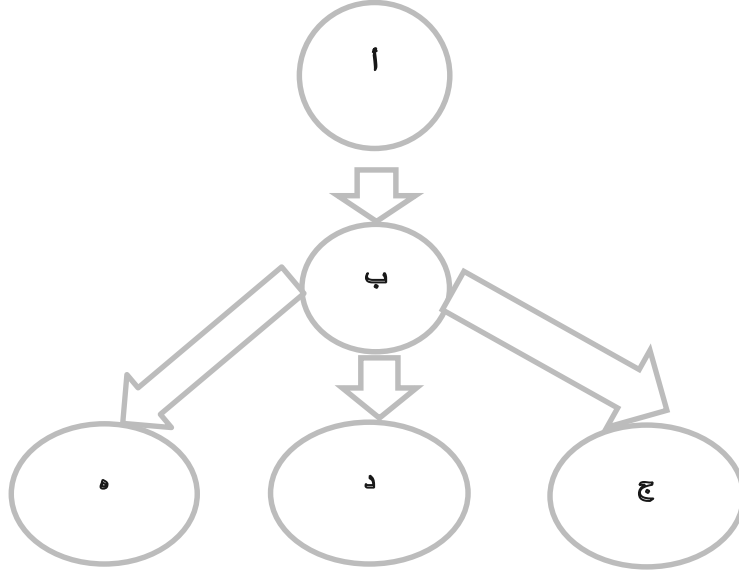
- المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على¹

5-الاتصال على شكل عنقود:

هذا الشكل يمكن فيه للشخص الواحد الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لهؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجاة، ولكن ما يعاب على هذا الشكل هو خطورة الدور الذي يؤديه المساعد (ب) فقد يعتمد عن قصد تشويه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة للمدير من أحد الأعضاء (ج، أ، و، د، هـ) مما يعيق اتصال المدير بالأعضاء.² الشكل الآتي يوضح الاتصال على شكل عنقود:

¹ نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن، 118
² المرجع السابق ذكره ، ص 41.

الشكل رقم (1-8) : يمثل مخطط الاتصال على شكل عنقود



- المصدر من اعداد الطابئين بالإعتماد على¹

- ثانيا: الوظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي نظام الاتصال إلى وظائف عديدة ومختلفة داخل المؤسسة، فالاتصال الرسمي يسهل ويساعد في عملية التنسيق بين أنشطة الأعمال المختلفة التي تعكس درجة التخصص وتقسيم العمل السائدة ومن ثمّ يتحقق نوع من الاستقرار في أداء هذه المهام التنظيمية، مما يزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على الأداء.²

وكذلك الاتصال غير الرسمي الذي يساعد بدوره في توازن وتكامل المؤسسة، فهو أكثر مرونة من النظام الرسمي، إلا أنّ كلا النظامين يعبران عن ضرورة بقاء المؤسسة واستمرارها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتمثل في الإنتاج، الإبداع والصيانة، ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

1) الإنتاج:

تعتبر عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات، مثلا، بسبب التغيب والتقاعد عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما، أو إعلان بمكافأة عن أداء جيدة... والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال.

¹نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_ دار الأيام للنشر والتوزيع 2018 _ عمان، الأردن، ص117

²أميرة جرمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاجتماعية، -أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي - سنة 2012_2013ص21-22.

2) الإبداع:

وهو عبارة عن وضع وإنشاء أفكار جديدة وأنماط سلوكية، وهذا للتحسين من عملية الأداء التنظيمية وتطويرها، كما أنّ وظيفة الإبداع ترتبط ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقدير الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فإنّ الإتصال يؤدي دورا هاما في تحقيق كلا من البعدين.

3) الصيانة:

يمكننا أن نشير إلى دور عملية الإتصال والمهام التي تؤديها في ثلاث نقاط أساسية، تتمثل في:

أولاً: حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة؛ أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ثانياً: تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ثالثاً: ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

❖ المبحث الثالث: أساليب ومعوقات ووسائل الإتصال التنظيمي.

أولاً: أساليب الإتصال التنظيمي

تتم عملية الإتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل المضمون لرسالة والمعلومات أو الأفكار، واحداث المشاركة في الفكر، واحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الإتصال. هذه الأساليب هي:

1- الإتصال الكتابي: حيث يتم الإتصال الكتابي بين المرسل والمرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير... وحتى ينجح الإتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب ان يتصف بالبساطة والوضوح والدقة ويحقق أسلوب الإتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

* يمكننا احتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع اليه عند الضرورة.

* يحمل معلومات مراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر.

* يعطي وقت كافي للمتصل به لتأمل به والتحصيص والدقة محاولة الفهم.

لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب وسلبات منه:

- أنه لا يتناسب مع ظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة.

- ان المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير الى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة. ويتخذ الأسلوب الكتابي وسائل المتباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمجالات الإحصائية.

2- الإتصال الشفوي: ويتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا أي عن طريق الكلام المنطوق والمسموع.¹

وهذا الأسلوب هو أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل إليه، ويستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة.

ويعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو سوء فهم، ويتحقق هذا الأسلوب في الإتصال بوسائل مختلفة أهمها، مقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه ومكالمات الهاتفية وندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة.

3- الإتصال التصوري: ويجري هذا الأسلوب من أساليب الإتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها، التلفزيون والفضائيات والأنترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والاعلانات والملصقات.

¹ محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص73-74.

ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.¹

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

- معوقات الشخصية.
- معوقات التنظيمية.
- المعوقات البيئية.

المعوقات الشخصية: (نفسية) وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ومن بين العوامل نذكر:²

تباين الإدراك: فالتباين بين الأفراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئة مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

الانطواء: أي عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات بينهم.

الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للاستمتاع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار.

■ إضافة إلى هذه المعوقات هناك معوقات أخرى تتمثل في:

- الاختلاف الموحد بين المرسل والمستقبل، فالمرؤوس يميل في الغالب إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل وهكذا فالالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.

- مصداقية المرسل تشير إلى مدى ثقة المستقبل وأعماله وأقواله.

- الحكم المسبق والشخصي من قبل المستقبل قبل إتمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.

- اضطراب العلاقات بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى تشويه المعلومات.

- الاختيار غير الموفق للقناة التي تلائم موضوع الاتصال وتوقيتته.

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، سلوك التنظيمي وتسيير موارد البشرية، قسنطينة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص59.

² المرجع السابق ذكره، ص50، 51.

- تمدد قنوات الإتصال بحيث أنه سيكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة وتحريفها أو تحول دون وصولها في الوقت المناسب.

المعوقات التنظيمية: هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب، وتمثل أساساً في عدم وجود هيكل تنظيمي يوضع خطوط السلطة الرسمية، ويحدد مراكز الإتصال في المنظمة، والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، فالقوة والمركز والمكانة في المؤسسة تفرض سلطتها على أصحاب تنفيذ القرار، عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عند مراكز التنفيذ المختلفة، مما يعرقل سرعة اتخاذ القرار ويحدد فعاليتها، ومن ثم تتعسر عمليات الإتصال.¹

التخصص الوظيفي يلعب دوراً كبيراً في تسهيل أو عرقلة العملية الاتصالية، فالتخصصات المتشابهة تعمل على فعاليته على خلاف التخصصات المتباينة والمتفاوتة بدرجة كبيرة، فهي تعمل على عرقلة وصعوبة الإتصال.

كما أنّ تعدد المستويات الإدارية وكذلك بعد المسافة قد يجعل من وصول المعلومات والبيانات بمضمون مختلف، وربما قد يكون تشويه في مضمون الرسالة فهذا ما يحدث خاصة في الاتصالات الهابطة، كذلك المشرفين في حالة الإتصال العكسي، فالمشرفون يترددون في نقل هذه المعلومات من مرؤوسيهم إلى الإدارة العليا حرصاً على مكانتهم ومراكزهم، مما قد يحدث مشكلات قد تتصور وتتحول إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الوقت والجهد والمال.

"عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد، كما أنّ عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين."

المعوقات البيئية:

تمثل تلك المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها الفرد سواء كانت داخل العمل أو خارجه ومن هذه المعوقات ما يلي²:

- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا تكون عائق أمام عملية الإتصال، حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهمها بشكل مختلف.

إذن يمكننا القول أنه عند كتابة أي رسالة اتصالية بلغة معقدة واستخدام المصطلحات الفنية يؤدي إلى تشويش عملية الإتصال، لأن المفاهيم والمصطلحات يمكن أن تحمل أكثر من معنى، مما يؤدي إلى تفسيرها وإعطائها معاني أخرى.

-التشتت الجغرافي : حيث أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات وموقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الإتصال بينها في الوقت المناسب.

¹أميرة جرمان، الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاجتماعية، -أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي - سنة 2012_2013 ص25.

²مرجع سابق ذكره، ص 93-94.

إذن يلعب بعد المسافة جغرافيا بين المرسل والمستقبل دورًا في الإخفاق في تحقيق نتائج الاتصال، إذ أن المسافة الجغرافية البعيدة غالبًا ما تشكل أداة قاهرة تحد من إمكانية استيعاب مدلولات الرسالة ومعانيها الضمنية الصحيحة.

- عدم كفاءة أدوات الاتصال، حيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي.

- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة، مما يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة.

وعليه فإن هذه المعوقات تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه، فهي تعد من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

ومنه يمكننا القول أن فعالية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

ثالثًا: وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة وتتحدد حسب طبيعة المعلومات المراد نقلها وحسب الظروف والمواقف الاتصالية وسيئات أطراف الاتصال والمسافة الفاصلة بينهم، وتعتمد مهارة الاتصال بدرجة أساسية على اختيار الأسلوب أو الوسيلة التي تنسجم مع شروط الموقف الاتصالي ومن أهم الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال بالمؤسسة حسب ما أجمع عليه العلماء، نذكر:¹

1- الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

2- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى... الخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، ومختصرة، واضحة وصحيحة .

¹ محمد ناصر العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة السعودية، 1995.

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ ما والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

4-الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات والإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً.

❖ المبحث الرابع: شروط وعوامل ونماذج الاتصال التنظيمي.

أولاً: شرط فعالية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال عنقا فنيا وعنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات التنظيمية بالمؤسسة خاصة ما تعلق بالجانب الإداري والتنسيقي، وفي الوقت نفسه يبقى الاتصال لونا فنيا شخصيا يتطبع بالذاتية والوضاحة بالرغم من ذلك توجد مبادئ أساسية تحدد نجاعة الاتصال يصلح تطبيقها في جميع الظروف ومع جميع الأشخاص ونوجزها فيما يلي:

- التخطيط الجيد للاتصال: فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ بالحسبان أهداف واتجاهات المتأثر بالاتصال.

- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال: وذلك بأن تسأل نفسك قبل الاتصال وتحقيقه، فإذا حدد الهدف النهائي أصبح من السهل تحديد اللغة والوسيلة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق ذلك الهدف.¹

بمعنى التخطيط المسبق لعملية الاتصال من قبل المرسل من حيث تحليل وفهم فكرة الاتصال مع العلم أنه كلما كانت الأهداف أقل حصرًا كلما زادت فعالية العملية الاتصالية.

- التعرف على الظروف المحيطة بالاتصالات: فهناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم من خلالها الاتصال.

- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال أو الكشف عن الحقائق التي يركز عليها.

فذلك يخص فعالية الاتصال وموضوعته كون هذين المبدئين يساعدان على تحديد ظروف أن تسهل أو تعيق عملية الاتصال.²

- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: فنبرات الصوت والتعبيرات التي ترسم على الوجه وتركيز العقل لاستجابة الآخرين، كلها عوامل لها آثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.³

- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر الشخص الآخر كثيرا ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك واستقبال تعليماتك.

- متابعة الاتصالات: قد تضع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا فإن التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي وإن لم تتابع عملية الاتصال فإنه لا يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.

¹ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2001، ص 270.

² مرجع السابق ذكره، ص 249.

³ المرجع السابق ذكره، ص 250.

- النظرة المستقبلية في الاتصالات: فكلما يعد الإتصال مقابلة احتياجات الظروف الحالية أولاً.
- الاهتمام والتركيز: ويرجع ذلك إلى كثرة الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتماسك بهذا المبدأ يساعد على تغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام، نقص وضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة، وأيضاً تقوية الذاكرة وشعور المتصل بالفخر بمجهوده.
- التكامل والوحدة: يساعد على مساندة الأهداف التنظيمية وهو أحد الوسائل للحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل أهداف المنظمة.¹

ثانياً: عوامل نجاح الإتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى إتصال ناجح وفعال والتي سنتطرق إليها من خلال ما يلي:

أولاً: هناك عوامل تتعلق بالمرسل:

- أن يكون المرسل موضع ثقة بالنسبة للمستقبل، لأن هذه الثقة هي الأساس الذي يبني عليه المستقبل تصديقه للرسالة.
- المهارة الاتصالية لما لها من تأثير على قدرة المرسل في تحليل أغراضه، ونواياه من خلال الإتصال، إضافة إلى إلمامه برسالته.
- معرفة خصائص وسائل الإتصال المختلفة حتى يتمكن من اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة و تناسباً مع الموقف الاتصالي الذي هو فيه

ثانياً: عوامل تتعلق بالرسالة:

- تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل، حيث أن الرسالة التي يجد فيها المستقبل حاجة يهتم بما ويتحارب معها.
- صياغة الرسالة، حيث أن احتواء الرسالة على نوع من الإثارة من شأنه شد انتباه المستقبل، وشوقه لمتابع الرسالة.
- صياغة الرسالة بطريقة واضحة، وتناسب وسائل الإتصال المتاحة لنقلها.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالمستقبل:

- الإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق الحواس، ولذلك يجب أن تكون الحواس سليمة حتى تنجح العملية الاتصالية.

- دافعية المستقبل إلى المعرفة، فالإنسان يدرك ما يريد أن يعرفه، ويعرض عما لا يهتم به.

- عدم استجابة المستقبل للشائعات.

رابعاً: عوامل تتعلق بوسائل الإتصال:

¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2001، ص 65-75.

- كلما كانت هناك الفرصة لاستخدام وسيلة الإتصال المناسبة كانت فاعلية الإتصال أكبر.

- استخدام وسائل اتصال متنوعة في حالة التوجه إلى جمهور كبير ومتنوع.

كما يمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي تمكن من إنجاح العملية الاتصالية وذلك من خلال :

أن يكون خط الإتصال قصيرا، ومباشرا قدر الإمكان كي لا يحدث تحريف لمضمون الرسالة.

- أن يتأكد المتصل من أن اتصاله قد حقق الغاية أو الهدف الذي يريده.
- تجنب السعي نحو تحقيق أهداف متعددة من خلال عملية اتصال واحدة لأن ذلك يحدث تشويشا.
- إظهار تصرفات مؤيدة لمحتوى رسالة الإتصال، فالإتصال المقنع ليس ما نقوله، يرتبط بشكل أكبر مما نفعله.

وهنالك من يرى أن للمدير دورا فعال في نجاح عملية الإتصال، وذلك من خلال:

عدم النظر للسلطة من منطلق كوائها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، ولما لها من نتائج جيدة في المنظمة.

- النظرة إلى الصراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات، العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فاعلية الإتصال.

- القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات أفقيا لدى المديرين، لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج.

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بدراسة عملية الإتصال التنظيمي في المنظمة تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل إلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف لأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.



الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول المؤسسة والأداء



تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي للاقتصاد في أي دولة، وكونها القاعدة التأسيسية لسياسة التنمية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال، ولضمان استمرارية هذه الأخيرة ونموها وتحقيق استراتيجيتها لا بد عليها من توفير الجو الملائم للقيام بمهامها، حيث يعتبر المورد البشري هنا بمثابة عصب الحياة الاقتصادية، فتعمل المؤسسة جاهدة على تغطية احتياجات مواردها البشرية عن طريق عملية الاتصال الداخلي-التنظيمي-وهذا الأخير بدوره يحتاج إلى شروط عديدة لتحقيقه على الوجه المطلوب ودراسة مسبقة لتحديد التوليفة المثلى له.

من خلال هذا الفصل سنحاول البحث في مختلف العناصر التي من شأنها تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وتقييم الأداء فيها، باعتبار أن نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية:

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيرا ام صغيرا كما تعد اداة لتنمية المجتمع لان نشاط العملية الانتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعناصر اخرى معنوية.

1-1-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية اعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر امر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت اراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الاسباب التي ادت الي عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية

أهمها¹ :

-التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي اشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

-تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة انواع من النشاطات في نفس الوقت وفي امكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

-اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايديولوجية، حيث ادى ذلك الي اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام

الاشتراكي الي المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه اعطاء تعاريف للمؤسسة.

ومع ذلك حاولنا ايجاد تعاريف شاملة تشمل مختلف انواع المؤسسات سواء من ناحية الانظمة الاقتصادية او نوعية النشاط الأهداف.

وفيما يندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها :

تعرف المؤسسات الاقتصادية على "انها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت او مادية او مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين محدد قصد انجاز او اداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع."

وتعرف كذلك على انها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل ادوات الانتاج وفق اسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي لتنظيم العمل بهدف انتاج سلع او وسائل الانتاج او تقديم خدمات متنوعة".

¹. ناصر دادي عدون، الاقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998، ص 0-8

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الاقتصادية على انها " اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية واخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتمثل الاولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، اما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.¹

1-2- أنواع المؤسسة الاقتصادية:

يمكننا تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز بين هذه الانواع فيما يلي:

1- المؤسسات الصناعية:

وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستراتيجية، كمؤسسة الحديد والصلب، ومؤسسات الهيدروكربونات... إلخ، وهي تعتمد على رؤوس أموال ضخمة، كما تتطلب توفر مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

- مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج، ومؤسسات الجلود... إلخ.²

2- المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الانتاج النباتي، الحيواني والانتاج السمكي.

3- المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات بالنشاطات التجارية، كمؤسسات الجملة مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

4- المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

¹. المرجع السابق ذكره، ص 10.

² صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1992، ص102.

5- مؤسسات الخدمات :

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والاتصالات، المؤسسة الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلم.¹

1-3- وظائف المؤسسات الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء، دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من اهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من انتاج وتسويق دون توفر الاموال اللازمة لتمويل اوجه النشاط المختلفة ووجه الانفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.²

2- وظيفة التمويل:

هو مجموعة من المهام والعمليات، يعني على العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.³

تنقسم الى فرعين: مهمة الشراء ومهمة التخزين

أ- مهمة الشراء:⁴

هي مجموعة من الانشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والاسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 37.

² ناصر الداوي عدون، مرجع السابق، ص 263

³ مرجع السابق ذكره، ص 264

⁴ علي الشوقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 20

ب- مهمة التخزين:¹

هي مجموعة من الاجراءات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة على اساس انظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر اجهزة مختصة، لتأمين الامداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

3- وظيفة الانتاج:

يعتبر الانتاج الوظيفية الاساسية للمؤسسات الانتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الانتاج يرتبط بإشباع الحاجات الانسانية وبالتالي فانه ويستمر مادامت الحاجة الانسانية قائمة. ويمكن تعريفها بانها عملية انتاج المنفعة او المنافع التي يقام العمل من اجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.²

4- وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الاخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على انه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تتبع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر ارباحا لها.

1-4- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات والخصائص التي تتصف بها، وهي كالتالي:

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- 2- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل من تمويل، وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.³
- 4- التحديد الواضح الاهداف السياسية والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها سواء كانت أهداف كمية أو نوعية بالنسبة للإنتاج، وتحقيق رقم أعمال معين.
- 5- ضمان الموارد المالية التي تستمر عملياتها، ويكون إما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

¹ احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 1993، ص 75.

² سعاد نائف برونوطي، الإدارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 226.

³ فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 87.

6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وتستجيبنا لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية عندها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة، فإنها يمكننا أن تعرقل عملياتها.

7- المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.¹

1-5- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية هو ربحي وبالدرجة الأولى، ولكن هذا لا يجعل منه الهدف الوحيد، فهناك عدة أهداف أخرى للمؤسسة الاقتصادية، تتمثل في:

1- تحقيق الربح:

يعد الربح المادي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه، فمن خلال ذلك يمكنها أن تستثمر في نشاطها وتغطي قروضها، تدعم احتياطات وتجلب المساهمين الجدد.

2 - تحقيق متطلبات المجتمع:

إن نشاط المؤسسة يكمن في الانتاج المادي الذي يتم تصريفه عن طريق البيع أو في شكل الخدمات التي تلبّيها للأفراد.

3- عقلنة الانتاج: يقصد به الاستعمال الرشيد والجيد لعوامل الإنتاج، ورفع الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق التخطيط الجيد والتدقيق في الانتاج والتوزيع، والمراقبة المستمرة لعملية تنفيذ البرامج المسطرة.²

¹. لعربي دغموس: اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، د ط، 2001، ص 64.

². مرجع سابق ذكره، ص 66.67.

❖ المبحث الثاني: الاتصال والاتصال التنظيمي في المؤسسة.

أولاً: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة:

يعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية اتصالية عادية تتوفر على مقومات الاتصال الأساسية من (مرسل، رسالة، وسيلة، مستقبل). ويدخل هذا النوع من الاتصال ضمن الاتصال المؤسساتي الذي يشمل الاتصالات الداخلية والخارجية معاً. ومن هنا نعرف الاتصال الداخلي على أنه مختلف أنماط الاتصالية التي تحدث داخل النسق المؤسسي، دون الخروج عن النطاق المادي للمؤسسة، ويتفاعل عن طريقه كل الافراد المؤسسة، من خلال تبادل الرسائل الاتصالية بكل الطرق والاستراتيجيات والوسائل الممكنة والمتوفرة داخل المؤسسة .

ثانياً: عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

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

2-1- المرسل :

وهو التهيئة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، فإذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى :
ويمكن تسميته بالمرسل أو المصدر، وهو ذلك الشخص (أو النائب عن المجموعة أشخاص) الذي يريد نقل الأفكار وأراء من خلال الرسالة الى شخص آخر (او مجموعة أشخاص أخرى) ويتأثر المرسل بمجموعة من العوامل من شأنها القيام بدور عائق في طريقة معالجة المعلومات والأفكار التي يرغب في بثها وهي على سبيل المثال لا حصر:
- طريقة إدراك المرسل للأفكار، بمعنى طريقة فهمه وتفسيره وحكمه على الأفكار.
- توقعات الفرد، وتطلعاته، وطموحاته. - الخصائص الشخصية للفرد من ميولات شخصية، واهتمامات، وقيم، وانفعالات.

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

2-2- الرسالة:

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

¹ صيرينا رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، علم الاجتماع والديمقراطية قسنطينة، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص83-84.

2-2-1- ترميز الرسالة:

ويتضمن مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي، وأي لغة هي رمز بها مجموعة من المفردات، والأساليب والتي تجمع في تكوين معنى له. انطلاقاً من فكرة «أن الرسالة هي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل»¹.

2-2-2- مضمون الرسالة:

وهو مادة الرسالة التي يختارها المصدر ليعبر عن أهدافه، ويتمثل هذا المضمون في المعلومات التي تقدم والاستنتاجات التي تستخلص والأحكام التي تقترح.

2-2-3- معالجة الرسالة:

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

2-3- الوسيلة : هي الأداة أو السند الذي يتم من خلال تمرير الرسالة إلى المستقبل، وتقوم الوسيلة بدور أساسي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل لهذا السبب على الراسل أن يختار الوسيلة الاتصالية الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وقد تكون الرسالة هي الوسيلة مثلما أكده "ماك لوهان Mach-Lohan" كالاتجاهات والمقابلات.

وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل مثل: الهاتف، الانترنت، الاكسترات، النشرات الدورية، المجالات، الفاكس، الخطابات البريدية... ولكل وسيلة من هذه الوسائل خصائصها واستخداماتها لذلك ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها، ودرجة السرية الواجب توفرها، وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة اللازمة في الاتصال بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تحملها.

2-4- المستقبل:

"هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتويات وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها" ويمكن تسميته أيضاً بالمرسل إليه أو الهدف، وهو الشخص أو الجماعة الذي يتلقى مجموعة آراء وأفكار يرغب المرسل في بثها حيث تتم صياغتها في رسالة، ويتم نقلها في وسيلة إليه.

ومثلما هو الشأن بالنسبة للمرسل، فالمستقبل بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية عند معالجته للمعلومات الواردة في الرسالة، وبما أن الهدف من الاتصال هو التوصل إلى فهم عام ومشارك للمعنى الرسالة. وهذا ما يقتضي تبني المرسل إليه سلوكاً يتفق مع رغبة المرسل، ونظراً لتأثير العوامل الموضوعية والذاتية على المستقبل فقد

¹.المرجع السابق ذكره ، ص85-86.

يستجيب تبعاً للرسالة الموجهة إليه بسلوك لم يكن منتظراً من قبل المرسل، مما يتطلب وجود مجال خبرة مشترك بين المرسل والمستقبل.

2-5- مجال خبرة المشترك:

الاشتراك للدلالة على أن عملية الاتصال يتقاسمها كلٌّ من المرسل والمستقبل حيث يشتركان على حد سواء في إرساء فهم مشترك وتبني سلوك مشترك يلتقيان عندهما.

2-6- التغذية العكسية:

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

“قد يكون رجوع الصدى إيجابياً أو سلبياً، إذ يشجع رجوع الصدى الإيجابي الإدارة على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد أما رجوع الصدى السليبي من قبل العمال يدفع الإدارة إلى تعديل شكل أو محتوى الرسالة التالية قد تكون التغذية العكسية فورية كما هو الحال في الاتصال المواجهي، أو مؤجلة .” وتتيح التغذية العكسية وظائف مفيدة لكلٍّ من الإدارة والعمال على السواء فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها وتتيح للعمال التأثير في عملية الاتصال داخل المؤسسة، فمثلاً : إذا أشار رجوع صدى العمال إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب فإن الإدارة تستطيع إعادة تقديم الرسائل بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.

“ويسمح الأثر الرجعي -مع توفر عناصر أخرى - بإزالة الغموض والخلط بين الاتصال والإعلام، حيث أن اللفظ الثاني أبسط فعل بالمقارنة مع اللفظ الأول إذ يقتصر على نقل رسالة من مصدر إلى مستقبل يستطيع أن يتلقاها. وهذا ما يفترض وجود مجال للخبرة بينهما،” لذلك يكون الاتصال دائرياً نظراً لأن الحوار يستدعي انتقال المعلومات في اتجاهين، كما أن الرسائل تتدفق باتجاه هدف معين مأخوذ بالمعنى التسويقي لللفظ¹ وهو ما يجعل الأثر الرجعي سريعاً وفورياً، ويساهم في تعزيز مجال التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل.

2-7- التشويش:

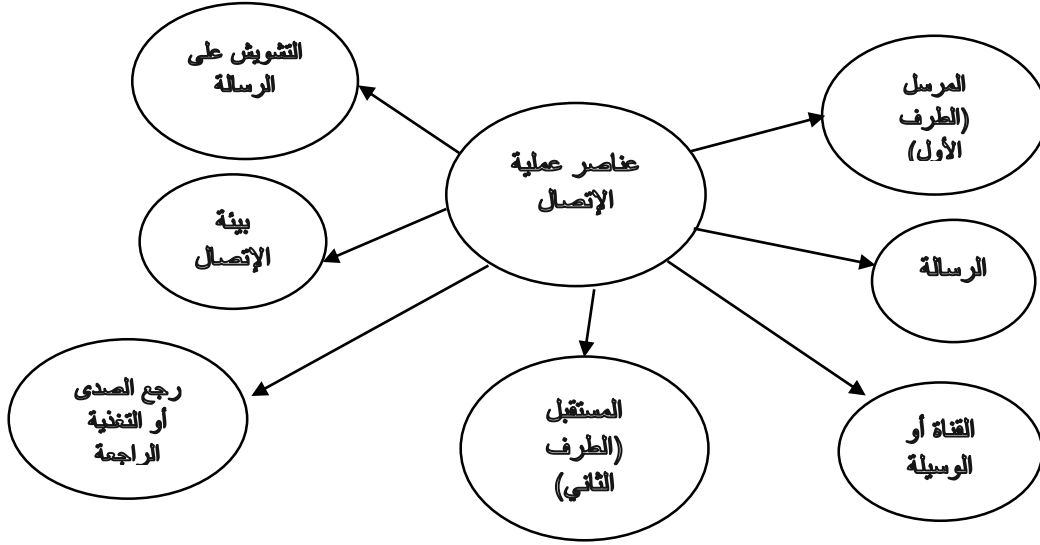
وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال ويجسد في أي تداخل في -بقصد أو بغير قصد يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي مثل: استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر مثل عدم الإحساس أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش من مؤثر جسماني.

2-8- بيئة الاتصال:

وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة، والإضاءات والحرارة، وظروف العمل وغيرها.

¹ المرجع السابق ذكره ، ص 87-88.

الشكل رقم (2-1) : يمثل مخطط توضيحي لعناصر عملية الاتصال



- المصدر من اعداد الطالبتين

ثالثا: الاتصال الجيد ومدى اسهامه في تأثير على إنتاجية العمال:

إن أي مشروع للاتصال مآله الفشل إذا لم يأخذ في عين الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل، طالما أن له دور فعال في خلق التفاعل في المؤسسات والوحدات الاقتصادية، وباعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من مستوى معين إلى مستوى آخر، ومن شخص إلى آخر. وهذا بدوره يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة، والتي من بينها زيادة الإنتاج من خلال التأثير في إنتاجية العمال.¹

كما يعد الاتصال داخل أي مؤسسة أو هيئة من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها، فهو يحقق التعاون بين أعضائها لإنجاز المهام المنوطة بهم والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، عما في هذا الاتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط وبتث الوعي وإثارة الحماس وتبدوا أهمية الاتصال من نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال مؤكدة على أهمية الاتصال الجيد.

الإنساني والديمقراطي ومدى تأثيره على معنويات العمال ومردود يتهم ومن هذه الدراسات:

1- بحث أجراه (ستيفن هاب) بالولايات المتحدة عام 1950 بعنوان الاتصال بالموظفين* وقد أختير في هذا البحث مؤسستين متماثلتين تتبع الأولى أسلوبا سديدا في الاتصال، بينما لا تدخل المؤسسة الثانية مثل هذا الأسلوب السديد في حسابها، وقد تضمنت أسئلة الاستبيان الموجهة للموظفين، في كل من الشركتين ما يتم عن

¹ عبد المجيد أونيس، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص120-121.

توافر الاتصال المثمر من عدمه كإلحاطة من قبل العاملين بالمؤسسة، بأهدافها والعناية بمصالح من يعملون بها في نفس الوقت، وقد أسفرت نتيجة البحث عن أن غالبية العاملين بالشركة الأولى أفادوا بالإيجاب على هذه الأسئلة، بينما نسبة ضئيلة من المؤسسة الثانية أبدوا مثل هذا الرأي.

2- تجارب (ليفين): لقد أوضحت تجارب ليفين وآخرون أن أكثر الجماعات رضى عن أعمالها هي التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية تسلك الأسلوب الديمقراطي في اتصالها بعمالها.

3- دراسة مقارنة أجريت بشركتين صناعيتين متشابهتين في جميع الظروف تقريبا والفرق الوحيد بينهما هو أن الشركة (أ) كان لديها اتصال ديمقراطي فعال قائم منذ بضع سنوات، أما الشركة (ب) فليس لديها مثل هذا البرنامج للاتصال وكانت النتيجة في صالح الاتصال الجيد الديمقراطي، حيث أشارت إجابة العاملين على ثلاثة أسئلة إلى اختلاف كل من الشركتين عن الأخرى، وحصلت الشركة التي كانت تمارس اتصالا ديمقراطيا جيدا على نتيجة أكثر من الضعف في كل سؤال من الأسئلة بمقارنتها بالشركة الأخرى.

4- دراسة (محمد علي محمد) لاحظ في دراسته (مجمع التنظيم) أن الإدارة قد وجدت أن أفضل طريقة للاحتفاظ على التوازن الداخلي والاستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية تتمثل في استخدام استراتيجية تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال، كما توصل من خلال مسح شامل كما يقرب ألف عامل (1000) الذين تضمهم الفروع المختلفة إلى أن الإنتاج العالمي في الفروع يرتبط إيجابيا مع انفتاح قنوات الاتصال فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، وأنه عندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة ومذهلة.

5- يورد (أغان) عدة مهارات لإتقان الاتصال الجيد ولإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، حي لا يمكن أن يتحقق هذا الإتقان إلا بإتباع عدة خطوات أساسية وتدريب متواصل، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:¹

أ- الاتصال الجيد:

- والذي يتمثل في الانتباه للطرف الآخر، والاستماع لما يقوله، وليس لكلامه فقط بل ما يقوم به أيضا من حركات جسمانية، والفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون وما يشعرون به، وإبلاغ الطرف الآخر بأنك تفهم أو تحاول فهم ما تريد إبلاغه إليه.

ب- إجابة الآخرين (التبليغ الجيد):

وهو محور عملية الإرسال أثناء عملية الاتصال والتواصل، ويتمثل في عدة مهارات فرعية هي:

1- الحضور:

وهو إبلاغ أو إعلام الطرف الآخر بأنك تصغي إليه باهتمام وأنت مهتم بما يقوله.

2- الفهم:

¹عربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، علم اجتماع والديمقراطية، قسنطينة، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص 196-197.

وهو إعلام الطرف الآخر بأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه وسلوكه.

3- الاحترام:

وهو إشعار الطرف الآخر بأنك تحترمه وذلك من خلال اتصالك وعلاقته به.

*أما فيما يتعلق بتعديل أسلوب التعامل مع الآخرين أو تحسين الأسلوب المتبع فيقتراح (إغان) عدة خطوات:

- 1- تعلم مهارات جديدة في الاتصال، وذلك ببذل وقت مثلا في الإنصات للآخرين قبل إجابتهم.
- 2- الإدراك الذاتي : أي إدراك الفرد لأسلوبه وطريقة تعامله مع الآخرين سواء عن طريق الخبرة أو التدريب أو عن طريق ملاحظات الآخرين يجعله قادرا على تطوير سلوكه بالتغلب على نقاط الضعف وتقوية الجوانب الإيجابية.

3- الإمكانيات الجديدة : وهي أن الإدراك الذاتي الذي يكسبه الفرد يصبح أساسا لتوجيهه لاكتشاف طرق ونماذج جديدة لتعديل وتطوير سلوكه.

4- التجربة ضمن مجموعة: وهي تجريب الفرد لمهاراته الجديدة ضمن مجموعة صغيرة أو مع فرد آخر يثق فيه وذلك قبل أن يحاول تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة مع أفراد آخرين لا يعرفهم.

رابعا: استراتيجية الاتصال في المؤسسة:

من أساسيات الاتصال والإدارة في المؤسسة حيث تلعب الاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة دورا مهما في نجاح العملية الاتصالية لأنها تعتمد على أساليب علمية تقوم على مبادئ ودراسة علمية في المؤسسة قبل التوجه الى الجمهور المستهدف لتحقيق اهداف معينة ومحددة ضمن استراتيجية الاتصال. ومنه فإن استراتيجية الاتصال في المؤسسة هي الخطة الاتصالية التي تعتمد على دراسات سابقة لبيئة المؤسسة وجمهورها، ولها اهداف محددة وتسعى للوصول اليها في سبيل ممارسة الاتصالية الفعالة في المؤسسة وتقوم استراتيجية الاتصال على: ¹

1- مرحلة الانطلاق:

ونميز فيها ما يلي:

- معرفة القائم بالاتصال سوء كان مديرا او مسؤول الاتصال أو عامل في المؤسسة.
- تحديد الهدف والغاية من الاتصال
- تحديد الجمهور المستهدف من العملية الاتصالية داخل المؤسسة (الإداريين، مسؤولو الوحدات... الخ).
- تحديد الوسيلة الاتصالية.
- تحديد الميزانية الاستراتيجية الاتصالية وفقا للقدرات المالية للمؤسسة.

2- مرحلة جمع المعطيات وتحليلها:

¹نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس، الاتصال داخل المؤسسة، عمان، دار الأيام لنشر والتوزيع، ط1 2019، ص111.

وتتميز فيها ما يلي:

- المعرفة الدقيقة للثقافة التنظيمية في المؤسسة.
 - دراسة الجمهور المستهدف دراسة علمية واقعية.
 - دراسة الوسائل المتوفرة في المؤسسة.
 - اختيار الأسلوب الاتصالية الفعال.
 - التساؤل عن النتائج المتوقعة من الاتصال.
- 3- مرحلة بناء أو بلورة الاستراتيجية الاتصالية:
- يتم البدء في تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية ويتم فيها:
- توزيع المهام على القائمين بالعملية الاتصالية.
 - تجميع المعلومات والبيانات وارسائها في رسالة اتصالية فعالة.
 - تنفيذ العملية الاتصالية.
- 4- مرحلة التقويم والتقييم: ويتم فيها:
- متابعة الرسالة الاتصالية في المؤسسة وملاحظة الأخطاء والعقوبات.
 - تقويم الاتصالات في المؤسسة باستراتيجيات اتصالية مدعمة ومصححة لتحقيق الهدف المطلوب .
 - تقييم مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية من خلال معرفة الأثر الذي أحدثته في الجمهور.¹

¹نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس، المرجع السابق، ص 112-113.

❖ المبحث الثالث: ماهية الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء :

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

1-1 المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹.

1-2 المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"²

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"³.

- يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء .

*تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"⁴.

التعريف الاجرائي:

من خلال مجموعة التعاريف يمكننا أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

¹ بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

² احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات والقوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001، ص286.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية مصر، 2005، ص280.

ثانيا: عناصر وأنواع الأداء:

1- عناصر الأداء:

هناك عناصر تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وتتمثل هذه العناصر في:

- ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز
- ✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازها في أوقات المحددة وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

2- أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى عناصره يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك² :

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1-2- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي

والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
*الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

***الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

¹. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25

² زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص16.

*الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها¹.

2-2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكننا نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكننا الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق².

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتحدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما، لا تؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة الى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الافراد بهما وهذين العاملين كما يلي³ :

أ- العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وهي تتكون من عدة عوامل:

¹ عادل عشي: الأداء المالية للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 5-6

² عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

³ بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، عدد17، سداسي 2، 2007، ص262.

1- العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فعالية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الانتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الانتاج وكميته وتكلفته.

2- الإدارة : يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبيرة ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة ادارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، ان درجة الموازنة في التنظيم واحداث المتغيرات الأزمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.¹

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائف فهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية افقية وراسية، نظام الحوافز، الاتصال... إلخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري²، كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب هو الغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبه بيئة العمل .

طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها، ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة بالتبعية الانتاجية³ .

6-العوامل الفنية : ان الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة و ظروف التشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الادائية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة⁴ .

ب -العوامل الخارجية⁵ :

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

1-البيئة الاجتماعية والثقافية : من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الامية، أنواع البرامج التعليم المهني والفني .

¹ المرجع سابق ذكره، ص 262.

²المرجع السابق ذكره ،ص 262.

³المرجع السابق ذكره، ص262 .

⁴عبد الله علي أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

⁵. مرجع السابق ذكره ،ص 27.

2- البيئة السياسية والقانونية : وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية¹.

3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).²

¹المرجع السابق ذكره ، ص27.

²المرجع السابق ذكره ، ص27.

❖ المبحث الرابع: تقييم الأداء في المؤسسات.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

1- **تعريف تقييم:** يعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون. كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيره في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل¹.

2- تعريف تقييم أداء العاملين :

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف². تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي دف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى³. تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم⁴.

ثانياً: معايير وطرق تقييم الأداء:

1- معايير تقييم الأداء العاملين :

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومن بينها⁵:

- ✓ معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء).
- ✓ معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).

¹ بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2055، ص04.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 329

³ محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، ص 12

⁴ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات استراتيجيات، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191.

⁵ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014 ص 270.

✓ معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

2- طرق تقييم أداء العاملين:

وهناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

- الطرق التقليدية: هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي¹:

✚ **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)؛ والتي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد.

✚ **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب رؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس.

✚ **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل.

✚ **الطرق الحديثة:** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، وتقسّم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة أقل انطباقاً عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير،

¹مرجع سابق ذكره، ص 297،300.

وتنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون بين الرؤساء وأهداف المؤسسة، وتدلل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

- الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة ك (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، الخ)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية: ¹

- ✓ المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد.
- ✓ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛
- ✓ تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛
- ✓ استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية؛
- ✓ إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وكيفية ممارستها؛
- ✓ تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.

ثالثا: طرق قياس الأداء:

- طريقة استخدام الإدارة بالأهداف: ²

تستخدم هذه الطريقة كونها تعتمد على تركيزها على الأهداف المراد إنجازها في المستقبل، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء كانت أساسية أم فرعية والفترة الزمنية التي يتم فيها إنجاز هذه الأهداف للتعرف على ما يوجهها من معيقات خلال فترة إنجازها، والعمل على إيجاد حلول الملائمة لها، لكن بالرغم من إيجابيتها إلا أنها تواجه عدة مشاكل منها: أنه توجد معايير موضوعية لقياس كفاءة والإنجاز، وكذا عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقييم.

- طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها احصائيا، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لقياس أداء العاملين، وذلك لتجنب أخطاء الطرق الأخرى، بحيث يتفاوت الأداء من الممتاز إلى الضعيف، وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية القياس بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات ثم إعدادها سابقا، وتتراوح بين الضعيف والممتاز.

¹ مرجع سابق ذكره ، ص 302.

² مرجع السابق ذكره، ص46.

- طريقة تسجيل الأحداث:


تعتمد الإدارة في هذه الحالة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، بحيث يدونون في هذا السجل الأحداث الحرجة، والإيجابيات التي قام بها وواجهها الموظف أثناء تأدية عمله، وكيف كان سلوكه في مواجهة هذه الأحداث، أما السلوك العادي لا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وهذه العملية تساعد على بيان نقاط القوة ونقاط الضعف في سلوك هذا الموظف في فترة زمنية معينة.

- طريقة الدرجات:


وهنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الموظف، بحيث تقسم كل منها إلى درجات تعطي أرقاماً للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً وفقاً لكفاءتهم في أداء أعمالهم، بحيث تتفاوت هذه الأوزان حسب تقديرات المشرف ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة الأداء بين الموظفين، حيث يتم تجزئة عمل الموظف إلى أجزاء يعطي كل واحد منها وزناً معيناً ثم يقارن مع العامل الأخر

خلاصة الفصل :

من خلال تعرضنا في هذا الفصل لموضوع المؤسسة الاقتصادية على وجه العموم، إستخلصنا بأن واقع الاتصال التنظيمي ، والسياسة الاتصالية فيها، تخضع للقرارات السياسية والقانونية بالدرجة الأولى، كما أن عملية الاتصال التنظيمي لها تميل أن تكون أحادية الإتجاه أي من أعلى إلى اسفل، كما تعتبر عملية تقييم الأداء، الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية معينة، وتقدير مدى كفاءاته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل.



الفصل الثالث: دراسة حالة
الصندوق الوطني للتقاعد



تمهيد

حسب الدراسة التطبيقية التي قمنا بها واقع نظام التقاعد في الجزائر في مديرية الصندوق الوطني للتقاعد لولاية تندوف وباعتبار هذه الأخير مؤسسة تابعة للقطاع العام يمكننا القول في انها تعتمد في إحالة لعمال على التقاعد على توفير شرط السن ومدة العمل على أن تصرف له منحة الذهاب إلى التقاعد طيلة خدمة داخل المؤسسة.

بعد تقديم موضوع الدراسة وما تضمنه من تساؤلات وفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها في هذه الفصول التي سبقت سيتم التطرق إلى التعريف بمكان الدراسة بصندوق الوطني للتقاعد ومعرفة كيفية إجراءات إحالة العامل على التقاعد لقد اخدنا لمحة عن الواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وتناولناه في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

يهدف هذا المبحث إلى إعطاء نظرة عامة عن الصندوق الوطني للتقاعد وكالة تندوف كونه مؤسسة ذات طابع اجتماعي خدماتي يقوم بمنح المعاش للمتقاعد وهو بدوره الوسيط بين المتقاعد والمؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

الصندوق الوطني للتقاعد كان يعتبر مؤسسة تعاونية خلال سنة 1964 ثم أنشأ صندوق المعاشات الوطني بموجب المرسوم رقم 85-223 في جويلية 1985 ثم الغي وحل محله المرسوم رقم 07-92 في 04 يناير 1992 بشأن الوضع القانوني لصناديق التأمينات الاجتماعية والإدارية المالية والضمان الاجتماعي، وفي أبريل 1997 جاء قرار يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد الذي يدعى CNR (caisse national de retraite) ووفقا لهذا المرسوم يتضمن الصندوق الوطني للتقاعد إضافة إلى المقر المركزي وكالات ولائية منصوص عليها في المادة 05 من هذا المرسوم وعند اقتضاء على مراكز البلدية وفروع مؤسسة كما هو منصوص عليه في المادة 06 من المرسوم السابق الذكر، يقوم هذا الصندوق بمنح المعاش للأجير المتقاعد عندما يصل إلى سن معينة وبشروط معينة.

- هي مؤسسة عمومية خدمتية لا تهدف لربح ذات طابع اجتماعي مهمتها الأساسية دفع الأجور للمتقاعدين تم انشاؤها في سنة 1996 بتندوف وكانت تابعة لولاية بشار. في عام 2007 إستقلت عن ولاية بشار وأصبحت تابعة لولاية تندوف.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

تمثل مهمته في ضمان الخدمات المقدمة للمتقاعدين في أفضل الظروف الممكنة وبمجهودا أكثر والتطور المستمر لنوعية وتسييرها الخدمات وكذا عصنة الهياكل.

- ✓ تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذلك معاشات ومنح ذوي الحقوق.
- ✓ يتولى تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل خدمات التقاعد ومراقبته المنازعات الخاصة به.
- ✓ يطبق الاحكام المتعلقة بالتقاعد المقررة في الاتفاقيات الثنائية الخاصة بالضمان الاجتماعية.
- ✓ يتولى فيما يخصه إعلام المستفيدين والمشغلين (ارباب العمل).
- ✓ خلية استقبال المواطن الاتصال والإصغاء الاجتماعي.
- ✓ المساعدة الاجتماعية.
- ✓ تنظيم وتخطيط وتنسيق ومراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية أو فروع المؤسسة.
- ✓ تسيير التجهيزات والوسائل البشرية والمادية للصندوق والرقابة عليها.
- ✓ تسيير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية.
- ✓ تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد.

- ✓ متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.
- ✓ تنظيم ومراقبة تسيير المعاشات ومنح التقاعد.
- ✓ تسيير أموال التقاعد.
- ✓ تقديم خدمات تخص كل أمور المتقاعدين.

المطلب الثالث: اهداف المؤسسة

من خلال بعض المقابلات مع بعض العمال حول هذا الموضوع تبين لنا انه ليس هناك اهداف بارزة وواضحة لأنها جد متداخلة مع المهام المقدمة غير اننا استطعنا ان نتحصل على ما يلي:

- ✓ احترام نسبة الملفات المنجزة للمؤسسة وتكون بصفة شهرية.
- ✓ احترام التعليمات الرئيس المباشرة وضرورة الاخذ بارثه.
- ✓ احترام أوقات الدخول والخروج حتى لا يتعرض العمال الى نقص في الراتب الشهري.
- ✓ ضرورة الالتزام بالمعلومات الموجودة في الملف لمنحة المتقاعد حقه اللازم.
- ✓ في حالة وجود خطأ في الحساب المتقاعد لا بد من مراجعة الملف من طرف المصلحة المختصة.

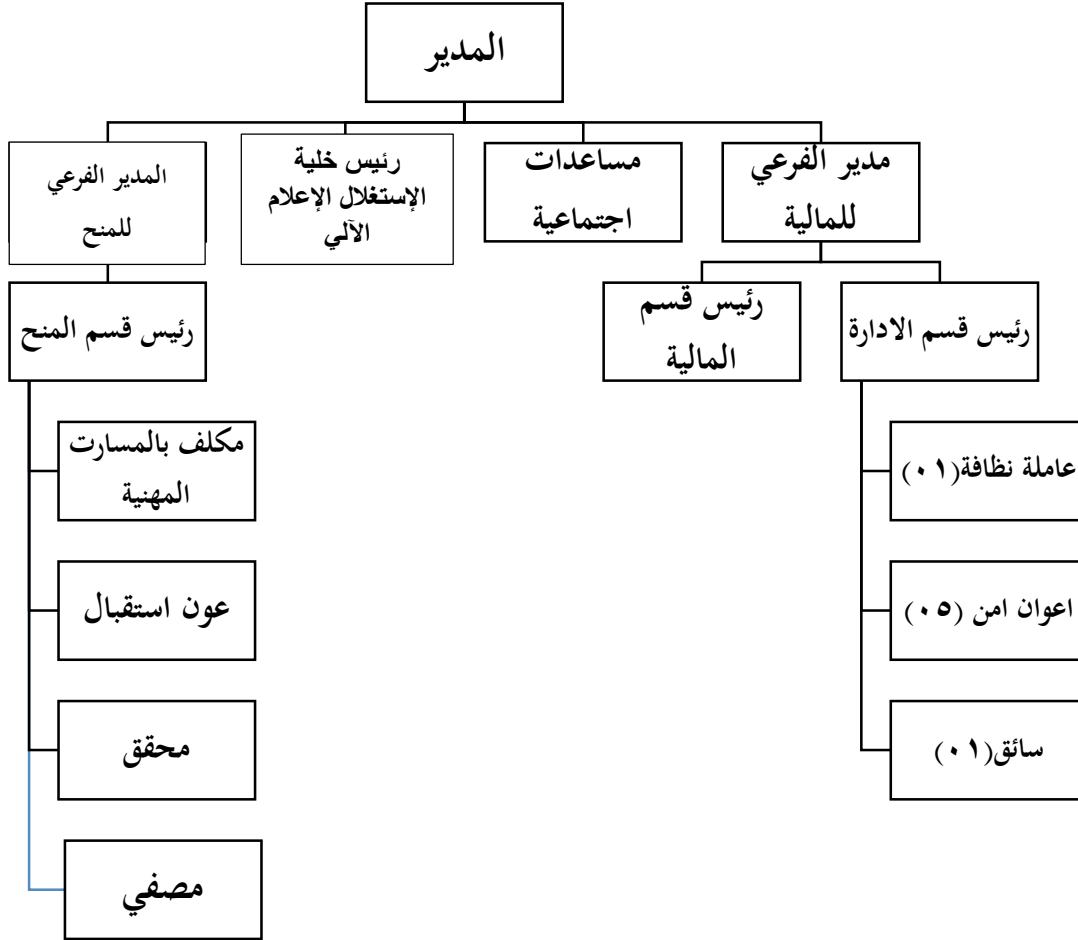
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي

كل مصلحة في الصندوق الوطني للتقاعد لها مهمة خاصة بيها وملزمة بأدائها على أحسن وجه وفيما يلي مهام ووظائف كل المصلحة:

- مهام مصلحة المنح والمسارات المهنية
 - ✓ وضع الإجراءات المتعلقة بجميع المعطيات الخاصة بالمسار المهني للموظفين الاجتماعيين.
 - ✓ لسهر على مراقبة المعطيات والمعلومات وإدخالها في الإعلام الآلي.
 - ✓ تنظيم قاعدة المعطيات للحسابات الفردية للأجراء
 - ✓ تحديد اجراءات الحفظ الخاصة بجميع وثائق الصندوق وفقا للتنظيم المعمول به.
- مهام مصلحة المالية
 - ✓ اعداد الميزانية الخاصة بالصندوق والمتابعة تنفيذها.
 - ✓ تسيير خزينة الصندوق.
 - ✓ السهر على التسيير الجيد لعمليات المالية.
 - ✓ الاتصال مع مصلحة الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي من اجل تحصيل الاشتراكات.
- مهام مصلحة الإدارة العامة:
 - ✓ تسيير المستخدمين في إطار الاحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
 - ✓ الاتصال مع الهياكل المعنية واعداد خطة بخصوص تكوين المستخدمين من اجل تحسين المستوى وتحديد المعلومات.
 - ✓ متابعة تسيير الخدمات الاجتماعية للصندوق.
 - ✓ دراسة الاقتراحات فيما يخص الاستثمار في الممتلكات العقارية والمنقولة.

- ✓ تسيير الأرشيف.
- ✓ تسيير ومتابعة إنجاز منشآت الصندوق.

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد



من اعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة

أجريت الدراسة الميدانية وفق لمجموعة من الإجراءات في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، التي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة

استنادا لطبيعة الدراسة والمسعى الذي نهدف لتحقيقه من خلال التواصل الى العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالأداء وسط افراد عينة البحث المتمثلة في عمال مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد " تندوف"، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه، الذي يعني بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كما يوضح لنا حجم الظاهرة بالأرقام مع امدادنا معاملات الارتباط مع الظواهر أخرى او كيفا بمعنى وصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

● أدوات جمع البيانات

- المقابلة التي خصصتها مع مدير المؤسسة والتي ساعدتنا كثيرا خاصة ما تعلق بالجانب الاتصال وطريقة تقييم الأداء بصندوق.

- كشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي المتبع وتأثيره على أداء العاملين.
- الاستبيان:

- تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع التعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد ضمت الاستمارة 20سؤالا، وجهت هذه الأسئلة للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد تندوف.

ضمت الاستمارة أربع محاور:

_المحور الأول: تعلق بالبيانات الشخصية

-المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

-المحور الثالث: الأداء في المؤسسة

-المحور الرابع: علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة

● البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

-البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج SPSS والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بدء الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية ، إلا انه تطور استخدامه في فروع العلوم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وما ثم القيام به.

- أجرينا مسحا كاملا لدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تندوف، ثم قمنا بتحديد عينة الدراسة من خلال الاستمارات الموزعة.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد تندوف على استمارة الاستبيان الموزعة على 19 عامل ومن خلال قراءة وتحليلنا وتفسيرنا إلى نتائج هذه الاستمارة إلى ما يلي:

جدول رقم (3-1): متعلق بتوزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
63,2%	12	ذكر
36,8%	7	انثى
%100	19	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من جدول المبين أعلاه غلبة نسبة الذكور على نسبة إناث في العينة، حيث تقدر نسبة الذكور ب: 63,2% اما نسبة الاناث قدرت ب: 36,8%.

جدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
0%	0	اقل من 30 سنة
42,1%	8	من 31 الى 40 سنة
57,9%	11	أكبر من 40 سنة
%100	19	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الملاحظ من الجدول أن ما يعادل أكثر من نصف العينة أي بنسبة 57,9% تتروح أعمارهم أكثر من 40 سنة ثم تليها فئة اقل من 40 سنة بنسبة 42,1% اما بنسبة اقل من 30 سنة فهي معدومة.

جدول رقم(3-3): توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	10,5%
من 5-10 سنوات	5	26,3%
من 10-20 سنة	10	52,6%
أكبر من 20 سنة	2	10,5%
المجموع	19	%100

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن أغلبية العمال بصندوق يتمركزون بين فئة من 10 الى 20 سنة بنسبة تقدر ب: 52,6% و تليها فئة من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 26,3% ، حيث يتمركز الأقلية العمال في الصندوق ما بين فئتين اقل من 5 سنوات و كذلك فئة أكبر من 20 سنة بنسبة تقدر ب 10,5%.

جدول رقم(3-4): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	1	5,3%
ثانوي	7	36,8%
جامعي	11	57,9%
لا مستوي	0	0%
المجموع	19	%100

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من جدول السابق يتبين لنا ان اغلبية عمال العينة هم من فئة جامعي حيث بلغت نسبتهم من مجتمع الدراسة 57,9% ما نسبة ثانوي قدرت ب 36,8% من مجتمع الدراسة، في حين ان اقل نسبة هم متوسط حيث بلغت 5,3%، حيث انعدمت نسبة لذا الابتدائي .

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

جدول رقم(3-5): يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لقياس صدق وثبات لاستبيان

المحاور	معامل الفاكرو نباخ
جميع عبارات لاستبيان	0,574

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

معامل الثبات الفاكرو نباخ لجميع العبارات الاستبيان فهي 0,574 وهيا قيمة منخفضة مما يدل على ان عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق وعدم الثبات.

جدول رقم (3-6): يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمحور الاتصال التنظيمي

المحاور	معامل الفاكرو نباخ
الاتصال التنظيمي	0,745

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

معامل الثبات الفاكرو نباخ لمحور الاتصال التنظيمي 0,745 وهي قيمة مقبولة مما يدل على ان هذا المحور يتسم بصدق والثبات.

جدول رقم(3-7): يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمحور الأداء في المؤسسة

المحاور	معامل الفاكرو نباخ
الأداء في المؤسسة	0,249

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

معامل الثبات الفاكرو نباخ في المؤسسة هو 0,249 وهي قيمة ضعيفة مما يدل ان عبارات هذا المحور يتسم بضعف صدق والثبات.

جدول رقم (3-8): يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمحور العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة

المحاور	معامل الفاكرو نباخ
العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة	0,215

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

معامل الثبات الفاكرو نباخ العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة هو 0,215 وهي قيمة ضعيفة مما يدل ان عبارات هذا المحور يتسم بضعف في صدق والثبات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة واختيار الفرضيات

المطلب الأول: عرض ومناقشة ونتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة (المحور الثاني) الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (3-9): يوضح مؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الاتصال التنظيمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبرة	
		غير لفظية	محايد	كتابية	لا	شفهية		نعم
0,872	1,74		5		4		10	1- هل يؤثر طبيعة الاتصال على ادائك
0,631	1,21		2				17	2- هل عملية الاتصال السائدة في مؤسسة (منظمة او غير منظمة)
0,513	1,53			10		9		3- ماهي وسائل الاتصال الأكثر استخدام في مؤسستكم
0,471	2		2		15		2	4- هل القرارات الصادرة عن المدير الى المرؤوسين عبارة عن اوامر
0,459	1,11		1				18	5- هل يوجد اتصالات بين الموظفين والمسؤولين
0,769	1,42		3		2		14	6- هل يوجد اتصالات مع مؤسسات اخرى
0,905	1,53		5				14	7- هل الاتصال التنظيمي في مؤسسة بشكل جيد
0,838	1,42		4				15	8- هل هناك نمط استشاري بين المدير والعمال فيما يخص العمل
0,42179	1,4934							المعدل العام

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية العبارات المحور الثاني من الاستبيان الموجهة للفئة المبحوثة الخاصة بالاتصال التنظيمي وكانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة ب 1,11 لعبارة "هل يوجد اتصالات بين الموظفين والمسؤولين" و أكبر قيمة مقدرة ب 2 للعبارة "هل القرارات الصادرة عن المدير الى المرؤوسين عبارة عن أوامر" حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور (الاتصال التنظيمي) 1,4934.

الجدول رقم (3-10): يوضح مؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (الأداء في المؤسسة)

التكرارات									العبارات	
ايجابي	صفات الشخصية	سلوك الأداء	نواتج الأداء	الدرجات	تسجيل الاحداث	الإدارة بالأهداف	جيد	متوسط		ضعيف
							3	2		ما هو تقييم المؤسسة لأدائك
				1	2	16				ماهي طرق قياس الأداء المطبق في مؤسستك
	1	5	13							ما هو معيار تقييم أداء العاملين
19										ما هو تقييم الاخرين لأدائك
										ما هي استراتيجية الاتصال المطبقة في مؤسستكم
										ما هو نوع مؤسستكم
										هل المؤسسة الاقتصادية تطبق الوظيفة المالية
										المجموع

التكرارات										العبارات	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد	نعم	خدماتية	تجارية	صناعية	التقويم والتقييم	مرحلة بناء الاستراتيجية	جمع وتحليل		سليبي
0.315	2.89										1
0.895	1.37										2
0.597	1.37										3
0.000	1						6	3	10		4

0.918	2.79									5
0.000	3			19						6
0.955	1.63	6	13							7
2.279	2.007									المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية العبارات المحور الثالث من الاستبيان الموجهة للفئة المبحوثة الخاصة بالأداء في المؤسسة وكانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدره 1 لعبارة " ما هو تقييم الاخرين لأدائك " وأكبر قيمة مقدرة ب 3 للعبارة " ما هو نوع مؤسستكم " حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور (الأداء في المؤسسة) 2,007.

الجدول رقم (3-11): يوضح مؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبرة	
		ابدا	محايد	دائما	لا	احيانا		نعم
0.000	1						19	1- هل يساهم الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين في مؤسسة
0.229	1.05				1		18	2-هل توجد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والمؤسسة
0.000	1						19	3-هل يأخذ المسؤولين المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار
0.000	1						19	4-حسب رأيك هل يمكن للمؤسستكم تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والمؤسسة
0.507	1.42			11		8		5-هل ترى بان الاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء مهام المؤسسة
0.12236	1.0947							المعدل العام

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية العبارات المحور الثالث من الاستبيان الموجهة للفئة المبحوثة الخاصة بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة وكانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة ب 1 لثلاث عبارات وأكبر قيمة مقدرة ب 1.42 للعبارة " ما ترى بان الاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء مهام

المؤسسة" حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور (علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة) 1.0947.

معامل الارتباط بين ثلاث محاور (الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة والعلاقة بينهما):
الجدول رقم (3-12) معاملات الارتباط

علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة	الأداء في المؤسسة	الاتصال التنظيمي	
-،014 ،954	، 101 ،680	1	الاتصال التنظيمي
-،347 ،146	1	،101 ،680	الأداء في المؤسسة
1	-،347 ،146	-،014 ،954	علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر الى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يوضح معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة نلاحظ هنا وجود علاقة طردية ضعيفة والتي تقدر ب 0.680.

اما بين الاتصال التنظيمي والعلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء توجد ارتباط عكسي ضعيف والتي تقدر ب: -0.014-
وقدر عامل الارتباط بين الأداء في المؤسسة وعلاقة الاتصال التنظيمي والأداء ارتباط عكسي ضعيف قدر ب: -0.347-

المطلب الثاني: نتائج وتحليل اختبارات الفرضيات

الفرضيات:

H0 لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء في المؤسسة

H1 توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (3-13): يوضح نتائج اختبار T-test

Test des échantillons indépendants							
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
الاتصال	Hypothèse de variances égales	46,150	,000	-2,672	17	,016	-,46280
	Hypothèse de variances inégales			-2,115	6,729	,074	-,46280

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

و يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بنظر الى نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح ، كما ان قيمة مستوى الدلالة معنوية $\text{sig} = 0,000$ وهو اقل من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H_0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تقول انه توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و الأداء في المؤسسة. التحليل: قد يرجع سبب ذلك الى كون مؤسسة الوطني للتقاعد قد نظمت اتصال تنظيمي جيد لعمالها مما أدى ذلك لزيادة ادائهم.

تحليل الفرضيات

H_0 لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (3-14) تحليل فرضيات

Corrélations			
		الاتصال	أداء
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,101
	Sig. (bilatérale)		,680
	N	19	19
اداء	Corrélation de Pearson	,101	1
	Sig. (bilatérale)	,680	
	N	19	19

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح الآتي:

لا توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 على وجود ارتباط بين الاتصال والأداء حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.101) وهو غير دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة حيث كانت قيمة الفا تساوي 0.680 و هي أكبر من 5%.

خلاصة الفصل

لقد تمّ التطرق في هذا الفصل الى الاتصال التنظيمي، وعلاقته بأداء المؤسسة، وتمت هذه الدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان موجهة الى مجموعة من عمال المؤسسة .

وكان مضمون استمارة الاستبيان حول محورين اساسين: الاتصال التنظيمي و أداء المؤسسة، فيما يخص نتائج الوصف الاحصائي لدراسة العينة وفقا للمتغيرات الشخصية فجاءت نسبة المئوية الافراد العينة لجنسين الذكور "12" والاناث "7"، اما توزيع افراد العينة حسب السن فكانت اعلى نسبة مئوية للفئة العمرية اكبر من 40 سنة، اما حسب الخبرة المهنية فكانت النسبة المئوية الكبيرة للخبرة للمهنية من 10 الى 20 سنوات في حين كانت النسبة المئوية الأكبر فيما يخص المستوى التعليمي داخل المؤسسة وهو الجامعي .

كما تم استخدام معامل الثبات الفاكرو نباخ لقياس الصدق والثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه لعمال وكانت قيمة معامل الفاكرو نباخ لجميع العبارات الاستبيان 0,574 وهي قيمة ضعيفة .



خاتمة عامة



الخاتمة

ومما لا شك فيه أن الاتصال أكبر باعث ومحرك وداعم للمؤسسة؛ لذا يعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المنظمة ونظرا لهذه الأهمية تعددت التعاريف حول هذا المفهوم وارتباط الاتصال بالعنصر البشري.

إن الترابط الوثيق بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين والذي كان محل دراستنا تبين لنا من خلاله أن الاتصال يلعب دورا مهما في رفع الأداء رغم وجود عوامل أخرى تؤثر فيه "الجوانب الشخصية والاجتماعية كالوفاء للمنظمة.

فهذه العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين تعتبر محور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل ولقد سعينا من خلال دراستنا الميدانية المتواجدة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد تندوف للكشف عن طبيعة هذه العلاقة عبر معرفة أهم وسائل الاتصال المطبقة فيه مركزين على المنظمة و غير منظمة ، والتي تعتبر احد أهم المؤثرات في رفع مستوى أداء العاملين فيه من خلال استمارة الاستبيان بشيء من التحليل و المناقشة ، استخلصنا من خلالها جملة من النتائج وفق المعطيات المتواجدة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد التي أفرزت نتائجها على ما يلي:

نتائج الاختبارات الفرضيات

- وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء في المؤسسة حيث كانت قيمة الفا تساوي 0.680.
- وهذا يرجع سبب ذلك الى كون مؤسسة الوطني للتقاعد بتندوف قد نظمت عملية الاتصال تنظيمي جيد لعمالها مما أدى ذلك لزيادة ادائهم.

التوصيات:

على ضوء دراستنا للنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة والتي اثبت ان الاتصال التنظيمي بأثر على الأداء لدى موظفين صندوق الوطني للتقاعد تندوف ارتأينا الى تقديم بعض التوصيات نذكر منها:

- الاهتمام وتحسين جميع عوامل البيئة الداخلية لسهولة الاتصال بين الموظفين.
- يجب العمل على نشر الثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة، فهي خطوة عظيمة تحقق علاقات عمالية سليمة وجيدة تجسيد روح التسامح والصبر والقدرة على تقبل اراء الاخرين مهما كان مستواهم الوظيفي.
- تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات الذمر والاستياء.
- فتح مناصب شغل جديدة لتخفيف الضغط على عمال المصالح الأخرى
- منح امتيازات معنوية للعمال المتميزين في كل سنة، خلقا لروح المنافسة بين عمال الشركة، كالتكفل الشامل بمؤلاء العمال المتميزين وعائلاتهم بمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل وخارج الوطن.
- العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل

آفاق الدراسة:

نظرا لحدائة الموضوع وأهميته، وكوننا في دراستنا لم نتمكن بالإحاطة بمختلف جوانبه، فتبادرت الى اذهاننا بمجموعة من الأفكار التي قد تكون مواضيع مستقبلية منها:

- ربط عوامل الاتصال التنظيمية بمتغيرات أخرى تنظيمية كالالتزام التنظيمي، البيئة الداخلية التنظيمية، الولاء التنظيمي.
- اجراء نفس الدراسة بنفس المتغيرات في مؤسسات القطاع العمومي أخرى لمعرفة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء لدى الموظفين في هذا القطاع ومقارنتها بالنتائج التي خرجت بها هذه الدراسة.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

1-الكتب:

- 1- زويتي سارة: الاتصال التنظيمي، طبعة 2018 _دار الأيام للنشر والتوزيع 2017_عمان.الاردن.
- 2- نجيب كامل، عفاف ام الرتم، سحر ام الرتم، فريدة صغير عباس: الاتصال داخل المؤسسة _ الطبعة 2019_دار الأيام للنشر والتوزيع 2018_عمان، الأردن.
- 3- صالح خليل أبو أصبع: استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته، طبعة الأول 2005_دار مجدلاوي للنشر والتوزيع _عمان، الأردن.
- 4- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
- 5- عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة موارد البشرية حديثة الاستراتيجيات – الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013.
- 6- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ط1، 2000.
- 7- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة موارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 8- حسين احمد الطراونة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمات الاعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 9- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 10- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، (د.س).
- 11- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة إدارة الاعمال، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص283.
- 12- محمد يسرى إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999.
- 13- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006.

- 14- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009.
- 15- جيرالد جرينبرج، روبرت بارزون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2004.
- 16- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 17- محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 18- احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمة اعمال، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 19- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 20- ناصر دادي عدون، الاقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998.
- 21- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2001.
- 22- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2001. علي الشرفاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
- 23- سعاد نائف برنوطي، الإدارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 24- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 25- لعربي دغموس: اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، د ط، 2001.
- 26- بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية مصر، 2005.
- 28- عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 29- محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1.
- 30- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات استراتيجيات، دار الهلال عمان، الأردن، 1991.
- 31- محمد قدرني حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.

2-مذكرات:

- 1- أميرة جرمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاجتماعية، -أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي - سنة 2012_2013_

- 2- خنوف فاطمة، بوخونة خديجة، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التنظيمية، علم اجتماع، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى_جيجل_2015_2016_
- 3- فنوح فريد، فنيزة عبد الفتاح، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية، علوم الاعلام والاتصال، جيجل، محمد الصديق بن يحيى_جيجل_2017.2018_
- 4- صالح بنوار: الاتصال الفعال، العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22/ 2004
- 5- ناصر الدادي عدون: الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر (د.س).
- 6- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، سلوك التنظيمي وتسيير موارد البشرية، قسنطينة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
- 7- محمد ناصر العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة السعودية، 1995.
- 8- قواسمية أحمد وطبش لقمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية، إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2019-2020.
- 9- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1992.
- 10- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 11- احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 12- صبرينا رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، علم الاجتماع والديمغرافيا قسنطينة، جامعة قسنطينة، 2008-2009.
- 13- عبد المجيد أونيس، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995.
- 14- عربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، علم اجتماع والديمغرافيا، قسنطينة، جامعة قسنطينة، 2007-2008.
- 15- احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات والقوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 16- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- 17- . عادل عشي: الأداء المالية للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- 18- عبد الله علي أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.

- 19- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2055.
- 20- . عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.

3-مقالات:

- 1- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001.
- 2- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد17، سداسي 2، 2007.

4-المداخلة في الملتقى أو ندوى:

- 1- عبد البارى إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.



قائمة الملاحق





المركز الجامعي على كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التسيير والعلوم التجارية



الموضوع:

استراتيجية الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة.
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد.
(تندوف)

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير_ تخصص إدارة الموارد البشرية_ نرجو منكم إخواننا الموظفين مدنا يد العون وذلك بملاً الاستمارة بالإجابة على كل الأسئلة المطروحة من أجل الوصول إلى نتائج تساهم وتفيد البحث العلمي ونتعهد بشرفنا وعزة أنفسنا أننا سنلتزم بسرية المعلومات ولن نستعمل هذه الاستمارة لأي غرض آخر سوى البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام. وشكر.

من اعداد الطالبتين:

سليمانى رمال مسعودة.
الطاهر خديجة.

تحت اشراف الدكتور:
رحال نصر

السنة الجامعية:

2023_2022

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1- السن:

أقل من 30 سنة 31 سنة_40 سنة أكبر من 40 سنة

2- الاقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 20 سنة

أكبر من 20 سنة

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

لا مستوى

❖ المحور الثاني: الإتصال التنظيمي.

1- هل تؤثر طبيعة (نوع، نمط) الاتصال على أدائك؟

نعم لا محايد

2- هل عملية الاتصال السائدة في المؤسسة (منظمة أو غير منظمة)؟

نعم لا محايد

3- ماهي وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

الشفهية الكتابية غير اللفظية

4- هل القرارات صادرة من المدير الى المرؤوسين عبارة عن أوامر؟

نعم لا محايد

5- هل يوجد الاتصال بين الموظفين والمسؤولين؟

نعم لا محايد

6- هل هناك اتصالات مع مؤسسات أخرى؟

نعم لا محايد

7- هل الاتصال التنظيمي مطبق في المؤسسة بشكل جيد؟

نعم لا محايد

8- هل هناك نمط استشاري بين المدير والعمال فيما يخص العمل؟

نعم لا محايد

❖ المحور الثالث: أداء المؤسسة.

1- ما هو تقييم المؤسسة لإدائك؟

ضعيف متوسط جيد

2- ماهي طرق قياس الأداء مطبقة في مؤسستكم؟

استخدام الإدارة بالأهداف توزيع اجباري تسجيل الاحداث
الدرجات

3- ما هو معيار تقييم أداء العاملين؟

نواتج أداء سلوك أداء صفات الشخصية

4- ما هو تقييم الاخرين لأدائك؟

إيجابي سلبي

5- ما هي استراتيجية الاتصال المطبقة في مؤسستكم؟

مرحلة الانطلاق جمع المعلومات وتحليلها
مرحلة بناء استراتيجية اتصالية تقويم والتقييم

6- ما هو نوع مؤسستكم؟

صناعية تجارية خدماتية مالية

7- هل المؤسسة الاقتصادية تطبق الوظيفة المالية؟

نعم لا محايد

المحور الرابع: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة.

1- هل يساهم الاتصال النازل في تسهيل مهام العاملين بالمؤسسة؟

نعم لا

2- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والمؤسسة؟

نعم لا

3- هل يأخذ المسؤولون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار؟

نعم لا

4- حسب رأيك هل يمكن لمؤسستكم تحقيق فعالية اتصالية بين العمال والمؤسسة؟

نعم لا

5- هل ترى بأن الاتصال التنظيمي دور في إشاعة روح الفريق والتعاون عند أداء المهام المؤسسة؟

دائماً أحيانا أبداً