



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج.
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

عنوان المذكرة :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى
أعوان الحماية المدنية

(دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية ببرج بوعريريج)

مذكرة متممة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية.

- اشراف الاستاذ :

د/ قرين العيد

- اعداد الطالبة:

عوكلي أشواق.

السنة الجامعية: 2020_2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

عنوان المذكرة :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية

(دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية ببرج بوعريريج)

مذكرة متممة لنيل شهادة ماستر. تخصص علم النفس العمل والتنظيم وإدارة الموارد البشرية.

- اشراف الاستاذ :

د/ قرين العيد

- اعداد الطالبة:

عوكلي أشواق

السنة الجامعية: 2020_2019

شكر وتقدير

أثقدم بالشكر الجزيل الى المشرف الدكتور قريبن العبد
الذي كان نعم الأستاذ والموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة
وجزاءه الله كل خير.

كما اشكر المسؤولين في مؤسسة البحث

على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل اكمال البحث
وكل من ساعدني من قريب او بعيد في إتمام هذه المذكرة.

اهداء

شكراً لله أولاً على أن وفقني وساعدني على ذلك، وألفه شكر لمعلم البشرية أجمعين الهادي الأمين
على الله عليه وسلم، إلى من تعجز الكلمات عن إفناؤه حقه.

أهدي تخرجي إلى سكبك دموعها أيما وليالي لتري البسمة مرسومة على وجوهنا، إلى من نذرت
حياتها لنا فنسيت بذلك نفسها، إلى التي جاورت قلبها قبل أن تراني عيناها، إلى أعظم هبة وهبها الله
لي، إلى أهدب لفظ تلفظت به شفاه البشرية، إلى من أتمس خطواتي برضاها، إلى نور عيني وضيء
حياتي أمي حنونة، إلى عزي وفخري أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه، إلى سعادتي من أفتخر بأنهم
إخوتي (عصام، رايح) إلى من يجري حبهم في عروقي جدتي وجدتي العزيز (لخضر) وصدقاتي
العزيزات. (ناصرى نسرين، بن صغير مبددة، بن ناصف منال).

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبيان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من إعداد بوعطيط جلال الدين سنة 2009. على عينة قوامها 60 أعوان من الحماية المدنية بـ الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بـ برج بوعريـريـج، خلال الفترة الممتدة من 2020/02/12 إلى غاية 2020/05/15.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

-إن عملية الاتصال التنظيمي عملية جد مهمة لأي منظمة سواء خدماتية أو إنتاجية وباعتبار ان للأعوان دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة وجدت الباحثة انه من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء الوظيفي.

-الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي. الأداء الوظيفي. أعوان الحماية المدنية.

- Abstract:

The study aimed to find out the relationship between organizational communication and its relationship to job performance , using the descriptive approach and the application of data was relying on the questionnaire prepared by bouaaït jalal EL-Din .year (2009) for a sample from the civil protection In the unit of Bordj Bou Arreridj ,During an extended time period of 2020/02/12 to an end 2020/05/15

The following results were reached :

-that the organisational communication process A very important process for any organisation, or productivity and considering .that the agents have a big role , By their job performance.

Achieving the goals of the organisation the researcher found.

It is necessary to understand the nature of the relationship between organisational communication and job performance.

Key Words: organisational communication .Functionality.Civil protection agents.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
- شكر وتقدير.....	أ.....
- الإهداء	ب.....
- ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ج.....
- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....	د.....
- فهرس المحتويات	ه.....
- فهرس الأشكال	ي.....
- فهرس الملاحق.....	ي.....
أولاً: الجانب النظري	
- مقدمة	12.....
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.	
1-الإشكالية.....	15.....
2-الفرضيات.....	16.....
3-أهداف الدراسة.....	17.....
4-أهمية الدراسة.....	17
5-دوافع اختيار الموضوع.....	18..
6-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائياً.....	18
7- الدراسات السابقة.....	19
8-تعليق على الدراسات السابقة.....	22
الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي.	
- تمهيد.....	24.....
1-مفهوم الاتصال.....	24.....
2-مفهوم الاتصال التنظيمي.....	25.....
3-العناصر الرئيسية لعملية الاتصال.....	26.....

29.....	4-أهداف الاتصال التنظيمي.....
30.....	5-هيكل الاتصال التنظيمي.....
38.....	6-معوقات الاتصال التنظيمي.....
43.....	7-طرق وأساليب الاتصال التنظيمي.....
47.....	خلاصة.....
الفصل الثالث:الأداء الوظيفي.	
49.....	- تمهيد.....
49.....	1-ماهية الأداء الوظيفي.....
50.....	2-عناصر الأداء الوظيفي.....
50.....	3-محددات الأداء الوظيفي.....
51.....	4-أنواع الأداء الوظيفي.....
52.....	5-ماهية تقييم الأداء
55.....	6-طرق تقييم الأداء
62.....	خلاصة.....
ثانيا: الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة.	
65.....	- تمهيد.....
65.....	1-حدود الدراسة.....
65.....	2-منهج الدراسة.....
66.....	3-مجتمع وعينة الدراسة.....
66.....	4-أدوات جمع البيانات.....
67.....	5-الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
68.....	- خاتمة.....
68.....	-التوصيات والاقتراحات.....

69.....قائمة المراجع
74.....- الملاحق

فهرس الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح أهداف الاتصال داخل المنظمة	30
2	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	31
3	يوضح الاتصال الرسمي النازل	33
4	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	34
5	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الافقي	36

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة البحث	74
02	ترخيص الدراسة الميدانية	75

أولاً:

الجانب النظري

- مقدمة:

يعتبر الاتصال من الركائز الأساسية في الحياة الاجتماعية عامة والحياة الإنسانية خاصة، ومقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بإمكان تقدمها أو النشوء بها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجاربه من الأجيال السابقة إلى اللاحقة.

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحال جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أصبح الاتصال والمعلومات ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وما يحمله الاتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة.

وباعتبار أن الاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمائية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ضرورة الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات الحالة النفسية لطرفي الاتصال، مهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

يساعد الاتصال التنظيمي الناجح على إمكانية الإدارة التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وكذلك الاطلاع على شكاويهم وتحال التدخل والحد منها وحلها، وكذلك الاتصال الفعال يقرب الإدارة من العمال ويقلل من سوء الفهم وخلافات في وجهات النظر مم ينعكس بصورة إيجابية على رفع الأداء الوظيفي.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية برج بوعرييج، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إل أربع (4) فصول هي:

-الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي وقد اختص بطرح الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

-الفصل الثاني: وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي وقد جاء فيه تمهيد، مفهوم الاتصال، مفهوم الاتصال التنظيمي، العناصر الرئيسية لعملية الاتصال، أهداف الاتصال التنظيمي، هيكل الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي، طرق وأساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة خلاصة الفصل.

-الفصل الثالث: وقد جاء بعنوان الأداء الوظيفي حيث جاءت فيه عناصر على النحو التالي تمهيد، ماهية الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي وخلاصة الفصل.

-الفصل الرابع: وقد جاء تحت عنوان الإطار المنهجي لدراسة وتناولنا فيه تمهيد حدود الدراسة، منهج الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، خلاصة الفصل.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية.
- 2-الفرضيات.
- 3-أهداف الدراسة.
- 4-أهمية الدراسة.
- 5-دافع اختيار الموضوع.
- 6-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا.
- 7-الدراسات السابقة.
- 8-التعليق على الدراسات السابقة.

الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما في مجال السلوك التنظيمي عموما، والسلوك الإنساني خصوصا، إذن الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الانسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء.

وبما ان الاتصال عملية ديناميكية حياتية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات من طرف إلى آخر ومن خصائص عملية الاتصال أنها عملية متغيرة من حيث الزمان والمكان، وكذلك حسب مجالات والمواقف، ويمكن استخدام أساليب مختلفة في الاتصال على حسب عملية الاتصال وحاجة الانسان للاتصال لا تقل أهمية عن حاجته إلى السكن، الغذاء، والملبس، فالإنسان بطبعه اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي البناء المجتمع وتقوية العلاقات الإنسانية.

ومع التطور التكنولوجي الذي نشهده اليوم، والانفجار المعرفي أصبح الاتصال أكثر تعقيد من ذي قبل وظهور الوسائل الاتصالية مثل: الهاتف والكمبيوتر، والأقمار الصناعية فهي ثورة معلومات ساهمت في إغراق الانسان في الحيرة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليلا نهار.

فتطور الاتصال من كونه تفاعل الاجتماعي ليصبح يشتمل جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الافراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين. (قديري، 2018، ص 01).

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز وتحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة

بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العاملين، هذا يعطي المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز ضمن الشركات الناجحة.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية وذلك من خلال معرفة مدى اسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه الاعوان واكتشاف أو الوقوف على المعوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام والذي يعطي لها الدفع فب الحفاظ على بقائها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1-ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج؟

2-ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج؟

3-هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجات الاتصال التنظيمي ودرجات الأداء الوظيفي لدى

أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بين أعوان الحماية المدنية

في ضوء متغير الخبرة المهنية؟

5-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين أعوان الحماية المدنية

في ضوء متغير الخبرة المهنية؟

2-الفرضيات.

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضل الإشكالية المطروحة والفرضية هي " عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"(زررواتي،2008، ص145).

1 -مستوى الاتصال التنظيمي عالي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج.

2-مستوى الأداء الوظيفي عالي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج.

3-توجد علاقة ارتباطية بين درجات الاتصال التنظيمي ودرجات الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية برج بوعرييج.

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بين أعوان الحماية المدنية في ضوء متغير الخبرة المهنية.

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين أعوان الحماية المدنية في ضوء متغير الخبرة المهنية.

3-أهداف الدراسة:

1 -معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

2-التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية.

3-التعرف على مستوى الاداء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية

4-معرفة الفروق بين متوسطات الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في ضوء متغير الخبرة المهنية لدى أعوان الحماية المدنية.

4-أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية ذلك من خلال الى التطرق إلى عدة جوانب أهمها:

1-لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.

2-إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في الوقت الحالي.

3-الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.

4-بالإضافة إلى تقديم رصيда إضافيا من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

5-دوافع اختيار الموضوع:

- 1-توافق هذا الموضوع من تخصصي الدراسي.
- 2-التوقف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العمال في الاتصال بالإدارة في المؤسسات الجزائرية.
- 3-حدثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
- 4-توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية.
- 6-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا.

الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي إجرائيا على أنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها أعوان الحماية المدنية من عبرات وأبعاد مقياس الاتصال التنظيمي.

كما يمكن ان نعرفه أيضا على انه:

هو انتقال المعلومات والآراء والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال او بين المستويات التنظيمية داخل المنظمة اما صاعدا ا نازلا او افقيا.

-الأداء الوظيفي:

هو عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة سواء كان هذا النشاط فكريا أو عضليا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، من خلالها يحقق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

7-الدارسات السابقة :

7-1-الدارسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1 الدراسة الاول: دراسة طلال عبد الملك الشريف سنة 2003.

عنوان الدراسة	الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
الهدف	-التعرف على أنماط القيادة السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة. -التعرف على الأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة. -التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة.
المنهج	الوصفي التحليلي
العينة	120 مفردة.
أداة	استبانة.
النتائج	-تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القيادة في أمانة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل. -تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي

2-الدراسة الثانية: دراسة محمد إبراهيم السكران 2004.

عنوان الدراسة	المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
الهدف	-تهدف الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الامن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد.
المنهج	الوصفي التحليلي.
العينة	275 ضابط
أداة	استبانة.
النتائج	-وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحوي محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي. -وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحوي محور (نظم

وإجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي.	
---	--

3-الدراسة الثالثة: دراسة آية السخل ونسرین صبیح (دس)

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.	عنوان الدراسة
-الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. -معرفة أهم العراقيل والمعوقات الثقافية التي تحول دون تحقيق أداء متميز.	الهدف
الوصفي السببي	المنهج
310 عاملا.	العينة
استبانة.	أداة
تبين انه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء عند العاملين في بلدية نابلس وهذا سببه عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة اليه وسبب وجود تعارض وتضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي.	النتائج

7-2-دارسات سابقة متعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء والوظيفي.

4الدراسة الرابعة: دراسة بو عطيظ جلال الدين سنة 2009.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.	عنوان الدراسة
-معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.	الهدف
المنهج الوصفي.	المنهج
49 عامل منفذ.	العينة
استبانة.	الأداة
تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين. -كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء	النتائج

الوظيفي لدى عينة الدراسة. وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.	
--	--

5- الدراسة الخامسة: دراسة بغراب حدة 2014

عنوان الدراسة	الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
الهدف	- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
المنهج	المسح الاجتماعي.
العينة	40 عاملا.
أداة	استبانة.
النتائج	- يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد. - استعداد افراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة. - بالإضافة إلى ذلك فان المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم ذلك بهدف أن يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها.

6- الدراسة السادسة: دراسة فرحات حيدر بكر وبنقار خير الدين سنة 2014.

عنوان الدراسة	دور الاتصال التنظيمي الفعال في تحسين أداء العاملين
الهدف	معرفة مدى تأثير أداء العاملين بالاتصال المؤسسي المتبع. ومعرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.
المنهج	الوصفي
العينة	60 عامل
أداة	استبانة

<p>-الاتصال التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين. -سرعة الاستجابة في عملية التغذية الراجعة تساهم في حل بعض القضايا وتزيد من اطلاع الإدارة على كيفية أداء المهام مثلما تزيد من وضوح الأهداف المرجوة من تطبيق بعض التعليمات. - الاتصالية يؤثر بشكل أو بآخر في أداء الموظفين ان كل محور من المحاور العملية.</p>	<p>النتائج</p>
---	----------------

8-تعليق على الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الأرضية التي ننطلق منها من اجل الوصول الى الأهداف المسطرة والالمام بمختلف جوانب الدراسة ، وعليه من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص نقاط التشابه واهم نقاط الاختلاف وعلى هذا ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في ان معظمها تدعم الحركة العلمية و تتفق في استخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي مع كل من دراسة (الشريف،2003) و(السكران 2004) و(بوعطيط 2009) و (وينقار 2014) ، ام نقاط الاختلاف كانت في استخدام أداة الدراسة وحجم العينة و هدف ميدان الدراسة مثل دراسة كل من (صبيح) و (حدة 2014).

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي.

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال.
 - 2- مفهوم الاتصال التنظيمي.
 - 3- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال.
 - 4- أهداف الاتصال التنظيمي.
 - 5- هيكل الاتصال التنظيمي.
 - 6- معوقات الاتصال التنظيمي.
 - 7 طرق وأساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- خلاصة.

- تمهيد:

لا يعتبر من قبيل المغالاة أو المبالغة القول ان أهمية الاتصال في المؤسسة تضاهي أهمية الجهاز العصبي لدى الانسان، لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الافراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل الاسرة، أو المدرسة أو المصنع أو في المؤسسات أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

وما يهمنا هنا الاتصال داخل المنظمة فهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الافراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذا انعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الاتصال وعناصره، هيكله من خلال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، بالإضافة إلى أهداف الاتصال التنظيمي، ونحاول في الأخير إبراز معوقات الاتصال التنظيمي وذلك من أجل تجنبها أو التقليل منها أو معالجتها.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

1_1_ تعريف الاتصال:

إن تحول الإنسانية الى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه الى صفات التفاعل والى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالاتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً على أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي ونظراً لأهمية الاتصال فقد حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم اجتماع، الانثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

1-1-2 من الناحية اللغوية: يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه. (مجاتي، 2001، ص 1028).

ويقال كان على اتصال به اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصله، كما يرد بمعنى التقارب واشتراك (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 73)

كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى: "أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الاتصال هو نقل المعارف وإقامة علاقة ارتباطية".

في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلاً".

نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين. (الصادقي وبديري، 1999، ص 10).

1-1-3 من الناحية الاصطلاحية:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهاته القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف الى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

فهناك من تناوله على انه " عملية نقل المعلومات من طرف لأخر " (المرسى، 2002، ص 601) يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق

التفاهم بين المرسل والمرسل إليه (العديلي، 1995، ص 164).

وقد ركز علماء النفس على ان الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف

الأخر....» (ماهر، 1997، ص 352).

2 - مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها إذا كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل

تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذا ان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يتحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق المبتغى إنجازها. (محمود، 2002،

ص 116).

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف الى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه مهمته فيها، ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة. (بدري، 1985، ص44).

3-العناصر الرئيسية لعملية الاتصال:

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية -الاتصال- الا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتمكن منها عملية الاتصال:

3-1-المرسل:

وهو الشخص او مجموعة الأشخاص او الهيئة او الجهاز الذي يود ان يؤثر في الاخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات او خبرات معينة. (بهجة كشك، 1993، ص14). وليس من ضروري ان يكون المرسل هو المدير، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار.

ولا شك في ان أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه انفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها أيضا تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافها، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجة لأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

ويعد المرسل المسؤول على القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:

(عياصرة والفاضل، 2006، ص31)

-يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها الى الاخرين ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

-يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة اليها ولكن يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي: (حسن، 2001، ص176).

-يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو اصالتها لأي.

-يجب أن يتأكد المرسل من معرفة للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة فالمعنى الذي سيحصل عليه المرسل إليه يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحديد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

أن يتمتع بالثقة بالنفس. (حسن، 2001، ص177).

3-2- الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. (حسن، 2001، ص177).

ولكن تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

-دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعنى بالرسالة. الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.

-توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.

اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة. (عياصرة والفاضل، 2006، ص34، 35).

3-3- المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن يكون بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

- أن يكون حساسا في الاتصال والاستماع بموضوعية.

- أن يتجنب الاحكام الذاتية.

- أن يقوم بتنمية قدراته على الادراك والاستيعاب. (حسن، 2001، ص 177، 178).

3-4- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بها التغذية الراجعة أن جمع أنواع ردود الأفعال ولاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي يمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

فالتغذية الراجعة تعتبر مصدرا مهما من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك، وعند الحديث عن الاتصال اللفظي (الاتصال المباشر) يلاحظ أنه كلما ارتفعت معدلات التغذية الراجعة ازدادت فاعلية الاتصال.

كما انها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين، فهذه التغذية الراجعة هو المحافظة على التنظيم استمراره. (عياصرة، 2006، ص 41، 42).

3-5- التشويش:

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤشرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثرها ومحاولة التغلب عليها. (الغماري، 1995، ص 21).

3-6- الترميز:

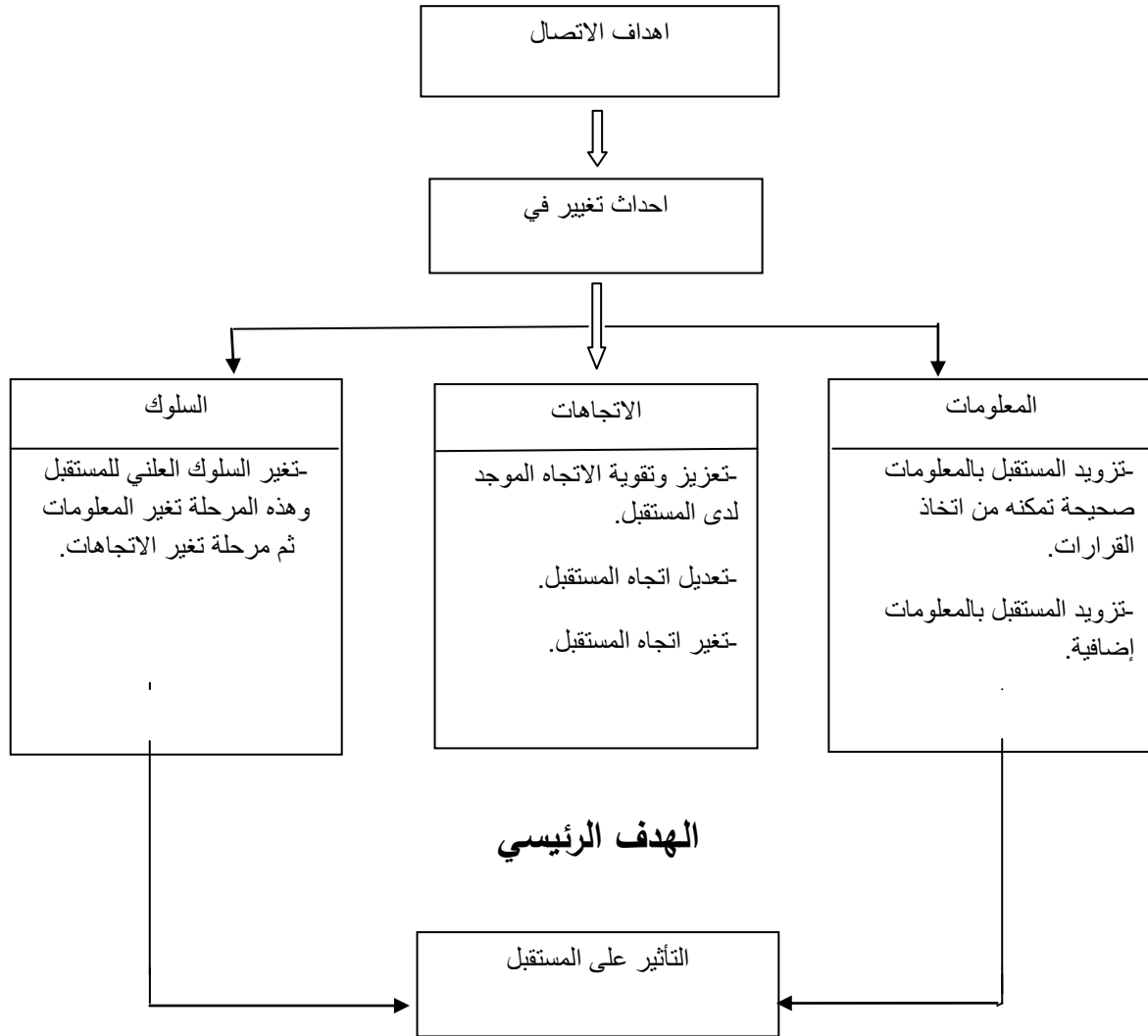
وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال (العميان، 2005، ص 241).

4- أهداف الاتصال التنظيمي:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على مستوى الوظيفي فتمثل في:

- توفير المعلومات لمتخذي القرارات.
 - توصيل الآراء والأفكار.
 - التوجيه والارشاد وتنمية القرارات.
 - شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
 - إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
 - نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الافراد.
 - قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
 - تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
 - تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- وهذا يمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل الاتي:
- (الصيرفي، 2007، ص 110).

الشكل 1: يوضح أهداف الاتصال داخل المنظمة.



(الصيرفي، 2007، ص 110).

5- هيكل الاتصال التنظيمي:

5-1- تعريف الاتصال التنظيمي الرسمي:

"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى" (عقيلي، 1997، ص 404).

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة للقوانين وقواعد تقرضيها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، قد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، تبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة. (منصور، 2000، ص54).

5-1-2 مهام الاتصال التنظيمي الرسمي:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالي:
نشر أهدافها وقيمها وفلسفتها.

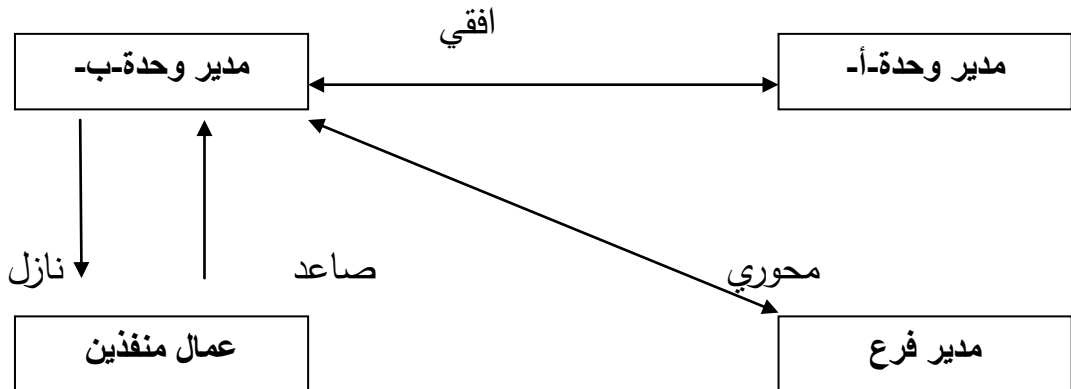
إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانيتها.

توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في: نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي الجماعي للعاملين داخل المنظمة.

5-1-3 أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي:

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:
شكل 02: يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.



(عبد الغفور، 1990، ص547).

ونسنعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدي فيما يالي:

5-2-1 الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الاقناع الشخصي الرئيس إلى المرؤوسين. (دعبس، 1999، ص183). ويمكن التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

5-2-2 مزايا الاتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي ويقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. (عساف، 1999، ص224).

5-2-3 معوقات الاتصال النازل: إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات

عدة نذكر منها: إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفلترة من المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين. (الطويرقي، 1997، ص43).

الشكل 3: يوضح الاتصال الرسمي النازل



(الطويقي، 1997، ص 43)

5-3-1 الاتصال الصاعد:

ويقصد الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطور النظام. (الطويقي، 1997، ص 43).

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربعة نقاط والمتمثلة في:

-معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

-مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

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

-معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة. (فرج، د س، ص 289)

5-3-2-مزايا الاتصال الصاعد:

نذكر منها ما يلي:

-تمكين الافراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

- المساعدة في زيادة، الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوسين، بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي

بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل، وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة وتحسين ظروف العمل، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. (عساف، 1999،

ص 224).

5-3-3- معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد:

-محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة، في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أتراً إيجابياً لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بغض المعلومات. (الشماع، 1999، ص 283).

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

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

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع 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 ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة. (دعبس، 1999، ص 187، 188).

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

الشكل 4: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



(لوكيا، 2006، ص 219).

5-4-1 الاتصال الأفقي:

إن الاتصال الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والافراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة، أذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة،

الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات والمصلح أي بين الأشخاص الذي يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها، التي تقع في نفس التنظيمي، كما أن هذا النوع ستعلمه الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلسل، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة. (لوميا، 2006، ص 219).

5-4-2 مزايا الاتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات الآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الامر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة. (عساف، 1999، ص 225).

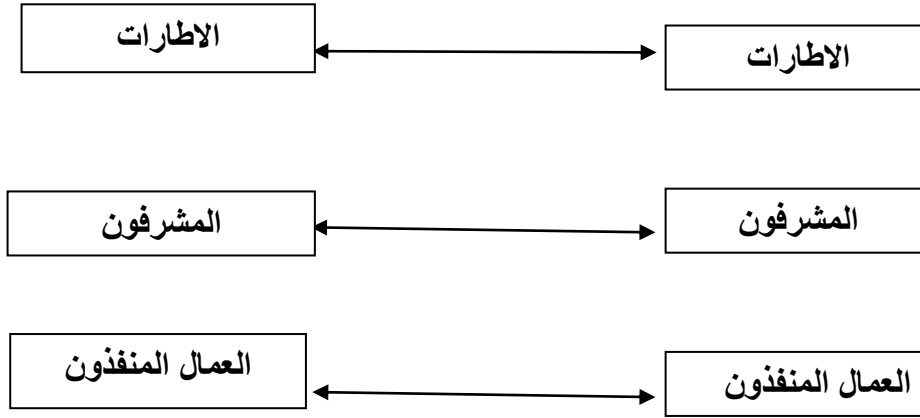
5-4-3 معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الافقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي كالتالي:

-إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومراد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في الإجراءات والتعقيدات. (دعيس، 1999، ص 190).

الشكل 05: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.



(دعبس، 1999، ص 190).

5-5 الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تناسب بين الافراد مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل و حدوده من الأثير في الجو التنظيمي للمنظمة ، و عليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين و يساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي و بصورة واضحة و منتظمة و يفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الاشكال من أجل إبداء آراءهم في الاعمال التي يقومون بها و هذا ما يساعد على تنمية و زيادة الدوافع الداخلية للفاعلين ، و التي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل .(العميان ، 2005، ص244).

5-6 الاتصال التنظيمي الغير الرسمي:الاتصال التنظيمي الغير الرسمي هو "الاتصال الذي

يتم بين الافراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز

هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. (محمود، 2002، ص 124).

- "هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعية أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماما: (لوكيا، 2006، ص 237).

5-6-1 دوافع وجود الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفعال في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مم يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:
وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
إن التنظيم لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
رغبة الافراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة الافراد والعاملين. (العميان، 2005، ص 250).

5-6-2 سلبيات الاتصال التنظيمي الغي رسمي:

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي -انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم

-يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية

الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الاشاعات مثلا.

من خلال هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول

بالاستعمال الاتصال التنظيم بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.
(العميان، 2005ص266).

6-- معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة حاجزا او عائقا للاتصال.

تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها و إدراك أثارها على الإنتاج و الفرد والمنظمة، ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة و حرصها على تبني نظام جيد للاتصال به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة، و الافراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، و من هذه المعوقات نذكر:

6-1- المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره ويتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الافراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الاخير متماسكا ومرنا ومتكيفا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي: (شيجا، 1993، ص402).

-البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، تعدد وحدتها كبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، و هناك امثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري و العاملين دون إمكان الاتصال ، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل و مدى ما يتعرض التنفيذ عقوبات ، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة ، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل -كالتلفون مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية ، و لا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه او مستقبل الرسالة.

ولا شك أن اتساع هو البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل اليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة. قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات اثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة (شيحا،1993، ص403). فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تكتشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من المعلومات.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

-طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمدة المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

-حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها (غيات، 2006، ص42). إذا كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية. وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه الفرد ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

-معوقات في المرسل:

تتحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله التي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود ان ينقلها إلى الرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة التعلم، والفهم، والادراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية، والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد الرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف وإدراك وفهم الآخرين.
- الاعتقاد بان المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليه.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية تؤثر في المعلومات التي لديه.

(معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المرسل:

(ماهر، 2003، ص 359، 361).

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية فإذا كان يشعر بارتياح ارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو ضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال. (شيحا، 1993، ص 404).

-فقدان عنصر الثقة وتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، أما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية، التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

-المبالغة في عملية الاتصال أو الاقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً هاماً وحيوياً في التنظيم، وأمرًا لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه إلا أن الإفراط أو الاقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فاعليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتأفة إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة

منه في ابراز مكانته او إرضاء غروره ولا شك ان الإغراق في عملية الاتصال يؤدي الى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال. ومن ناحية ثانية يؤدي الاقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على الحياة التنظيم.

-الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة)

فالمرسل حينما يريد ابلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل اليه حينما يستقبل هذه الكلمات فانه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه...والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل. وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تأليف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين المرسل والمرسل اليه. (شيحا،1993، ص406،405).

6-3 - المعوقات الفنية والمادية:

وتتصب هذه المعلومات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية. (عياصرة الفاضل، 2006، ص ص 70،73).

الا انها قد تحدث لوسيلة الاتصال اعطال (عطل)، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم او سوء الطباعة او وضوح الصورة المرئية.

6-4 معوقات بيئية:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح ، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة ، و التي تؤثر فيها و ذلك لضمان نجاحها و استمرارها ، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئية ، و بالمقابل تعطيلها مخرجاتها ، و تقرر

أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع ، فعملية التفاعل بين المنظمة و البيئة لن تتم الا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها و عملها بدون معوق ، و ذلك للاتصال الضروري لسير العمل ، هناك جانب آخر للبيئة و هو المكان الذي يؤدي به العمل ، فقد يكون سيئ الترتيب و التهوية و الإضاءة . أو قد يكون باردا أو جاف أو غير ذلك.

ومن اجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد منا الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته، وإعطائها العناية الكافية، كذلك لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية وحتى الشخصية فإذا حتما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال. (غيث، 2006، ص43).

7- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

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

7-1- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح.

(شيحا، 1993، ص398).

وللاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها التقارير والمذكرات والمنورات، والخطابات الرسمية، والمجلات، وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.

-التقارير:

وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالباً ما تحمل هذه التقارير "أحكاماً ظالمة" طبقاً لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل (درويش وتكلا، 1976، ص 488).

-المذكرات والاقتراحات:

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل، وتطوره، أو حل مشكلات (قباري، دس، ص 72). أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي...تضع المؤسسة صناديق مكوب عليها اقتراحات وشكاوى مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

-النشرة الداخلية للعاملين:

فالعمال في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عملية على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو:

-تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.

-تعمل على تأكيد المعلومات والاطار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

-الشكاوى:

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوى توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية ، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوى أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمور الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه و محاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه ، و بمعنى آخر يمكن القول بأن الشكاوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم ، و على الإدارة أن تعطي

عناية كبيرة لهاته الشكاوي و أن تقضي عليها ، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب ، كما يؤثر (سلبا) على السير العام للمؤسسة.
(درويش، ت كلا، 1976، ص 490).

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الالفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى إقتضى الامر ذلك.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وما لها وجهدها.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب أهمها:

(شيحا، 1993، ص 399).

- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.

- يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق معا طبيعة ثقافة ودراسته وخبرته في العمل.

7-2 الاتصال الشفوي :

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلكي واللاسلكي أو التلفون المرئي، ذلك أن الانسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. ويتم هذا الاتصال عادة

بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو... إلخ.

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهية، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكتفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب -الشفهي - يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكر سهولة وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه. (عودة، 1971، ص18).

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة يوضح وفي الحال.

كما أن لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة وهي كما يلي:

-الاجتماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد و الأهداف ، فمنها مثلا اجتماعات الامن الصناعي ، والتي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمل لينشر بينهم فكرة العمل و الأخطار الصناعية ، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي ، و توضيح الطرق و الإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات و الصيانة ، و منها ما يهدف استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تقليلها و التخلص منها بواسطة فتح مجال المنافسة وتبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين حتى تعم الفائدة ، و هذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

-الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية -غير رسمي- قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي. (درويش وتكلا، 1976، ص483).

ويتميز هذا الاتصال الشفوي بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدوا على وجه المتحدث، ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعامل، حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

-المقابلات:

المقابلات أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات مطالب الوظيفة أو حاجة مهاراته أو لقياس الاتجاهات كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة... وما إلى ذلك... (شيحا، 1993، ص 399).

ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

7-3 الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم و تعبيرات الوجه و العين في إرسال الرسائل و بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة ، و الاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه ، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها ، و قد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في الموضوع الرسالة ، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفلم الملون أكثر عادة من تأثير الفلم العادي.(عودة، 1971، ص 16).

- خلاصة:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الافراد بعضهم ببعض، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافه

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي

تمهيد

1- ماهية الأداء الوظيفي.

2- عناصر الأداء الوظيفي.

3- محددات الأداء الوظيفي.

4- أنواع الأداء الوظيفي

5- تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وهو مرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهو ما يدل على المهارات والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها العاملون، ويرتبط تحسين أداء العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية اللازمة للرفع من مستوى مهاراتهم بهدف الوصول إلى مستوى عالي من الأداء المطلوب.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء الوظيفي محاولين إعطاء صورة عامة له من خلال تعريفه وعرض أنواعه وعناصره ومحدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه، وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء.

1- 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 توضح هذا المفهوم.

1-1/ المعنى اللغوي:

من المعاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء وأوصله والاسم الأداء: أدى الامانة، وأدى الشيء قام به. (لسان العرب، دس، ص 26).

1-2/ المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الاداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2003، ص 219).

-ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2003، ص 209).

- يعرفه أيضا نادر أبو احمد شيخة بأنه مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تتطوي عليها وظيفته. (شيخة، 2012، ص 219).

- ويعرفه "مصطفى عشوري" بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (عشوري، 1992، ص 14).

- وعرفه "احمد زكي بدوي" في كتابه: علاقات العمل في الدول العربية على أنه تأدية العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقاً لأحكام القانون وأنظمة العمل. (بدوي، 1985، ص 101).

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.

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

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج. (عبد الرحمان والشنطي، دس، ص 50).

3- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هم إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور للفرد" (حسن، 2003، ص 210).

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح فيل:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

3-1 الجهد:

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

3-2 القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3-3 إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجد كبير و يفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير و هو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه منخفض وهناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء هذا الفرد منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكان آخر.(حسن ، 1999،ص260) من خلال ما سبق يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، ومعلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

4-أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية:

4-1 حسب معيار المصدر:

-الأداء الداخلي: يحدث هذا النوع من خلال مجموعة الأداءات الجزئية والمتمثلة في الأداء

البشري، الأداء التقني، الأداء المالي. (بركات، 2005، ص 39)

-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مضمون التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن

المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية.

(السيد، 1988، ص 87).

4-2 حسب معيار الشمولية:

-الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في المؤسسة في

تحقيقها دون نسب الأداء إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى.

-الأداء الجزئي: ويكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة الذي غالبا ما يكون إحدى

وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة

الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي

لها. (بركات، 2005، ص 42، 43).

5-1 ماهية تقييم الأداء

5-1 تعريف تقييم الأداء: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين

في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة

من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير

الموظف من خلال حضور البرامج أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى

الاستغناء عن خدماته. (حسونة، دس، ص 147).

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة

زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه (حمداوي، 2003، ص 123).

ويعرف كذلك: النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

(برب، 2008، ص 284).

كما يعرف احمد ماهر تقييم الأداء بانه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (ماهر، 2005، ص284).

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الاعمال لمعرفة أي من الافراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...) (حنفي، 2006، ص361، 362)

5-2- أهداف تقييم الأداء: يمكن ذكر أهم الأهداف تقيم على النحو التالي:

-تقديم المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

-تحديد زيادات الأجر، والمكافئات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع مقابل للأداء.

-تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أداءه المتميز.

إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

-التعرف على الاعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المؤسسة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الاعمال والمهام (احمد، 1935، ص289).

-تعريف الافراد بمواقع الضعف في أدائهم ودفعهم إلى تجنب نقاط الضعف وتحسين أدائهم.

-رفع معنوية الأفراد، إن وجود برامج لتقييم أدائهم يدفع إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تفاعل أعلى عادة ما يكون له الأثر في ارتفاع المعنويات.

(قجة، 2003، ص65)

5-3- عملية تقييم الأداء: مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه نكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الاعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح

على أساس علمي وموضوعي. ولما كان الافراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم "وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل". (سلطان، 2003، ص 294). تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه" (حمداوي، 2004، ص 123).

5-4- أغراض تقييم الأداء: تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: استراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها فيما يلي:

- أغراض استراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال الاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فأن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

- أغراض إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء. خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العملاء لاستغناء عن العاملين تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فان العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شرط لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض النتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم

انهم قد يملون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته. (المرسي، 2006، ص 407، 408).

-أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما يؤدي لا الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى الى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية فان أنظمة إدارة الأداء لا يجب ان يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع القصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل اليومية.

ومن الغريب ان يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين من نواحي الضعف في الاداء والتي افرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية للأداء جماعة العمل او الحفاظ على علاقات العمل اليومية. (المرسي، 2006، ص 408).

6- طرق تقييم الأداء:

كانت الطرق أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورايه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العامل، المواظبة والانتظام، التعاون مع الزملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

6-1 الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

-طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة

والدقة في أداء العمل، والالتزام وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه مستوى أداء الفرد.

ورغم ان هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة الا انه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص272)

-**طريقة التوزيع الاجباري:** ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الافراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت القدرات بين افراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

-10% من المجموعة من الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

-20% من المجموعة من الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

-40% من المجموعة من الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

-20% من المجموعة من الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

-10% من المجموعة من الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

-ويلتزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

-أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10%، 10% بدرجة ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

(عبد الباقي، 2002، ص387).

-**طريقة الترتيب العام:** وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعامل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،

وهذا يعني أن الأساس هنا ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف-متوسط-جيد-ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة-أيضا-أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما ان كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه. (فقيه، عبد المجيد، 2005، ص 272).

-طريقة المقارنة بين العاملين: وهي طريقة تشبه السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في مجموعة، مع فرد من الافراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم اغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توفر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين. (فقيه عبد المجيد، 2005، ص 273).

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الافراد، لأن المقيم انسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم او أي عمل أخرى.ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

-تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقييم الافراد: فقد يميل المقيم الى التشدد او التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في-ذلك-منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة او الترقية، او اعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، او الخشية من مواجهة المرؤوسين، -في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

-التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، او جانب واحد من جوانب العمل.

-تأثير الحادثة، فمن المفترض ان يلاحظ الرئيس اداء المرؤوسين على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الزمنية الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة، وينسى الاحداث البعيدة.

-التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

-التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، الى ميل الرئيس الى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص274). ويمكن ايجاز الطرق التقليدية فيما يلي:

-ان التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند الى أسس موضوعية.

-انه يركز على السمات الشخصية للأفراد بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها لأداء.

-ضعف فاعلية الطرق التقليدية في افادة المرؤوس ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص275).

6-2 الطرق الحديثة في التقييم الأداء: نظرا للانتقادات التي وجهت الى الطرق التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب او تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

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

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وان العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة. ويضاف الى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

-طريقة الاحداث الحرجة: وتكون من خلال رصد الاحداث الحرجة، وهي تلك الاحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الاخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمال ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم اثناء أدائهم لعملهم. (عبد الباقي، 2002، ص388).

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الافراد اثناء العمل بعد ذلك ترتيب مثل هذه الاحداث المجمعة حسب تكرارها او أهميتها ثم تعطى اوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير، وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة الى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية... الخ. (المرسي، 2006، ص426). ولعل اهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العمل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما انها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في السلوك وتصرفات الفرد، مما يسعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص275).

-طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيم كل فرد من افراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:
-اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

-اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

-تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

-رقابة المشتركين في تقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

-طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم

أداء العاملين في فترات سابقة، اما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل،

الى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في

تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على

ضوء ما انجزه خلال فترة زمنية معينة على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع

الرئيس على برنامج جديد يتضمن اهداف أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة. (فليه

محمد والمجيد، 2005، ص276).ومن اهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة

في مجال تقييم الأداء ما يلي:

-المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع مهام أساسية ومجالات مسؤولية عمل

الفرد.

-يضع الفرد بنفسه اهداف قصيرة الاجل بالتعاون مع الرئيس اما دور الرئيس فهو توجيه

عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم

المختلفة.

-موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس وعلى معايير القياس وتقييم الأداء.

-ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والميزات

الشخصية. (المرسي، 2006، ص434).

ويمكن القول لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

-ان الاخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه

الأهداف، وقد أوضحت احدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات

المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تمنح لهم هذه

الفرصة.

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما ان التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي. (المرسي، 2006، ص434).

وبالرغم من هذه المزايا الا ان لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بضعها على الوجه التالي:

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فان هناك صعوبة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع روح المعنوية... الخ.

- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الامكانيات المحتملة للترفيه لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء.

وبالرغم من هذه العيوب الا ان هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية. (المرسي، 2006، ص437).

- **النموذج المغلق لتقييم الأداء:** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثرا بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة أهمها:

- مبدأ الترشيده والمنطق Rationality.

- مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man.

- مبدأ الرجل رفاهية Welfare Man.

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:

- التقييم الاقتصادي للاداء Economic Evaluation.

- التقييم القانوني والتشريعي للاداء Judicaël Evaluation.

- تقييم القيم Value coinflikt evaluation.

ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة الى اهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص277).

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به والاهداف الخاصة بالمنظمة فإنه يتضح لنا أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمن

ثانياً:
الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

-تمهيد

1-حدود الدراسة.

2-منهج والمستخدم الدراسة.

3-مجتمع وعينة الدراسة

4-أدوات جمع البيانات.

5-الأساليب الإحصائية.

-خلاصة.

- تمهيد.

في الفصل السابق تمت مناقشة الفصول النظرية: الأول عن إشكالية الدراسة والثاني عن الاتصال التنظيمي، وثالث عن الأداء الوظيفي في الوحدة الرئيسية في برج بوعريريج و يتطرق هذا الفصل لتحديد المنهج الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة، حيث يتناول الأساليب والطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات (أداة الدراسة) بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة اختيارها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

1-حدود الدراسة:

- الحدود المبرشيرة: أعوان الحماية المدنية.

- الحدود المكانية: الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ببرج بوعريريج

- الحدود الزمنية: السنة الجامعية 2019-2020

2-المنهج المستخدم الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القاعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (عميراوي، دس، ص96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون الباحث مجرد تجمع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطياتها معلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي

يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كفييا او كليا (بوحوش، 1995، ص 129).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها إلى نتائج وتعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (الراشدي، 2000، ص 59).

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدت على تطبيق المنهج الوصفي لأن الدراسة (التحليلية، ارتباطية، مقارنة).

- تحليلية لأنها تحاول الكشف على مستوى الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

- ارتباطية لأنها تبحث في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

- مقارنة لأنها تبحث في الفروق بين أعوان الحماية المدنية في متغير الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في ضوء الخبرة المهنية.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

للحصول على بيانات تتعلق بالموضوع لابد اختيار عينة من مجتمع البحث وتعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لإجراء الدراسة عليها وتعرف العينة "على انها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة" (عبد المجيد ، 2000، ص 134). وعليه كان:

-أسلوب المعاينة: عشوائية احتمالية.

-نوع العينة: عشوائية بسيطة.

-حجم العينة 52 فرد من أعوان الحماية المدنية.

4- أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الظاهرة المدروسة، بغية جمع المعلومات وتحقيق الهدف من البحث، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأداة المناسبة لذلك، وبالنسبة لدراستنا فإننا اعتمدنا على الاستبيان.

- **الاستبيان:** هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية او ترسل إلى المبحثن او عن طريق البريد (زرواتي، 2012، ص172).

- **وصف الاستبيان في نسخته الأصلية:** محاور استمارة بحثنا جاءت كما يلي:
قسمت الاستمارة على النحو الآتي: تضمنت 45 بندا وقسمت على 3 أجزاء وهم:

-البيانات الشخصية: وتضمن (الخبرة المهنية).1

-المحور الأول: الاتصال التنظيمي والذي تضمن (2-20) بندا قسمت على بعدين الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي.

-المحور الثاني: أداء العاملين والذي تضمن (21-45) بندا قسمت، إلى 3 أبعاد وهم متطلبات المهنة --علاقات العمل-الابداع في العمل. كما تم التأكد من خصائصه السيكومترية كالتالي في نسخته الأصلية:

- **الصدق:** تم التأكد من صدق الاستبيان في النسخة الاصلية عن طريق صدق المحكمين حيث تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين وكانت نسبة الاتفاق الكلية حول عبارات الاستبيان 91%.

- **الثبات:** قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الاصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة Test-Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 عمال منفذين، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15

يوم تم إعادة توزيع الاستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الافراد من عينة الدراسة الاصلية ، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب: 0.72 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فلن الاستمارة قابلة للتطبيق.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

-النسب المئوية.

-التكرارات.

-المتوسطات الحسابي.

-الانحراف المعياري.

-معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

-تحليل التباين الأحادي أنوفا وان وان.

- خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي يتبين لنا أن نظام الاتصال داخل المنظمة له دور كبير في تفعيل أداء أعوان الحماية المدنية وصقل خبرتهم ومعارفهم وكذا توجيههم الى الطريق الأمثل في تحقيق أهداف المنظمة.

إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع استراتيجية اتصالية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، وحل أمثل للمشاكل، وهذا ما يسهل الحوار وتبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن الأداء الوظيفي وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية ومادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة، تتسجم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

مما لا شك فيه ان الاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المنظمة وإنتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المنظمة والأخصائيين في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المنظمة.

إضافة الى ذلك فان الاتصال يساهم في تكوين روابط متينة بين الاعوان ومسؤوليهم وبين الاعوان وزملائهم بشكل يسمح بزيادة الرضا عن العمل والتقليل من الاغتراب وتحسين نظرة العامل الى المنظمة بشكل عام.

ويمكننا القول بصفة عامة أنه كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان الأداء الوظيفي للأعوان أكثر فاعلية.

-التوصيات والاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهنا نرى انه من ضروري:

-يجب على الإدارة ان تهتم الإدارات بعملية الاتصال بكل اساليبه من خلال خلق قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وافقيا.

-ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل وتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم حلول المناسبة لها.

-زيادة وتطوير قدرات الأساتذة من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات.

-إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي، وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تميل هذه العملية أكثر من غيرهم.

-استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسات وإدخالها الي جميع المؤسسات وذلك لسهولة تأدية الاعمال وسهولة تواصل العمال فيما بينهم وكذا لسهولة المراقبة والتقييم.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 2- ابن منظور: لسان العرب، دار صفاء، بيروت، المجلد 14.
- 3- أحمد بدري: معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
- 4- أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
- 5- أحمد ماهر (أ): السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- احمد ماهر (ب): السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -، الدار الجامعية، ط6، الإسكندرية، 1997.
- 7- احمد ماهر (ج): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 8- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1935.
- 9- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 5، 2001 ص. 73.
- 10- إسماعيل السيد: الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 11- بشير صابح الرشيد: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
- 12- بولفة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 13- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، 2002.
- 14- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006،
- 15- حمداوي وسيلة (أ): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قالمة، 2004.
- 16- حمداوي وسيلة (ب): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2003.
- 17- حميدة عميروبي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 1، دس.
- 18- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

- 19- خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 20- راوية حسن(أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، دار الجامعية، 2003.
- 21- راوية حسن(ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 22- ربيعة بركات: الخدمات العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- 23- رشيد زرواتي(أ): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 24- رشيد زرواتي(ب): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط4، زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012.
- 25- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننيت، 2003.
- 26- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدري: أبعاد العملية الاتصالية -رؤية نظرية وعلمية وواقعية - المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، مصر، 1999.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازارطة، الإسكندرية، 2002.
- 28- طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعية، دار عريب، دط، القاهرة، دس.
- 29- عبد الغفور(أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990، ص 547.
- 30- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 31- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976.
- 32- عبد الله إبراهيم الغماري وآخرون: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدارة العامة. الرياض، 1995.
- 33- عبد الله الطويرقي : علم اجتماع الاتصال المعاصر ، دراسة في الانماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ، مكتبة العبيكان ، ط2، الرياض ، 1997 .

- 34- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 35- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات(أ): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 36- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات(ب): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- 37- على عصيرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 38- عمر وصفي عقيلي: إدارة «أصول ومفاهيم»، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 39- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 40- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، دس.
- 41- قديري مسعودة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018.
- 42- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.
- 43- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي "مخبر التطبيقات النفسية والتربوية"، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 44- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، دس.
- 45- محمد الصيرفي: الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 46- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- 47-محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 48-محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971.
- 49-محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، دس.
- 50- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 51-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
- 52-معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001ص.1028.
- 53-مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 54-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الاعمال، دار الصفاء، الأردن، 2012.
- 55-ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، دار. 1995.
- 56-هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه و مهارته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة ، الإسكندرية، 2000.

الملاحق

- الملحق رقم (01): أدوات جمع البيانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة برج بوعريبيج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان الاتصال التنظيمي

استبيان الأداء الوظيفي

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الخبرة ال مهنية 0-5 10-5

10فاكثر

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي.

الرقم	العبارات	دائما	احيا نا	أبدا
1	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الإعلانات			
2	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
3	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين			
4	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالية لإيصال اليك ال			
5	التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة			

			6	يتم انتقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق اوامر
			7	الإدارة مهتمة بالاستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم
			8	يتم تدوين الرسائل الإدارية في سجل الوارد والصادر
			9	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك
			10	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة
			11	هل تجد صعوبة في الاتصال بالدارة
			12	تستشير زملاءك في قضايا العمل المشترك
			13	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الإدارة
			14	تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة
			15	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي
			16	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبدون صفة رسمية
			17	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف
			18	تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية
			19	اهتمام الإدارة بك من التقدم في عمالك
			20	تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة

المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

الارقام	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
22	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عمالك بكفاءة			
23	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه			
24	يتطلب مني انجاز بعض الاعمال بطريقة اعتقد انها غير صحيحة			

			اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	25
			أحيانا لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	26
			العمل الذي ينبغي على تأديته واضح جدا	27
			حجم العمل الذي أقوم به أكثر من الازم	28
			توكل لي اعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	29
			افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	30
			تتناقش مع زملائك بهدف تحسين	31
			المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك	32
			نظام الاتصال بيني و بين رؤسائي ضعيف	33
			اتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق	34
			هل يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين في المؤسسة	35
			هل تطبق المؤسسة أدوات مراقبة التسيير	36
			توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي	37
			قدرتي على الإنجاز جيدة لأنني اعلم بكل امكانياتي	38
			يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المقدمة لي	39
			يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الافضل	40
			تخطط مسبقا في الأداء الجيد	41
			لديك رغبة في التحدي اثناء عملك	42
			هل الاشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوى الاداء	43

تُحْمَتُ بِحَمْدِ اللَّهِ