



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال موسومة بـ:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في  
مؤسسة اتصالات الجزائر  
دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:

\* د/ بعلي محمد سعيد

من إعداد الطالبة:

❖ ضامن فاطيمة الزهراء

مواظبة على ابدائها  
الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في  
مؤسسة اتصالات الجزائر  
دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر - مستغانم -

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى

أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير

بأنلین بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا

أقدس رسالة في الحياة.

" كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطيع فأحب العلماء، فإن لم

تستطع فلا تبغضهم ".

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ: بعلي محمد سعيد.

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد

المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

## إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختتم بحث

تخرجي بكل همة ونشاط.

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير، إلى من

أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل

إسعادي على الدوام " أمي الحبيبة " وصاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة

فلم يبخل علي طيلة حياته " والدي العزيز " .

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصدده

كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز رضاكم.

# فهرس المحتويات

## • المقدمة.

### ❖ الجانب المفاهيمي:

#### 1- إشكالية.

#### 2- فرضيات الدراسة.

#### 3- أسباب إختيار الموضوع.

#### 4- أهمية الدراسة.

#### 5- أهداف الدراسة.

#### 6- الدراسات السابقة.

#### 7- التعريف الإجرائي للمفاهيم.

### ❖ الجانب النظري:

#### الفصل الأول: الإتصال التنظيمي.

#### 1- مفهوم الإتصال ومفهوم وهيكل الإتصال التنظيمي.

#### 2- وظائف وأهمية وأهداف الإتصال التنظيمي.

#### 3- أساليب ومعوقات الهيكل التنظيمي.

## • خلاصة الفصل.

#### الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

#### 1- مفهوم ومحددات وعناصر الأداء الوظيفي.

#### 2- أبعاد وأنماط الأداء الوظيفي.

#### 3- العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

## • خلاصة الفصل.

❖ الجانب التطبيقي:

- 1- الدراسة الإستكشافية.
  - 2- ميدان الدراسة.
  - 3- المنهج المستخدم.
  - 4- العينة.
  - 5- أدوات جمع البيانات.
  - 6- تحليل ومناقشة الجداول.
- الخاتمة.
  - المراجع.
  - الملاحق
  - ملخص الدراسة

### المقدمة:

لا تستغرب إذا قيل الاتصال أداة ملتصقة بالإنسان وضرورة حتمية في تطور البشرية حيث يعتبر عملية تنتقل من خلالها رسالة معينة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بغاية تغيير السلوك علاوة على ذلك ازدادت أهمية بتطور وسائله من خلال التطور التكنولوجي مما جعل العالم قرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وعليه التطور الكبير في وسائل الاتصال نتج عنه اختصار للوقت والجهد وأبرز أهمية الاتصال وخصوصا الاتصال التنظيمي الذي يعتبر عماد نشأة العلاقات بين الأفراد ويعتبر عنصر أساسي لوجود أي منظمة أو مؤسسة، حيث تكمن أهميته في أثره الفعال على الأداء، الوظيفي سواء كان نوع المنظمة إنتاج أو خدماتي.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم وهذا للتعرف على تأثير الإتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر الموظفين، وتحديد معوقات الإتصال التي تحد أو تخفض من أدائهم الجيد داخل المؤسسة، وتحقيق لذلك قد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

الإطار المفاهيمي: وقد أختص بطرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث، والقسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين تناولنا فيه ما يلي:

**الفصل الأول:** الإتصال التنظيمي وتطرقنا فيه مفهوم الإتصال والإتصال التنظيمي وهيكله ووظائفه بالإضافة إلى أهميته وأهدافه وأساليبه لنصل في الأخير إلى معوقاته.

**الفصل الثاني:** الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وعناصره وأبعاده بالإضافة إلى أنماطه والعوامل البيئية التي تؤثر عليه وفي الأخير تطرقنا إلى عملية تقييمه.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين:

**الفصل الثالث:** وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي تستخدم في هاته الدراسة، وهي الإستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية.

**الفصل الرابع:** فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والإقتراحات ونتائج العامة كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

# الجانب المفاهيمي

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعريف الإجرائي للمفاهيم.



### 1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال من أكثر المواضيع أهمية عند الإنسان وهذا لأنه أمر ضروري وأساسي الانتقال المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، ويعد أيضا وسيلة تفاهم بين الأفراد، فليس من الممكن أن تكون جماعة مهما كان نشاطها دون أن تكون عملية الاتصال بينها.

فيتطور الإنسان تطور معه أيضا الاتصال فتحظى من كونه نشاطا إنسانيا فأصبح يحتك بجميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع المؤسسات، فهناك الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي، وهذا الأخير يتواجد في المؤسسات والشركات ويعتبر عنصر أساسي لنشأتهم وهو ركن أساسي لنشأة العلاقات بين الأفراد، وهذا الأخير الذي يعتبر عنصر أساسي لوجود المنظمات ولا يمكن أن تكون هناك مؤسسة أو منظمة بدونها، فلأفرادهم العنصر التنظيمي الذي يستوعب المفاهيم والأفكار الجديدة التي بسببها تضمن المؤسسة بقائها وهذا ببذل الفرد أو الأفراد أداء جيدا سواء كان عضليا أو فكريا مع مراعاة صحة وراحة العامل.

إذن فمحاولة معرفة العلاقات القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال محور دراستنا التي نقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحديد علاقتها لأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال والوقوف على معوقات الإتصال على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف والتقدم والمهام والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفقيها. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

➤ كيف يساهم الإتصال التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إتصالات الجزائر؟

ويمكن إدراج مجموعة أسئلة فرعية نذكر منها:

- ✓ هل يساهم نوع الإتصال المستخدم في التأثير على أداء العاملين؟
- ✓ هل يوجد علاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال؟
- ✓ هل المتغيرات الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال؟

### 2- فرضيات الدراسة:

- 1/ يساهم الإتصال التنظيمي في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة.
- 2/ يساهم الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- 3/ المتغيرات السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال.

### 3- أسباب إختيار الموضوع:

- 1/ معرفة ومحاولة إيجاد العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة.

2/ محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.

3/ حداثة الموضوع وحدته وقلة تناوله بالدراسة.

4/ إثراء الرصيد المعرفي والمساهمة في إنجاز دراسة علمية يمكن الإستفادة منها مستقبلا.

### 4- أهمية الدراسة:

1/ توضيح دور الإتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية.

2/ التعرف على أهم العناصر الإدارية وهي الإتصالات التنظيمية.

3/ إستنتاج ومعرفة رأي العمال التنفيذيين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.

4/ محاولة التعرف ما إذا كانت متغيرات فرضياتها لها تأثير على أداء العاملين بمؤسسة.

5/ التعرف على المعوقات والعراقيل التي يعاني منها الإتصال التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وتأثيرها على أداء العاملين.

### 5- أهداف الدراسة:

1/ محاولة التعرف على نوع العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

2/ التعرف على أداء العمال داخل المؤسسة وإذا كان للإتصالات التنظيمية دخل في حل المشكلات التي تواجههم.

3/ محاولة التعرف إذا كانت هناك فروق بين العمال المنفذين من ناحية السن والمستوى التعليمي والأقدمية في أدائهم الوظيفي.

4/ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

### 6- الدراسات السابقة:

#### • الدراسات الأجنبية:

دراسة " كاتز كوبي " و " موريس " 1950، بعنوان دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعة خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين لضرورة احضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار ألائهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتريا وتضييع الوقت وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافيتريا عن طيب خاطر واقناع.<sup>1</sup>

#### • الدراسات العربية:

<sup>1</sup> - حيث ديفيز: للسلوك الإنساني في العمل ترجمة: سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر 1974، ص: 50.

**الدراسة الأولى:** بعنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الإقتصادية هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء في أم البواقي من إعداد الطالبة أميرة جرمان، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، سنة 2012 بأم البواقي، لقد كانت الغاية من هذه الدراسة هي التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والمعوقات التي تعاني منها عملية الإتصالات في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين والتي يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بطرح سؤال رئيسي هو: هل نمط الإتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟ وسؤالين فرعيين هما: هل الإتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟ هل الإتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

**الدراسة الثانية:** بعنوان: دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، هذه الدراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة دراسة حالة، من إعداد الطالب محمد عزوز مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص التغيير الإجتماعي، 2009 لجامعة الجزائر العاصمة، لقد كانت الغاية من هذه الدراسة هي دور الإتصال داخل المؤسسة في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية وكان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي:

➤ ماهو دور الإتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟  
وتساؤلين فرعيين الأول: هو هل تعدد وسائل الإتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟ والثالي: هل هناك عوامل تؤثر في عملية الإتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

### 7- التعريف الإجرائي المفاهيم:

**الإتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

**الإتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

## الجانب المفاهيمي

---

الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد 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.



# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإتصال التنظيمي.

1- مفهوم الإتصال ومفهوم وهيكل

الإتصال التنظيمي.

2- وظائف وأهمية وأهداف الإتصال

التنظيمي.

3- أساليب ومعوقات الإتصال

التنظيمي.

- خلاصة الفصل.

## الفصل الأول: الإتصال التنظيمي.

### 1- مفهوم الإتصال:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والإتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال، ومن هذه التعريفات:

الإتصال هو طريق مزدوج الإتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الإتصال أن يفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك.<sup>1</sup> ويعرف على أنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الإنتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الإتجاهات من شخص أو جماعة أخرى بإستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.<sup>2</sup>

### 2- مفهوم الإتصال التنظيمي:

وأما الإتصال في المجال الإداري أو الإتصال في التنظيمات عموماً، فيقصد به عادة ذلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>3</sup>

أما محمد علي محمد فيرى أن الإتصال التنظيمي، عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأن الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية، والعلاقات الإنسانية.<sup>4</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الإتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهذا يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص: 225.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد، الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص: 14.

<sup>3</sup> - د. فضيل دلبو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، ط1، 2003، دار النشر والتوزيع، القاهرة، ص: 16.

<sup>4</sup> - علي الشرفاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، ط3، 2003، ص:

" ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الإتصالات. فالتواصل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والإجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم".<sup>1</sup>

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي عبارة عن:

- نشاط إداري إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام الوظائف وكل الأنشطة المختلفة داخل التنظيم.

وكتعريف إجرائي للإتصال التنظيمي: هو عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل التنظيم وبدونه لا يوجد تنظيم سليم وهو الطريق الذي تعبر عليه كل أنواع العلاقات الإنسانية.

### 3- الهيكل الإتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

<sup>1</sup>- د. بشار جزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الإفتراضية السورية، ص: 15.



وستنطلق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل:

### 1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

#### • تعريفه:

هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.<sup>1</sup> ويمكن أن نعرفه أنه هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لإنسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والإجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتنفيد بلوائح معينة.

#### • مهامه:

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

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.<sup>2</sup>

#### • أشكاله:

### 1- الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإم هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص: 221.

<sup>2</sup>- هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000، ص: 54.

<sup>3</sup>- محمد يسري إبراهيم دعيس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 183.

## 2- الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.<sup>1</sup>

## 3- الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>2</sup>

## 4- الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>3</sup>

## 2- الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

### • تعريفه:

هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في إتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته 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. إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.<sup>4</sup>

### • دوافع وجوده:

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

- 1- وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

<sup>1</sup>- عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص: 226.

<sup>2</sup>- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص: 219.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص: 244.

<sup>4</sup>- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص: 124.

- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- عدم التقيد والإلتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

• وظائف الإتصال التنظيمي:

- للإتصال التنظيمي عدة وظائف يمكن أن نلخصها كما وضعها " سكوت وميتشل " فيما يلي:
- 1- **الإنفعالات (العواطف والمشاعر):** إن عملية الإتصال بين الناس ببعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو إنفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم بعض كذلك من خلال عملية الإتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.
  - 2- **الدافعية:** إن وظيفة الإتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الإتصال.
  - 3- **المعلومات:** يؤدي الإتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير، يكون الإتصال هذا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.
  - 4- **الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الإتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الإتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الإتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.<sup>2</sup>

• أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

<sup>1</sup>- سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص: 250.

<sup>2</sup>- د. معن محمود عياصرة، أ- مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص: 164، 165.

### 1- أهمية الإتصال التنظيمي:

- تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الإتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.<sup>1</sup>
- تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الإتصال فعالا تتوافر فيه شروط الإتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير.
- يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض.<sup>2</sup>

### 2- أهداف الإتصال التنظيمي:

- يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي ميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.<sup>3</sup>
- المشاركة في المعلومة:
- يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
  - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- إتخاذ القرار:

حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في إتخاذ القرارات حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر(ب)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 31.

<sup>2</sup>- د. معن محمود عياصرة/ مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص: 164.

<sup>3</sup>- صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص: 120، 121.

<sup>4</sup>- محمد منير حجاب/ سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الإتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1993، ص: 29.

• أساليب الإتصال التنظيمي:

تتم عملية الإتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو الأفكار، وإحداث المشاركة في الفكر، وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الإتصال، هذه الأساليب هي:

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

✓ يمكن الإحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.

✓ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر.

✓ يعطي وقتاً كافياً للمتصل به للتأمل والتمحيص والدقة ومحاولة الفهم.

لكن لا يخلوا هذا الأسلوب من عيوب وسلبات منها:

- أنه لا يتناسب مع الظروف الإستثنائية التي تقضي السرعة.

- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

ويتخذ الأسلوب الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي والإقتراحات والتقارير والمذكرات والدويات والمجلات الإحصائية.

**2- الإتصال الشفوي:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا، أي عن طريق الكلام المنطوق والمسموع.<sup>1</sup>

وهذا الأسلوب هو أكثر سهولة وأكثر إقناعاً 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، المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه، والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والإجتماعات الدورية أو الطارئة.

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

<sup>1</sup>- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص: 73،

• معوقات الإتصال التنظيمي:

1. المعوقات النفسية:

وهذه لا تتعلق بالعناصر الإنسانية في العملية الإتصالية المتمثلة بالمرسل والمتلقي وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أماكنهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

• تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم إدراك مستقبل الرسالة لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين المدراء نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة إليه على إدراكه للمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المتلقي.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الرسالة ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المتلقي.<sup>1</sup>

• الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد إلى الإستمتاع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار.

• الإنطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات.
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف عن تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

• اللغة:

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة

<sup>1</sup>- صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص: 122.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص: 252.

في الإتصال إذ أن إتصال الأطباء فيما بينهم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند إتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، كل مهنة تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

### • الإنفعالات:

إن الحالة الإنفعالية لكل من مرسل المعلومات وملتقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا إنفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.<sup>1</sup>

### • تنقية وغربلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للإتصال الصاعد وتشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور الملتقي، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير منفصلة في الرسالة الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد، حيث أن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

### • التجريد:

يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما تدرك وليس كما هي موجودة.

### • الإنطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف العامل عن تحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

### • الإختلافات الوراثية:

إن المقصود بالإختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات وملتقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه.<sup>4</sup>

## 2. معوقات إجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

<sup>1</sup>- طارق مجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص: 522.

<sup>2</sup>- جمال محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص: 633.

<sup>3</sup>- محمد بسري إبراهيم دعيس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص: 307.

<sup>4</sup>- عبد الغفار يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص: 373، 374.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

• **التباعد الإجتماعي:**

وتقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية...، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعا أمام الإتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير إذ تتعدد الإتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعنا من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحوازر التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية، ويعتبر هذا العائق من إبراز العوامل المساهمة في إبراز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

• **الإختلافات الثقافية:**

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيها بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة. فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.<sup>1</sup>

**3. المعوقات التنظيمية:**

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال بين العاملين فيما تبين مراكز إتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

• **صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:**

- حيث أن كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك:
- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

<sup>1</sup>- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص: 242.



- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.<sup>1</sup>

• **صعوبات إنطلاقاً من التخصص في العمل:**

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم إلا إن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات داخل المنظمة وإعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

• **مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي ويركز على المعلومات التقنية الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- عدم توفر التغذية العكسية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الإتصال المكتوب.

• **صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:**

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.<sup>2</sup>
- عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث تعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص: 275.

<sup>2</sup>- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص: 241.

<sup>3</sup>- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن رويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993، ص: 31.

### خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

1- مفهوم ومحددات وعناصر الأداء

الوظيفي.

2- أبعاد وأنماط الأداء الوظيفي.

3- العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء

الوظيفي.

- خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

1. تعريف الأداء: هو تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.<sup>1</sup>

2. الأداء الوظيفي: هو 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.<sup>2</sup>

هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي تمخض عن ذلك الأداء، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك.<sup>3</sup>

### 2- محددات الأداء الوظيفي:

لقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم محددات الأداء الوظيفي وقد إستنتجوا أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك.}$$

#### • الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والإندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

#### • القدرات:

هي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال إكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الإستيعاب والفهم الصحيح كما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداءها.

<sup>1</sup>- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، طبعة 1، 2009، ص: 48.

<sup>2</sup>- رواية حسن (أ)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص: 209.

<sup>3</sup>- عبد البارى إبراهيم درة، محاضرات في الأداء، الإسكندرية، 1998، ص: 27.

• الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة إهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في إستمرارية العناية والإهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

• الإدراك:

يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية إستقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.<sup>1</sup>

**3- عناصر الأداء الوظيفي:**

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوف على الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والوقوف:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص: 97، 101.

<sup>2</sup>- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008، ص: 34.

• أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

**1- كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

**3- نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

• أنماط الأداء الوظيفي:

**1- أداء المهمة والأداء السياقي:**

**أ- أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والتمثلة في كمية الأداء، الإلتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الإلتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

**ب- الأداء السياقي:** يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم إتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الإلتزام للمنظمة، تأييد الأهداف

<sup>1</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 220.

التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

## 2- الأداء السلبي والأداء المتكيف:

أ- الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها إختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الإنسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف إنتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندما يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وإنخفاض الإنتاجية.

ب- الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الإبتكارات التكنولوجية، الإندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والإنتقال المستمر من حال إلى آخر.<sup>1</sup>

### المطلب السادس: العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

إن أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

1- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

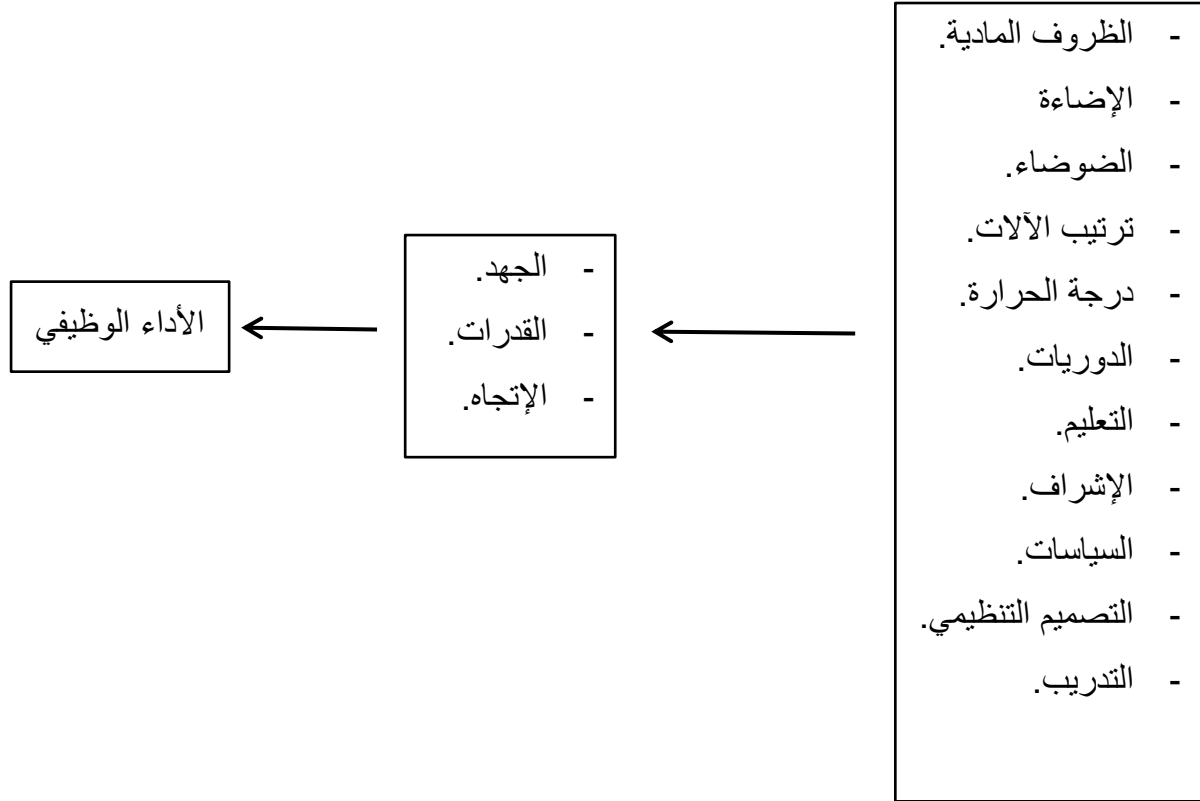
2- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

إن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص: 91، 97.

<sup>2</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص: 211.

الشكل رقم (01): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008، ص: 36.



### 3- عملية تقييم الأداء الوظيفي.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

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 برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستهناء عن خدماته.<sup>1</sup>

#### 2. مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** التأكد من معرفة وفهم جميع الموظفين بالمنظمة كما يلي:

أ- المهام الوظيفية المكلفين بها.

ب- معايير الأداء المطلوبة منهم.

ج- مفاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم.

د- معايير التقييم التي سيتم تقييمهم وفقاً.

هـ- آلية التقييم ومعدلاتها الزمنية.

ويتطلب ذلك عادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع حلقات مناقشة داخل كل وحدة إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.

**المرحلة الثانية:** يتم فيها تجميع وتحليل المعلومات، وملئ جداول التقييم من الجهات القائمة بعملية التقييم وتحليلها والخروج بتقرير نهائي.

**المرحلة الثالثة:** مناقشة التقارير مع العاملين (الحالات التي تحتاج لذلك).

وتتضمن هذه المرحلة التوجيه، والتصحيح، والإتفاق على الأهداف، وبرامج التدريب والعمل الجديدة وكذلك الشكر والثناء والتحفيز للمتميزين والمبدعين، وهذا ما قد يزيد من دافعية الموظف للأداء بشكل أفضل ويخفف من ضغوط العمل عليه.

**المرحلة الرابعة:** إعتداد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي تمهيدا لتجميع التقارير الأربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.

- المقصود بالتقرير الأربعة هي التقارير الفصلية للسنة.

**المرحلة الخامسة:** تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقي الوظيفي، والنقل والعلاوات.

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص: 147.

- كذلك يعد هذه المرحلة يتم الإهتمام بالمبدعين ودراسة كيفية تنميتهم ودعمهم والإستفادة القصوى منه.

- هذا ولا بد أن تكون هناك تغذية رجعية تمكن الموظف من الحصول على نتائج تقييمه ليتعرف على أخطائه، ويحاول أن يحسن من طرق أدائه.<sup>1</sup>

### 3. أخطاء تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

- **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من إنتقادات موظفيه له.

- **خطأ التأثير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ وعندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف المقيم في تقديره العام لذلك الأداء فإن ذلك الموظف لا يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق من كل النواحي معنى هذا أن المشرف المقيم، عندما يقيم موظف وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتاز مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزا.

- **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يميل بعض المقيمين إلى الإنجذاب نحو صفات شخصيات معينة، كالقرباة والصدقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

- **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطى الموظفين من ذوي الأداء الضعيف درجات متوسطة وهكذا.

- **خطأ الإختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ص ص: 199، 200.

<sup>2</sup>- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص ص: 128، 129.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. مع التطرق إلى مختلف محدداته، عناصره، أبعاده، أنماطه، والعوامل البيئية التي تؤثر عليه، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحسين مستوى أداء العامل.



**الجانب التطبيقي**

- 1- الدراسة الإستكشافية.
- 2- ميدان الدراسة.
- 3- المنهج المستخدم.
- 4- العينة.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- تحليل ومناقشة الجداول.
- 7- الخاتمة.
- 8- المراجع.
- الملاحق.
- ملخص الدراسة.

### 1- الدراسة الإستكشافية:

تعتبر الدراسة الإستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة وإختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة إختيارها. وفيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة:

### 2- ميدان الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية مستغانم، مدتها أسبوع ابتداء من 2022/05/22 إلى غاية 2022/05/26، والتي تم إنشائها بموجب قانون 032000 الصادر بتاريخ 2000/08/05 وذلك بموجب عملية فصل بين البريد والمواصلات وتقسيمها إلى مؤسستين إتصالات الجزائر وبريد الجزائر.

### - مديريات إتصالات الجزائر (مستغانم):

إنقسمت إلى ثلاث مديريات فرعية وهي:

1. **مديرية المصالح الإدارية:** والتي تتكون من الوسائل المادية، ووسائل النقل والمصالح المادية، وتسيير الموارد البشرية.
2. **مديرية المصالح التجارية:** والتي تتكون من الوكالات التجارية ونقاط البيع والتي تتكفل بتقديم مصالح تجارية للزبائن كبيع بطاقات التعبئة، الأنترنت، الهواتف وكذلك تلخيص الفواتير من أصحابها كما تعتبر همزة وصل ما بين المديرية التجارية والمديرية التقنية وذلك عن طريق إستقبال الشكاوي والتصريح بالأعطاب الهاتفية.
3. **مديرية المصالح التقنية:** تعتبر من أهم المديريات الموجودة على مستوى مديرية إتصالات الجزائر بمستغانم وتتفرع من مراكز الصيانة والإنتاج الموزعة على تراب الولاية والتي تستقبل شكاوي وتصريحات الأعطاب المودعة لدى المصالح التجارية للتكفل بها وإصلاحها حتى يتمكن الزبون من الإنتفاع وإستعمال خدمة الهاتف والأنترنت إضافة إلى عمليات إيصال الهواتف الثابتة لدى المواطنين بعد إنتهائهم من إجراءات الإدارية والقانونية ودفع تكاليف الإيصال لدى المصالح التجارية.

### 3- المنهج المستخدم:

حيث يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى التعليمات أو النتائج وكذلك مجموعة هامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على

حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. وإستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.<sup>1</sup>

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتقاداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقاً، لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.<sup>2</sup> وقد إعتدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين لمؤسسة إتصالات الجزائر.

#### 4- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسب إتفق عليه، ولكنها إختيار واعي تراعي فيه قواعد وإعتبرات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع دراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، أنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الإحتمال ويمكن الإستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الإستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة (50) خمسون فردا، وبعد الإطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا إستغلالها في صيانة الفروض وهذا فيما يخص متغير الجنس، والمستوى التعليمي، والأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا، وبعد حذف كل من حراس الأمن وعاملات النظافة أصبح لدينا (40) أربعون عاملا.

وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 80% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من (40) عامل، تم إختيارهم بطريقة منتظمة.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 129.

<sup>2</sup>- بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص: 59.

### 5- أدوات جمع البيانات:

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة هي الملاحظة والإستبيان والمقابلة والإختبار والمقاييس، ولكل بحث أدواته الخاصة به وقد تختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث وموضوعه ومنهجه وأهدافه. وبخصوص بحثنا هذا اعتمدنا على المصادر التالية للإلمام بالدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وتتمثل فيما يلي:

1. الكتب والمعاجم الإعلامية والمجلات، المذكرات مع الإستعانة أيضا بالأنترنيت.
  2. السجلات والوثائق: تم الاعتماد على السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.
  3. المقابلة والملاحظة: تعتبر أداة هامة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، حيث تم الاعتماد على اللقاء المباشر مع الموظفين.
  4. الإستبيان أو الإستمارة: إستخدمنا في دراستنا هذه أيضا الإستمارة كأداة رئيسية بجمع البيانات، وتعتبر الإستمارة الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحتوي الإستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة.
- وقد قمنا بالإستمارة مع الأستاذ المشرف بعرضها عليه لإبداء رأيه في مدى صلاحية العبارات والأسئلة التي إحتوت عليها، وإحتوت الإستمارة التي قمنا بها على البيانات الشخصية وثلاث محاور أساسية هي:
- **البيانات الشخصية:** بيانات تدور حول الجنس، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.
  - **المحور الأول:** بيانات تدور حول الإتصال التنظيمي من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05.
  - **المحور الثاني:** بيانات تدور حول نوع الإتصال السائد في المؤسسة من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 10.
  - **المحور الثالث:** بيانات تدور حول علاقة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 15.

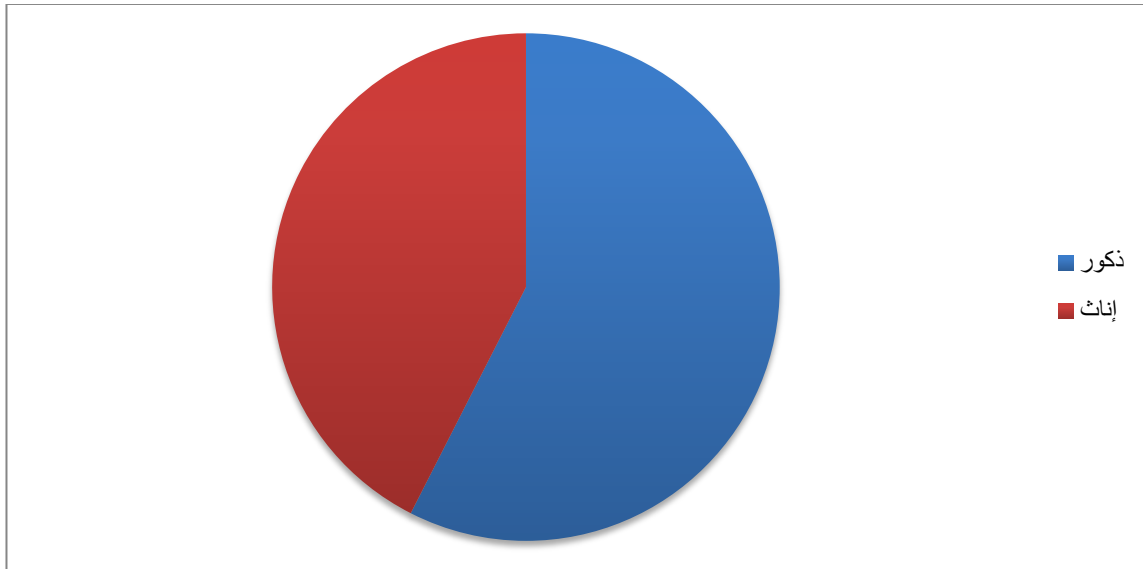


6- تحليل ومناقشة الجداول:

• البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.

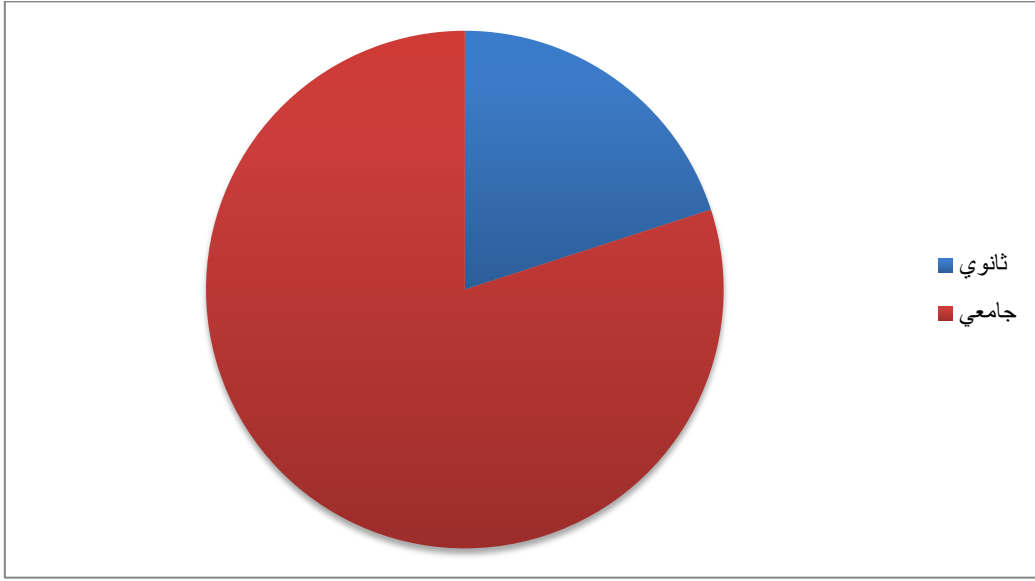
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	23	57,5 %
إناث	17	42,5 %
المجموع	40	100 %



يوضح الجدول رقم (01) أن أغلب أفراد العينة ذكور وبنسبة 57,5% أكبر من نسبة الإناث 42,5 % وهذا راجع لإرتفاع عدد العمال الذكور، حيث بلغ عددهم بالمؤسسة 23 عامل، أما الإناث 17 عاملة.

الجدول رقم (02): يوضح المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	00.0 %
ثانوي	08	40 %
جامعي	32	80 %
المجموع	40	100 %

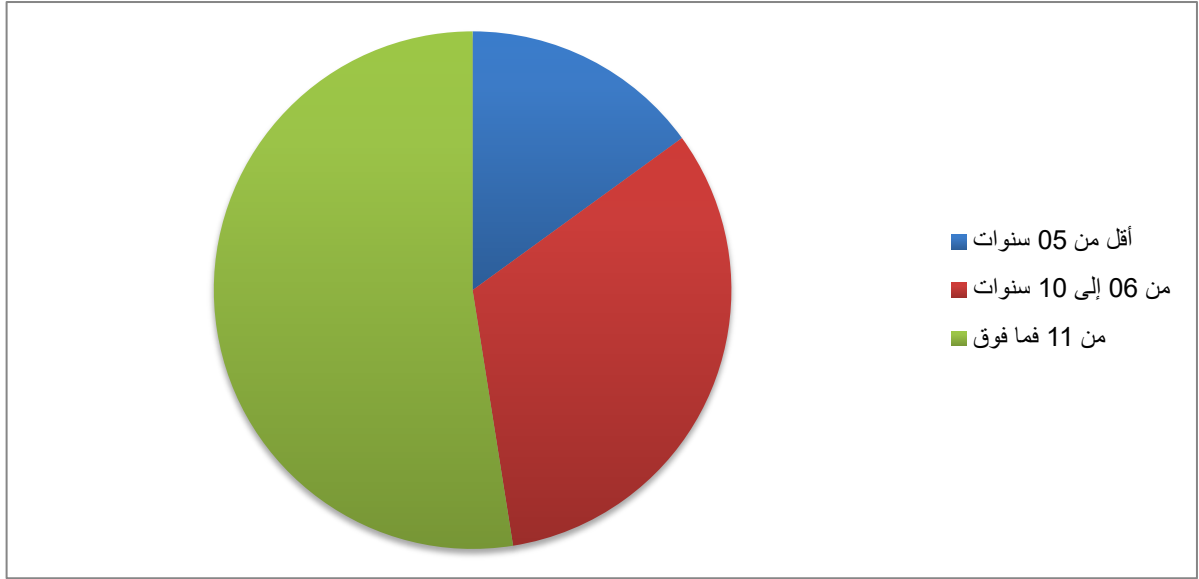


يمثل الجدول رقم (02) متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة المستوى التعليمي 80% فيما تمثل نسبة 20% المستوى الثانوي، أما المستوى المتوسط 0% وهذا يدل على أن أغلب العاملين في المؤسسة جامعيين.

الجدول رقم (03): يوضح متغير الأقدمية في العمل بالنسبة لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	15%
من 06 إلى 10 سنوات	13	32,5%
من 11 سنة فما فوق	21	52,5%
المجموع	40	100%

## الجانب التطبيقي



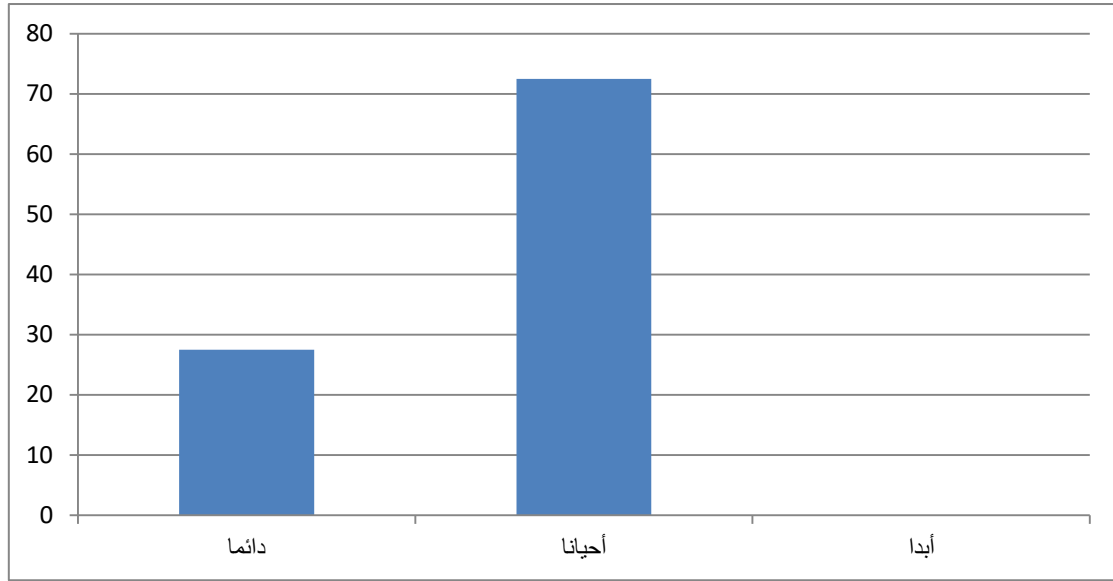
يوضح الجدول رقم (03) متغير الأقدمية في العمل، حيث أن أكبر عدد أفراد العينة هي الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 11 سنة فما فوق بنسبة 52,5% وتليها الفئة التي تتراوح من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 32,5% وفي الأخير تأتي الفئة أقل من 05 سنوات، وسبب ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم وإحتكاكهم مع الإتصال السائد.

المحور الأول: الإتصال التنظيمي.

الجدول رقم (04): يبين ما إن كانت التعليمات التي تصل العامل من طرف الإدارة في محلها.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	11	27,5%
أحيانا	29	72,5%
أبدا	00	00,0%
المجموع	40	100%

## الجانب التطبيقي

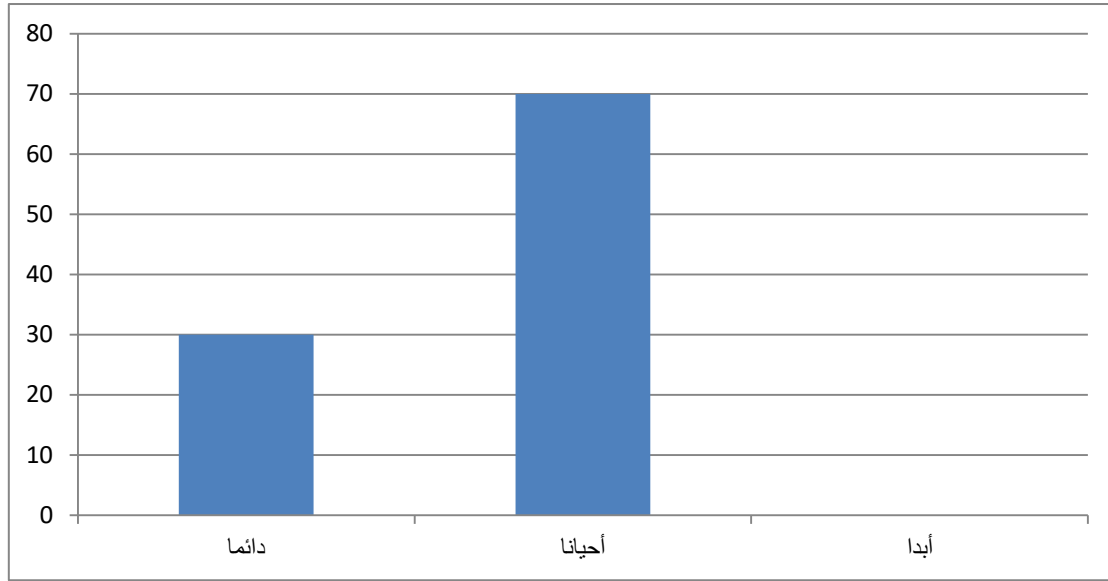


يوضح الجدول رقم (04) أن التعليمات التي تصل العامل من طرف الإدارة ليست دائما في محلها، وهذا ما أكده أغلب أفراد العينة بنسبة 72,5% في حين ترى نسبة 27,5% أن المعلومات تصل دائما، ونسبة 0% تعتقد أن المعلومات لا تصلهم أبدا، وهذا يفسر أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بإيصال المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (05): يوضح ما إذا كان الأسلوب الإتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المنظمة.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	12	30%
أحيانا	28	70%
أبدا	00	00%
المجموع	40	100%

## الجانب التطبيقي

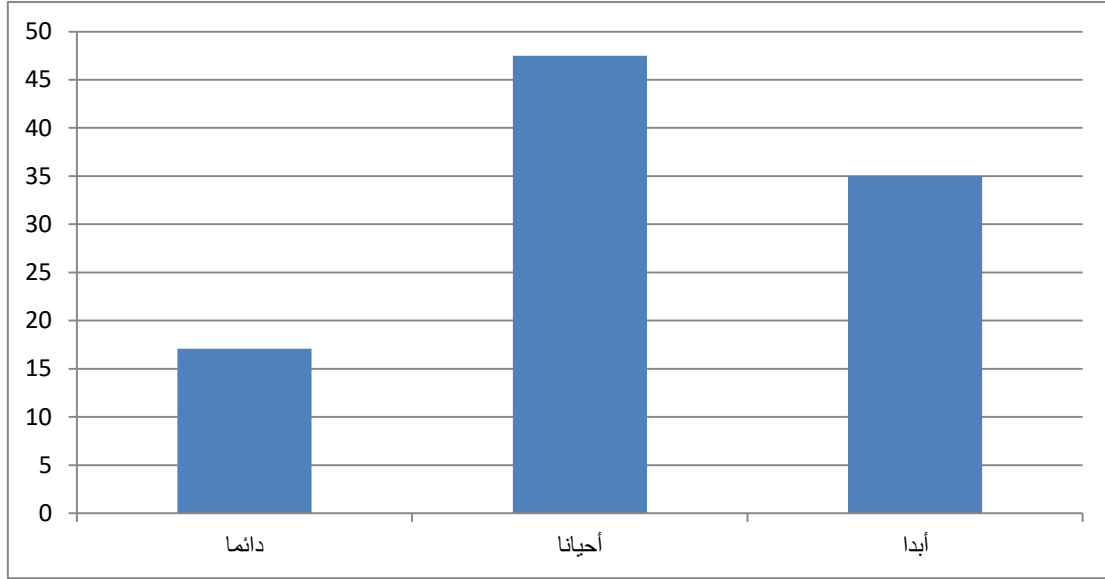


يوضح الجدول رقم (05) أن مساهمة الأسلوب الإتصالي المستخدم في خدمة وتطوير المنظمة ليست دائمة وإنما في بعض الأحيان، لذلك نرى أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بأحيانا وذلك بنسبة 70% في حين أن الذين أجابوا بدائما فنسبتهم 30% ونسبة الذين أجابوا بأبدا هي 0%.

الجدول رقم (06): يوضح صعوبة الإتصال بين العامل والمسؤول.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	07	17,1 %
أحيانا	19	47,5 %
أبدا	14	35 %
المجموع	40	100 %

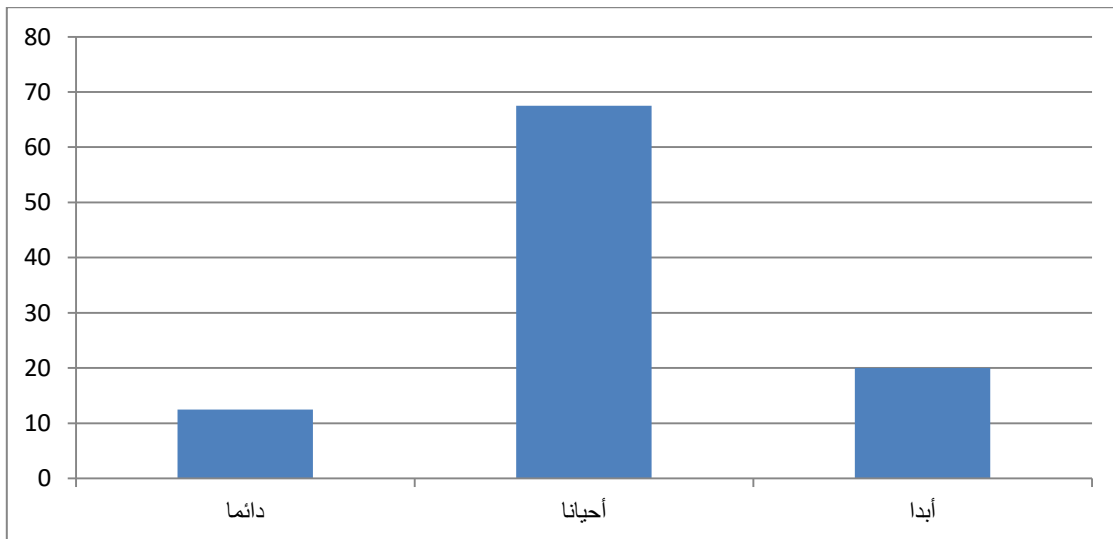
## الجانب التطبيقي



يوضح الجدول رقم (06) أن أحيانا ما تكون هناك صعوبة في الإتصال بين العامل والمسؤول، لذلك نرى أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بأحيانا وذلك بنسبة 47,5% في حين الذين أجابوا بأبدا فنسبتهم 35% ونسبة الذين أجابوا بدائما هي 17,1% وهي أضال نسبة.

الجدول رقم (07): يبين لنا ما إن كانت هناك معوقات تقف أمام العملية الإتصالية في المؤسسة أم لا.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	05	12,5 %
أحيانا	27	67,5 %
أبدا	08	20 %
المجموع	40	100 %

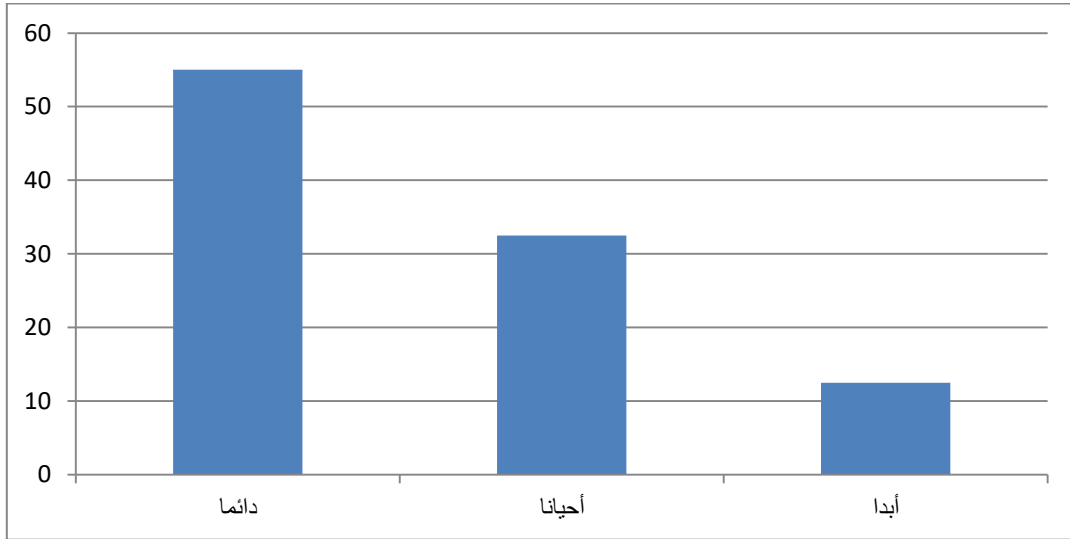


## الجانب التطبيقي

يوضح الجدول رقم (07) أن جميع المبحوثين إتفقوا على أنه أحيانا توجد معوقات في عملية الإتصال بالمؤسسة وذلك بنسبة 67,5% في حين أدلت ما نسبته 20% أنها لا توجد صعوبات بالإتصال بالمؤسسة، وأدلت أيضا بنسبة 12,5% أن دائما توجد هناك معوقات بالعملية الإتصالية بالمؤسسة، وهذا يشير إلى أن عملية الإتصال تعترضها معوقات وذلك لوجود عدة أسباب كإنقطاع الشبكة والتأخر في إيصال المعلومة.

الجدول رقم (08): يبين لنا إن كانت الوسائل الإتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	22	55 %
أحيانا	13	32,5 %
أبدا	05	12,5 %
المجموع	40	100 %



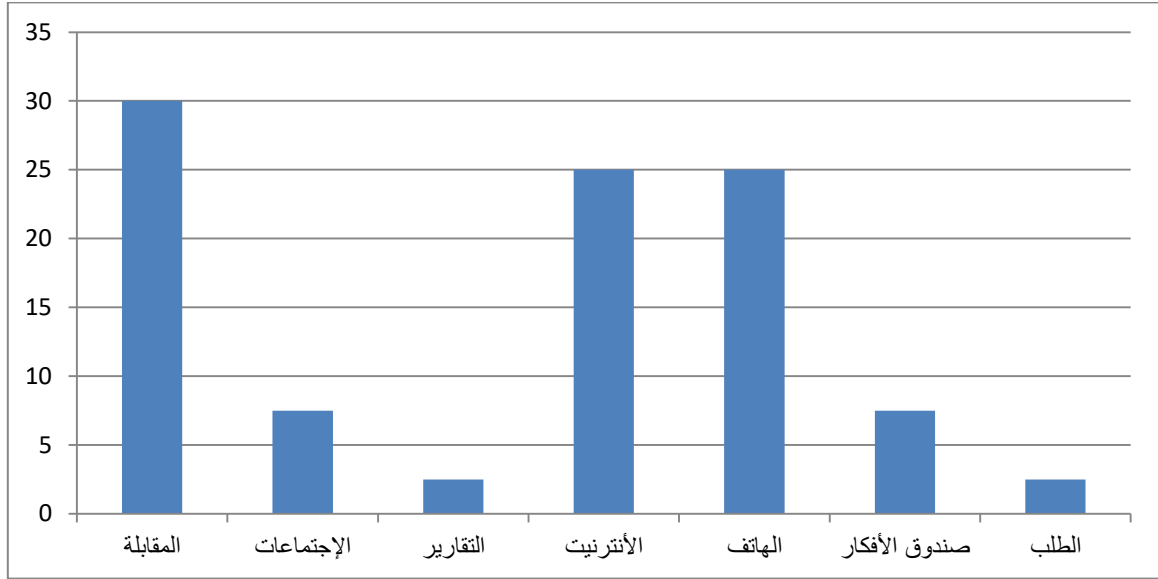
يوضح الجدول رقم (08) أن أفراد العينة فيما يخص وسائل الإتصالية تساهم في نقل المعلومات أجابوا دائما وذلك بنسبة 55% في حين كانت نسبة الفئة الموجبة بأحيانا 32,5% كما تمثل نسبة 12,5% الإجابة بأبدا، نستنتج أن الوسائل الإتصالية تساهم في نقل المعلومات وذلك ما أكدته أغلب أفراد العينة.

## الجانب التطبيقي

المحور الثاني: يتعلق بنوع الإتصال السائد في المؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح لنا وسائل الإتصال التي تستعمل داخل المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة
المقابلة	12	30 %
الإجتماعات	03	7,5 %
التقارير	01	2,5 %
الأنترنيت	10	25 %
الهاتف	10	25 %
صندوق الأفكار	03	7,5 %
الطلب	01	2,5 %
المجموع	40	100 %



يوضح لنا الجدول رقم (09) أن وجود تباين في الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في إتصالاتهم داخل المؤسسة، حيث جاءت النسبة الأكبر 30% بالنسبة لإستخدام المقابلة الشخصية وهذا ما يعني أن العمال يعتمدون على الإتصال الشخصي فيما بينهم كوسيلة سريعة وسهلة في الإتصال بين العمال، تليها نسبة 25% بالنسبة لإستخدام الهاتف والأنترنيت كوسيلة عملية وفعالة وملائمة أكثر لطبيعة عمل المؤسسة في حين جاءت نسب 7,5%، 7,5%، 2,5%، 2,5% بالترتيب فيما يخص الإجتماعات، صندوق الأفكار، التقارير، الطلب، ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، والدليل على ذلك

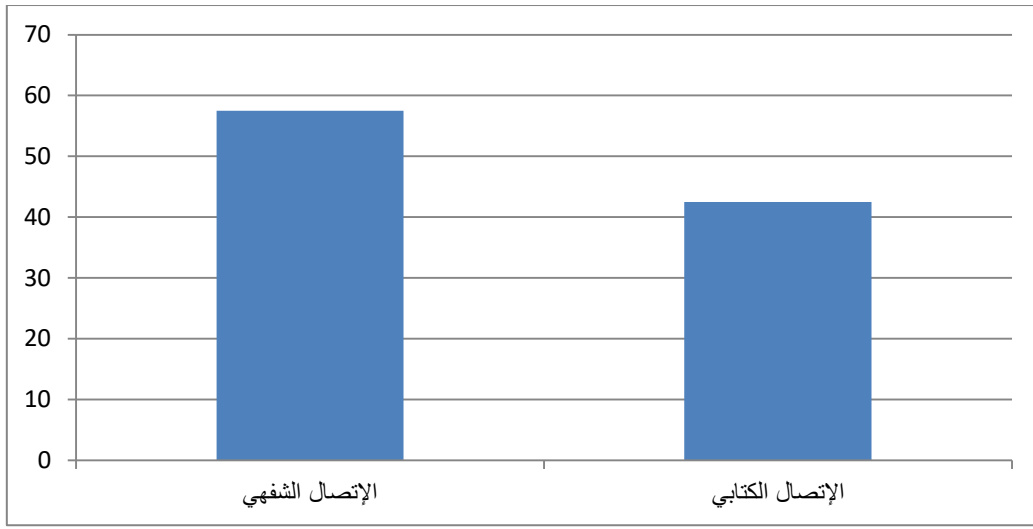


## الجانب التطبيقي

عدم وجود أي نسب معدومة بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المؤسسة حسب الموقف الإتصالي، وحسب تفضيل العمال لنوع الوسيلة التي يستخدمها.

الجدول رقم (10): يبين نوع الإتصال الذي يعتمد عليه المبحوثين عند تأديتهم لمهامهم.

المتغير	التكرار	النسبة
الإتصال الشفهي	23	57,5 %
الإتصال الكتابي	17	42,5 %
المجموع	40	100 %

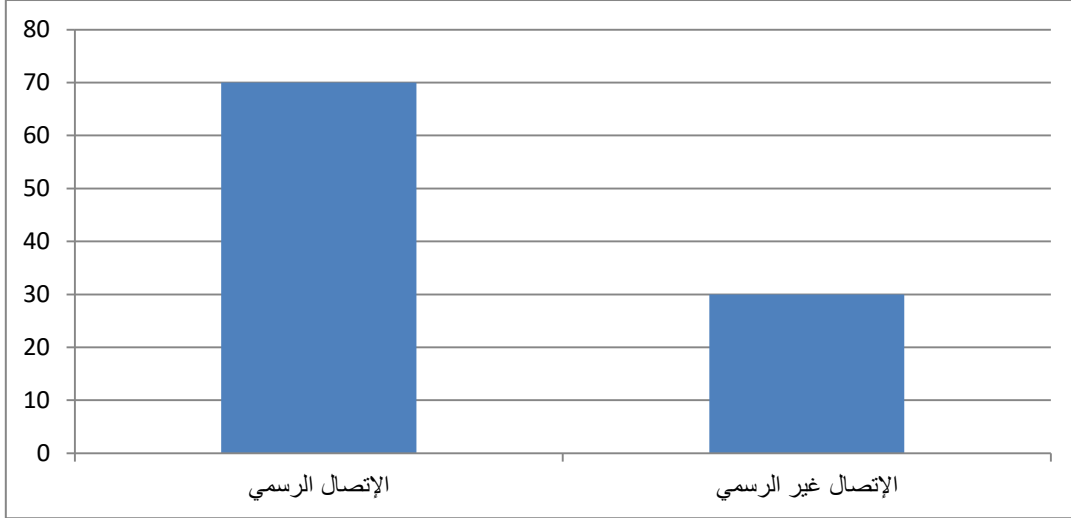


يوضح لنا الجدول رقم (10) أن نسبة 57,5% من مفردات العينة تستخدم الإتصال الشفهي عند تأدية المهام، وهذا راجع إلى سهولة الإتصال الشخصي بين العمال بطريقة مباشرة مما يمكنهم نقل وتبادل مجموعة من الرسائل والمعلومات والآراء بعيدا عن تعقيدات الإتصال الكتابي، أما نسبة 42,5% تعود إلى فئة المبحوثين الذين يستخدمون الإتصال الكتابي، والسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التسجيل الكتابي لها، ومن هذا نستنتج قدرة عمال المؤسسة على استخدام كلا النوعين من الإتصالات بإتقان.

الجدول رقم (11): يبين نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا عند إتصالها بالعمال.

المتغير	التكرار	النسبة
الإتصال الرسمي	12	70 %
الإتصال غير الرسمي	28	30 %
المجموع	40	100 %

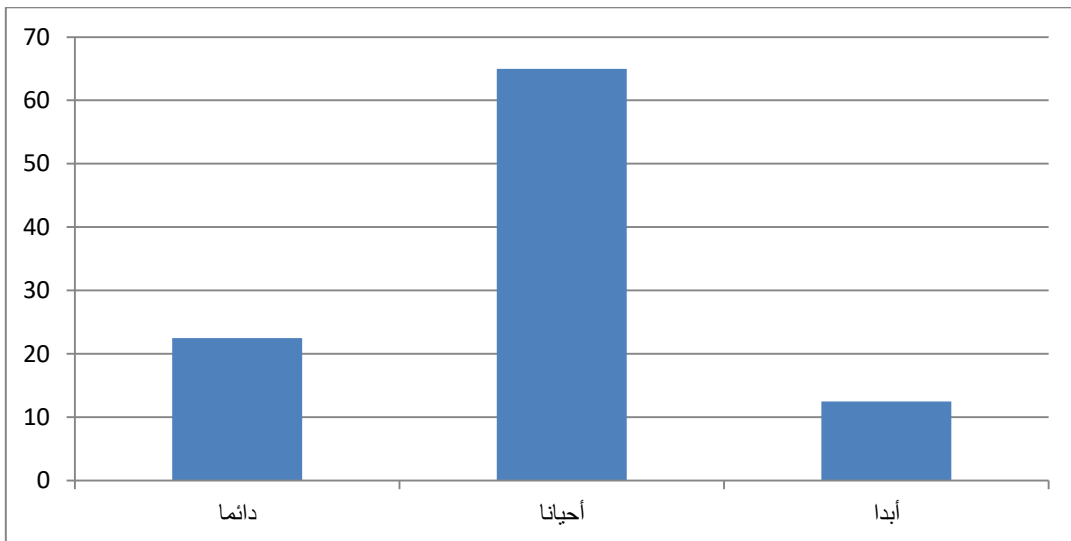
## الجانب التطبيقي



يوضح لنا الجدول رقم (11) أن نسبة 70% من المبحوثين في الوحدة العملية لإتصالات الجزائر يؤكدون بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما داخل المؤسسة هو الإتصال الرسمي، في حين أن نسبة 30% تخص نوع الإتصال الأقل إستخداما داخل المؤسسة وهو الإتصال غير الرسمي، ما يمكن ملاحظته وإستنتاجه هو وجود تبادل إيجابي بين الإتصال الرسمي وغير الرسمي لدى العمال.

الجدول رقم (12): يبين لنا إذا كان نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة يلبي إحتياجات العمال.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	09	22,5 %
أحيانا	26	65 %
أبدا	05	12,5 %
المجموع	40	100 %

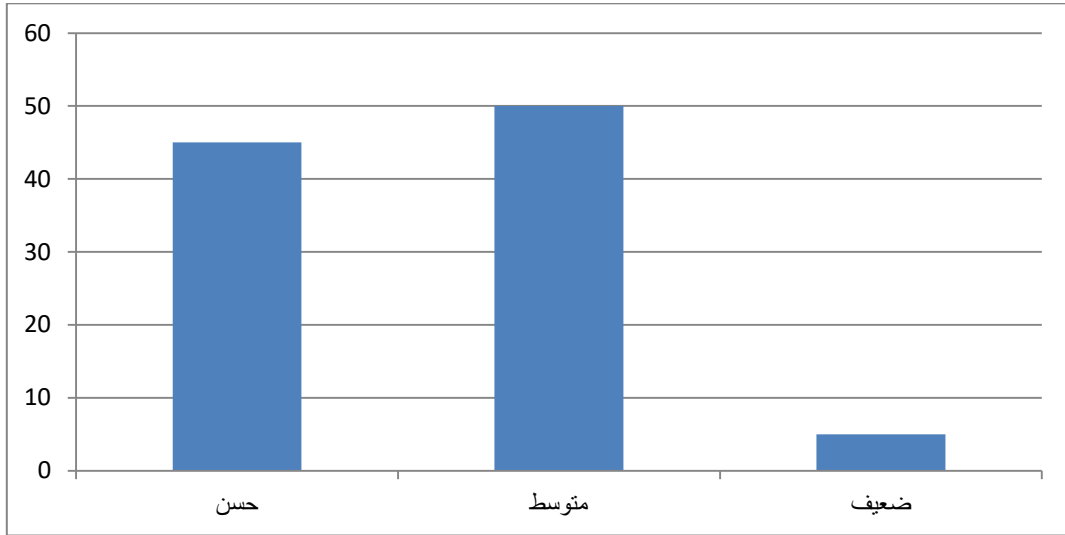


## الجانب التطبيقي

يوضح لنا الجدول رقم (12) أن الإتصال الذي تستخدمه الإدارة العليا يلبي إحتياجات 09 أفراد من عمال المؤسسة بنسبة 22,5% هذا راجع إلى أن الإتصالات التي تكون بين الطرفين قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد أثناء العمل، مع مراعات متطلبات العمال، أما 26 فرد قد أجابوا بأن نوع الإتصال الذي تستخدمه الإدارة أحيانا ما يلبي إحتياجاتهم وجاءت النسبة 65% وهي النسبة الأكبر ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تعتمد فقط على تنفيذ الأوامر والقرارات التي تأتي من الإدارة العليا دون مناقشتها أو إخضاعها للإحتياجات الشخصية لكل عامل، أما النسبة الأخيرة 12,5% تعود على 05 أفراد أجابوا بالنفي على أن الإدارة العليا تستخدم الإتصال الذي لا يلبي إحتياجاتهم هذا راجع إلى الضرورة المهنية التي تفرض مصالح المؤسسة على حساب إحتياجات العمال.

**الجدول رقم (13): يبين كيفية تقييم مستوى نوع الإتصال الذي يستخدم في المؤسسة.**

المتغير	التكرار	النسبة
حسن	18	45 %
متوسط	20	50 %
ضعيف	02	05 %
المجموع	40	100 %



يوضح لنا الجدول رقم (13) تقييم المبحوثين لنوع الإتصال الذي يستخدم في المؤسسة وجاءت النسب كالتالي:

50% أجابوا بأن مستوى الإتصال متوسط هذا راجع إلى وجود بعض الصعوبات فيما يخص تنسيق الأعمال والمجهودات بين المستويات التنظيمية الثلاثة، بالإضافة إلى الطريقة والأسلوب الذي يستخدمها العمال عند إتصالهم ببعضهم يكون في كثير من الأحيان غير مفهوم لدى الكثير من العمال.

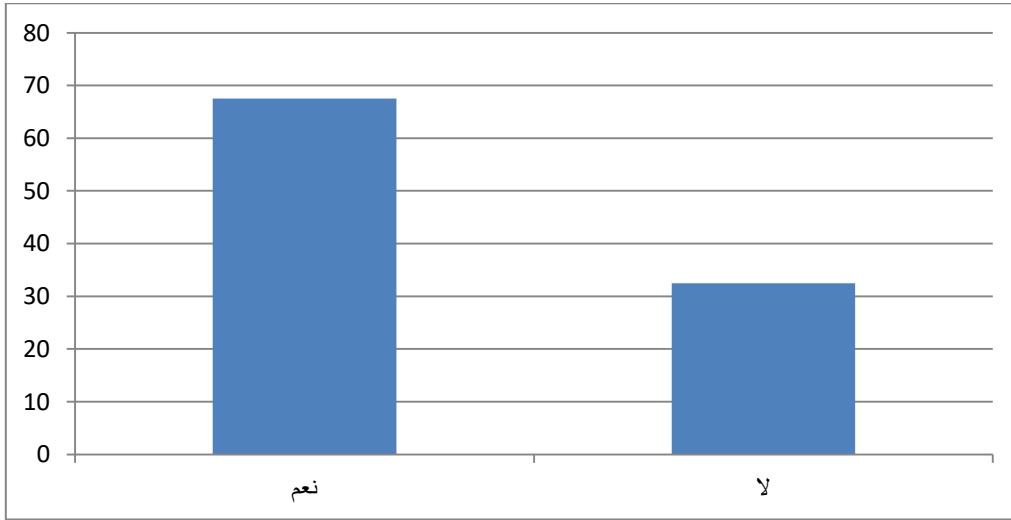
## الجانب التطبيقي

أما بنسبة 45% من العمال فهم يقيمون نوع الإتصال المستخدم في المؤسسة أنه حسن، بإعتبار أن المهام التي يقومون بها قائمة على الإتصال وهم ناجحون في تأدية مهامهم وفي الأخير تأتي نسبة 5% ممن أجابوا بأن مستوى الإتصال ضعيف، وهي الفئة التي لا تهتم بعملية الإتصال عند تأدية مهامها وهم يرون بأنهم لا يستفيدون من الإتصال الداخلي في مؤسستهم.

**المحور الثالث:** يتعلق بعلاقة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال.

**الجدول رقم (14):** يبين مدى إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	27	67,5 %
لا	13	32,5 %
المجموع	40	100 %

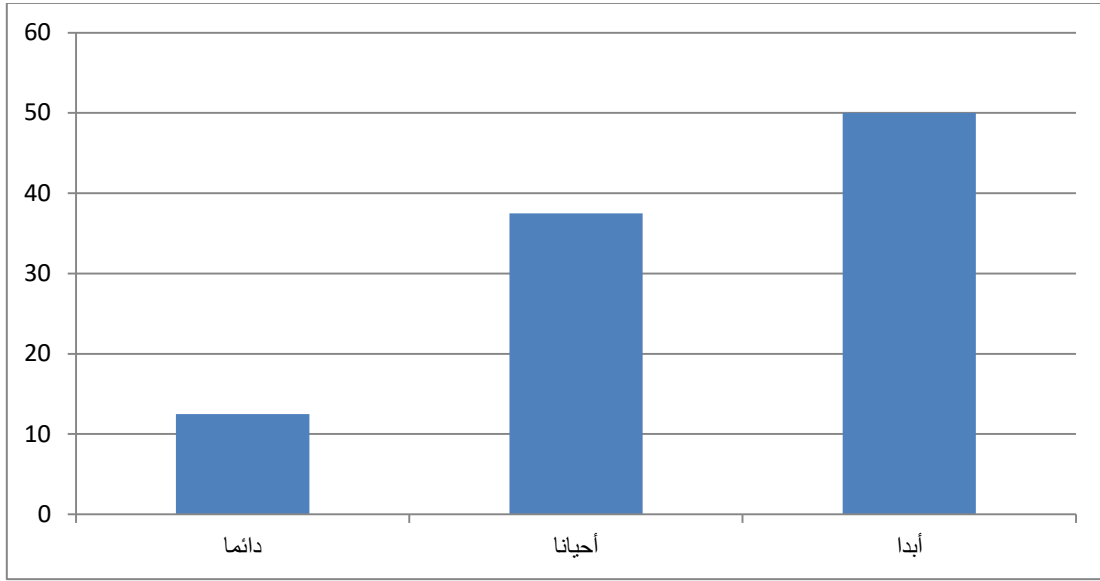


يوضح لنا الجدول رقم (14) أن فئة إهتمام الإدارة العليا بوصول المعلومات إلى العمال في الوقت المناسب قدرت 67,5% بالنسبة للمبحوثين من عمال المؤسسة، أما فئة إهتمام الإدارة بوصول المعلومات في الوقت المناسب للعمال، كانت نسبتها 32,5% وهذا يوضح أن غالبية الموظفين يرون بأن المعلومات المقدمة إليهم من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتفهم بسهولة مما يوضح فعالية الإتصال من خلال الإتصال الرسمي وغير الرسمي، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب فذلك راجع إلى إعتبارات تنظيمية ومهنية.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (15): يبين إذا كان العمال يقدمون إقتراحات للإدارة العليا بشأن تحسين مستوى أدائهم.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	05	12,5 %
أحيانا	15	37,5 %
أبدا	20	50 %
المجموع	40	100 %

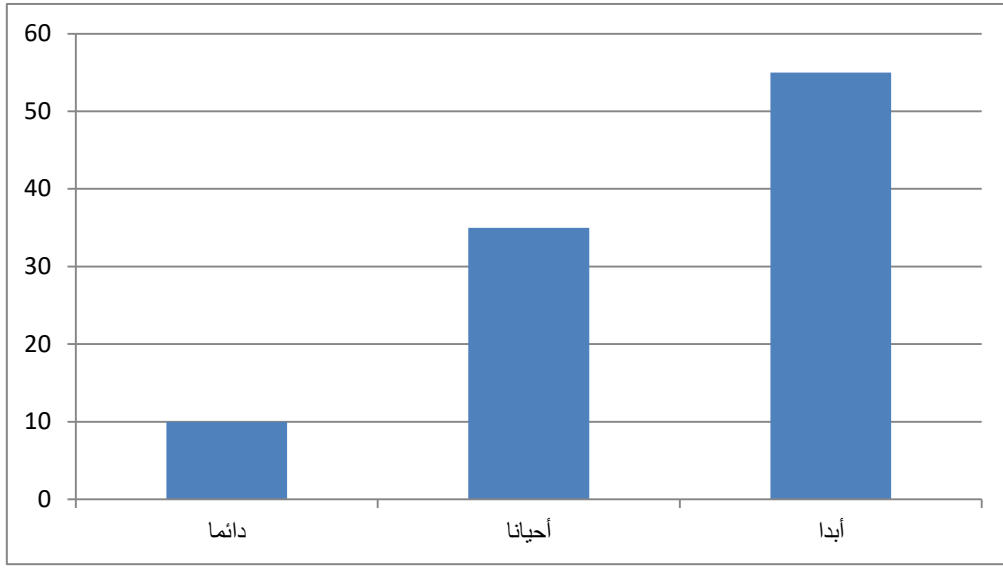


يوضح لنا الجدول رقم (15) أن نسبة 50% من المبحوثين لا يقدمون إقتراحات للإدارة العليا بشأن تحسين مستوى أدائهم، وهم يرجعون السبب في ذلك إلى عدم إستعداد المسؤولين لمعرفة أسباب التجاهل السائد والغير مبرر لديهم، أما نسبة 37,5% وهي نسبة لا بأس بها فهم أحيانا ما يقدمون إقتراحات للإدارة العليا رغم أن أخذ تلك الإقتراحات بعين الإعتبار يبقى محدود، أما نسبة 12,5% من المبحوثين فهم دائما ما يقترحون على الإدارة العليا بشأن تحسين أدائهم وأن إقتراحاتهم في كثير من الأحيان تأخذ بعين الإعتبار وعليه نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال لا يشعرون دائما بمسؤوليتهم المهنية والاجتماعية إتجاه إدارتهم مما ينقص من فعالية أدائهم.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (16): إذا كانت الإدارة العليا تأخذ بعين الإعتبار إقتراحات العاملين في المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	04	10 %
أحيانا	14	35 %
أبدا	22	55 %
المجموع	40	100 %



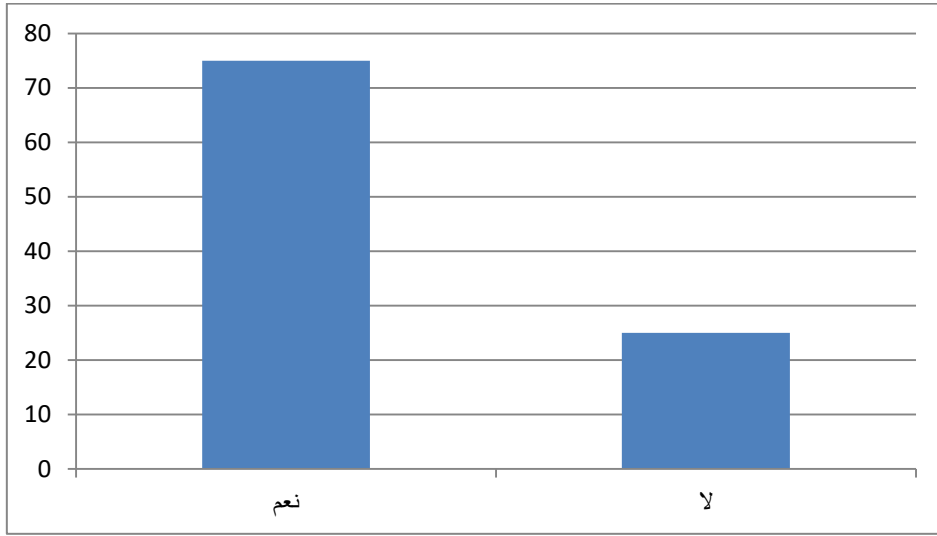
يوضح لنا الجدول رقم (16) أن الإدارة العليا لا تأخذ بعين الإعتبار إقتراحات العاملين في المؤسسة وهي النسبة الأكبر من المبحوثين 55% بينما 35% أجابوا بأن الإدارة أحيانا تأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار، وفيما يخص 10% من المبحوثين فهم يرون أن الإدارة دائما ما تأخذ بعين الإعتبار إقتراحاتهم.

من هنا نستنتج أن الإدارة العليا لا تأخذ إقتراحات العاملين بموضوعية فهي تلبية إقتراحات فئة على حساب فئة أخرى قد يعود السبب في ذلك إلى شخصية المسؤولين وسلطتهم التي تمنحهم الحق في قبول أو رفض أداء العمال.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (17): يبين لنا مدى إسهام الإدارة في تحفيز العمال من خلال إهتمامهم بالإقتراحات المتعلقة بالأداء.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	30	75 %
لا	10	25 %
المجموع	40	100 %

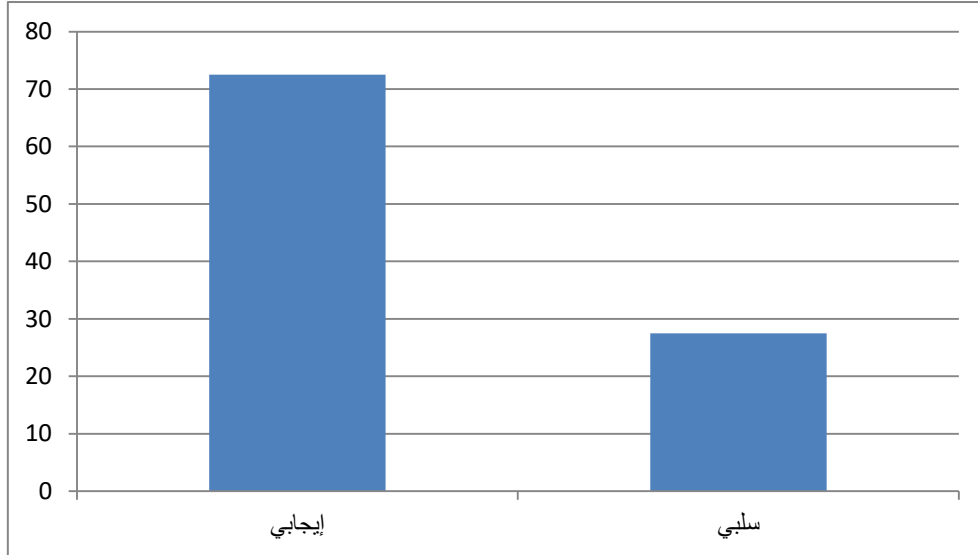


يوضح الجدول رقم (17) أن نسبة 75% من العمال يشعرون بتحفيز الإدارة لهم، ذلك من خلال إهتمامها بالإقتراحات المتعلقة بالأداء الوظيفي لهم، مما ساهم في وجود علاقة جيدة بين العمال والرئيس لتحفيزهم على تحسين أدائهم وعملهم وإعطاء صورة حسنة عن الإتصال القائم بينهم، أما نسبة 25% من العمال فهم لا يجدون أي تحفيز إيجابي للإدارة لهم فيما يخص الإهتمام بالإقتراحات التي يقدمونها والسبب في ذلك هو نوع الإقتراحات التي يقدمها العمال فمنها ما هو ملائم ومنطقي ومنها ما لا يخدم مصالح المؤسسة.

الجدول رقم (18): يبين كيفية تقييم العمال لأثر الإتصال داخل المؤسسة على أدائهم الوظيفي.

المتغير	التكرار	النسبة
إيجابي	29	72,5%
سلبي	11	27,5%
المجموع	40	100%

## الجانب التطبيقي



يوضح الجدول رقم (18) أن نسبة 72,5% من العمال يقيمون أثر الإتصال داخل المؤسسة على أدائهم الوظيفي بأنه إيجابي ويرجعون ذلك إلى سلاسة تعامل المسؤولين معهم، وهم يتقبلون طريقة الإتصال السائد في المؤسسة وكلها أسباب تحفزهم على الأداء الجيد لمهامهم، في حين ان نسبة 27,5% من العمال يرون بأن أثر الإتصال على أدائهم سلبى، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضيق الوقت، وضعف قنوات الإتصال وكثرة المهام.



### التوصيات والإقتراحات:

ارتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الإقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تطبق وتتؤخذ بعين الإعتبار من طرف الإدارة العليا ومن أهمها:

- توجيه الإتصال الرسمي نحو هدف واحد.
- إطلاق حملة تكوين خاصة بالإتصال التنظيمي ما من شأنه تحسين مستوى أداء العمال.
- تشجيع عملية الإتصال داخل المؤسسة بين المستويات التنظيمية الثلاثة عن طريق بث المعلومات المتعلقة بميدان العمل وإشراك العاملين في صنع القرارات من ثمة إتخاذها.
- السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة العمال في وقتها.
- تحسين جو العمل والتخفيف من أعبائه من خلال إرساء الثقة بين الموظفين وتجنب التوتر الذي يبيث الشك وعدم الثقة.

خلق جو من التفاهم بين جميع الفئات خاصة فئة الإدارة الدنيا.

### الخاتمة:

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة تأثير الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود اتصال نازل لنقل المعلومات بين الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الاجتماعات أو الإعلانات.
- وجود اتصال صاعد الذي يعتمد فيه العمال على استغلال الاجتماعات الاتصال متطلباتهم .
- يهدف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسساتهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج.
- وجود تأثير موجب متوسط بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.
- تم الكشف أن لكل نمط سواء ونازل أو صاعد أهمية في المؤسسة.

### المصادر والمراجع:

#### الكتب:

- د. فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، ط1، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- علي الشرقاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، ط3، 2003.
- د. بشار جزوي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000.
- محمد يسري إبراهيم دسيس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- د. معن محمود عياصرة، أ- مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- أحمد ماهر(ب)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- محمد منير حجاب/ سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الإتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1993.
- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- طارق مجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 2000.

## المصادر والمراجع

- جمال محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- عبد الغفار يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1971.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن رويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993.
- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، طبعة 1، 2009.
- روية حسن (أ)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
- عبد الباري إبراهيم درة، محاضرات في الأداء، الإسكندرية، 1998.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
- عاطف عدلي العبد، الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
- حيث ديفيز، للسلوك الإنساني في العمل ترجمة: سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر 1974.

### المعاجم:

- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دار أسامة، المشرق الثقافي، 2010.
- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.

## المصادر والمراجع

---

### المذكرات:

- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008.

### المجلات:

- صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية

إستمارة بعنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.  
دراسة ميدانية بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر - مستغانم -

أخي العامل تتدرج هذه الإستمارة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المنظمة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال تنظيمي لذا نرجو أن تجيبوا بصدق على هذه الإستمارة كما نؤكد على سرية إجابتكم وأنها لا تستعمل لأغراض عملية فقط.  
من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإختيارك.

تحت إشراف الأستاذ:  
- بعلي محمد سعيد.

من إعداد:  
❖ ضامن فاطيمة الزهرة.

❖ البيانات الشخصية:

❖ الجنس: ذكر  أنثى

❖ المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

❖ الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  من 11 سنة فما فوق

❖ المحور الأول: الإتصال التنظيمي.

1- هل ترى أن التعليمات التي تصلك من طرف الإدارة في محلها؟

دائماً  أحياناً  أبداً

2- هل ترى أن الأسلوب الإتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المنظمة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

3- هل تجد صعوبة في الإتصال مع المسؤول؟

دائماً  أحياناً  أبداً

4- هل هناك معوقات تقف أمام العملية الإتصالية في مؤسستك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

5- هل الوسائل الإتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب؟

دائماً  أحياناً  أبداً

❖ المحور الثاني: يتعلق بنوع الإتصال السائد في المؤسسة.

6- ماهي وسائل الإتصال التي تستعملها في إتصالك داخل المؤسسة؟ (رتبها حسب الإستخدام من 1-

(7

المقابلة  التقارير  الهاتف   
الإجتماعات  الإنترنت  صندوق الأفكار   
الطلب

7- عند تأديتك لمهامك هل تعتمد على الإتصال؟

الشفهي  الكتابي

8- كيف تتصل بك الإدارة العليا (داخل المؤسسة) هل عن طريق؟

الإتصال الرسمي  الإتصال غير الرسمي

9- وفي كلتا الحالتين هل الإتصال الرسمي وغير الرسمي هل يلبي هذا النوع من الإتصال احتياجاتك؟

دائماً  أحياناً  أبداً



10- كيف تقيم نوع الإتصال الرسمي الذي تستخدمه في المؤسسة ؟

حسن  متوسط  ضعيف

❖ المحور الثالث: يتعلق بعلاقة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال.

11- هل تهتم الإدارة العليا بوصول المعلومات إليك في الوقت المناسب ؟

نعم  لا

12- هل تقدم إقتراحات للإدارة العليا لتحسين مستوى الأداء ؟

دائماً  أحيانا  أبدا

13- هل تأخذ الإدارة إقتراحات بعين الإعتبار ؟

دائماً  أحيانا  أبدا

14- هل يعتبر إهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأدائك عامل يزيدك تحفيزا للعمل ؟

نعم  لا

15- كيف تقيم أثر الإتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي ؟

إيجابي  سلبي

شكرا

## ملخص الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى كشف عن وجود أو عدم وجود تأثير بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وتبلورت الدراسة في الإشكالية العامة:
- هل هناك تأثير للإتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة إتصالات الجزائر؟.
  - ولتحقيق الدراسة قمنا بوضع متغيرات، وإعتمدنا كذلك على المنهج الوصفي.
  - كما تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 50 عامل من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية مستغانم، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
  - تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة إتصالات الجزائر وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
  - كما تم التوصل إلى وجود تأثير موجب بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي.
  - أما بالنسبة للفرضيات (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)، وإنطلاقا من النتائج تم الكشف عن وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال مما يعني تحقيق هذه متغيرات.