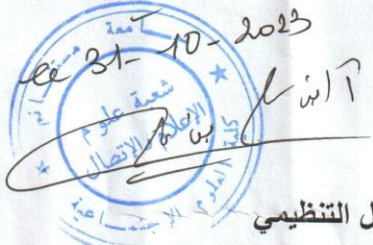




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



حالة لا بدعي في
المكتب



كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الإتصال

تخصص سنة ثانية ماستر إتصال تنظيمي

مذكرة لنيل شهادة الماستر LMD في تخصص: الإتصال التنظيمي

تأثير الثقافة الاتصالية في الأداء الوظيفي

المعهد الوطني للتكوين المهني و التمهين - بن صابر عفيف - مستغانم
نموذجا

من إعداد الطالبة:

قارة وفاء

الأستاذة :

بن علي مليكة

لجنة المناقشة

رئيسة جلسة	أ. عيسى عبيدي نورية
أستاذة مناقشة	أ. صفاح أمال
أستاذة مؤطرة	أ. بن علي مليكة

الموسم الجامعي: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الإتصال

تخصص سنة ثانية ماستر إتصال تنظيمي

مذكرة لنيل شهادة الماستر LMD في تخصص : الإتصال التنظيمي

تأثير الثقافة الاتصالية في الأداء الوظيفي
المعهد الوطني للتكوين المهني والتمهين - بن صابر عفيف - مستغانم
نموذجا

من إعداد الطالبة :

قارة وفاء

الأستاذة:

بن علي مليكة

لجنة المناقشة

رئيسة جلسة	أ. عيسى عدي نورية
أستاذة مناقشة	أ. صفاح امال
أستاذة مؤطرة	أ. بن علي مليكة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الملخص :

تتمحور دراستنا بعنوان تأثير الثقافة الاتصالية في الاداء الوظيفي إلى التعرف على الثقافة الاتصالية و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ، بالإضافة إلى التطرق إلى معرفة كيفية الاتصال و كيفية تأدية المهام الموكل لكل فرد من أعضاء المؤسسة و قد وقع الاختيار على المعهد الوطني للتكوين و التعليم بن صابر عفيف – مستغانم . حيث طرحنا الإشكالية التالية كيف تأثر الثقافة الاتصالية في الأداء الوظيفي ؟

و لتحقيق هذا الهدف تم استخدام منهج دراسة الحالة

و قسمت دراستنا إلى جانب منهجي و ثاني نظري و آخر تطبيقي ، الذي تم فيه التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات ، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات حيث قسمناها إلى محورين ، المحور الأول خاص بالأسئلة تتعلق بالاتصال و الثقافة الاتصالية ، و المحور الثاني يتعلق بالأداء الوظيفي للمعهد الوطني للتكوين و التعليم بن صابر عفيف مستغانم ، و من بين أهم النتائج المتوصل إليها نجد :

- الثقافة الاتصالية تأثير فعال على الأداء الوظيفي للموظفين

- الاتصال الداخلي مبني على تعليمات الهيئة العليا أما الإتصال الخارجي فهو واسع النطاق

الكلمات المفتاحية : الإتصال، الثقافة الإتصالية، الأداء الوظيفي، المؤسسة

* Summary

The study aims at getting acquaintance with communicative culture in the public institutions , in addition to addressing the reality of communicative culture and how the employes do their job one by one, and the test attained on the national institute of education ben saber afif – Mostaganem, to to achieve the goal method of case study

Our study is divided into 3 methodological theoretical and practical points in which we tested the validity of the hypotheses and we adept the interview was a tool for data collection in which we divided in to tow parts; first one concerned with question about communication and communicative culture and part tow is about functionality performance in bensaber afif organization .

We ended the study with 2 results:

* Communicative culture effect positive the functionality performance of the employes/

* interview communication abended on the high commission instruction but the exterior communication is large scale.

KeyWords: Communication, institutions, communicative culture, functionally performance, job, employes.

مقدمة

الاتصال ضرورة إنسانية تحكمها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية لتحقيق الأهداف بين الأفراد من خلال مشاركتهم خبراتهم وأفكارهم و معارفهم مع الآخرين

وأي منظمة مهما كان طابعها سعة إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على سيرورتها بإتباع تنظيم إداري معين ويتم هذا من خلال عملية الانتقال بين مختلف مصالح المنظمة إلى تقتضيه إتباع طرق وأساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استقرارها وبقائها.

كما أن الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل و استقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى ومكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام طرق مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال

ومع التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين في بداية القرن الواحد والعشيرة أصبحت هنالك مميزات عديدة غير مسبوقه في انسياب المعلومات والمعارف في العالم حيث أصبح العالم أشبه بقريه صغيرة ، وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنيات اتصال وتأسيس صناعات وطنية واتصالية لتأكيد حضورها دولياً

للتقافة الاتصالية أهمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت تجارية أو خدمية لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحالة النفسية لأطراف الاتصال ومهارات الاتصال وبمراعاة كل هذه الأطراف يرتفع مستوى الأداء الوظيفي

وتزداد أهمية الثقافة الاتصالية في المنظمة نظر للدور الحيوي الذي تلعبه في المنظمات سواء التجارية أو خدمية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلية في المنظمات لمواجهة كل التحديات.

و قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول : الفصل الأول مفاهيم حول الاتصال ، الفصل الثاني الثقافة الاتصالية

و الفصل الثالث الأداء الوظيفي بالإضافة إلى الفصل الرابع الثقافة الاتصالية و الأداء الوظيفي .

و إشكالية الدراسة

تواجه المنظمة اليوم عددا من المتغيرات البيئية والتحديات حيث أصبحت بحاجة إلى إدارة ذات صرامة وذات خصص أكثر في مجال عملها ومطلة في نفس الوقت للمستقبل أكثر مما تتطلب إعادة النظر والتفكير بصورة جوهرية في كيفية تيسير المنظمة وتعد الثقافة الاتصالية من أهم التقنيات التي تستخدمها المنظمة باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن حسن تسيير المنظمة و أدائها.

وبالنظر إلى أهمية الثقافة الاتصالية في المنظمات الحية في الآونة الأخيرة باعتباره أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتحقق أهدافها.

وتعد الثقافة الاتصالية نتاج تفاعلي بين أفراد المنظمة ومدير يتها قبل وبعد انضمامهم للتنظيم بالإضافة إلى سلوكيات الموظفين وطرق تفكيرهم وقيم وعادات قبل وبعد انضمامهم للتنظيم.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تملك نظام اتصالي قوي يساعد في تدفق المعلومات بشكل فعال و نقل اتجاهات وآراء وقيم ومعتقدات الأفراد والعاملين و هنا نلمس أهمية دور عملية الاتصال الذي يعد ميكانيزم قوة داخل المنظمة وعملية أساسية لإنجاز الأعمال والمهام من طرف الموظفين

وان صنعت قنوات الاتصال داخل المنظمة أدت إلى ظهور فجوة بيت البيئة الداخلية والخارجية المنظمة. ومن هنا نطرح الإشكالية كيف تؤثر الثقافة الاتصالي في الأداء الوظيفي في المعهد الوطني للتكوين المهني بن صابر عفي مستغانم؟

تساؤلات الدراسة

- كيف يتم الاتصال بين الموظفين في المؤسسة؟
- ماهو تصور الموظفين لثقافة الإتصالية و ماهي الوسائل المعتمد عليها؟
- هل الثقافة الإتصالية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي؟

الفرضيات:

- 1- العملية الاتصالية فعالة داخل المنظمة.
- 2-الثقافة الاتصالية تضبط من خلال الاتصال وفعاليتها مرهونة بالوسائل المعتمدة في ذلك.
- 3-الثقافة الاتصالية غير الرسمية يؤثر بشكل كبير الأداء الوظيفي للعمال

* أهداف الدراسة :

- التطرق إلى واقع الاتصال داخل المنظمة وكيفية تأدية المهام الموكلة لكل موظف من الموظفين
- تسليط الضوء على الطرق المنتهجة لتطوير المنظمة ومعرفة نوع الاتصال السائد داخلها .

- ذكر أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالاتصال

-أهمية الدراسة

- التعرف على كيفية تأثير الثقافة الاتصالية على الموظفين مما يزيد من التفاعل داخل المنظمة

- معرفة إذا ما كانت الثقافة الاتصالية تنتمي المهارات الاتصالية للموظفين.

- محاولة تحليل الثقافة الاتصالية في المؤسسة و علاقتها بتنمية مهارات الاتصال للعاملين

تحديد المفاهيم :

1 تعريف الاتصال:

لغة : كلمة مشتقة من مصر وصل الذي يعمل معرّين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي بلوغ وإنتهاء غاية ما¹

وكلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني COMMUNIS بمعنى عمومي

اصطلاحات:، ويعرفه، اندرسون بأنه النقل والإسلام مع الفهم للخواطر والتعليمات ، والمعلومات بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين –

وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية ب أنه انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية وانتقال المعلومات والاتجاهات و العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة آخر ، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بلّفه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل² .

2-الثقافة: اللفظ العربي مأخوذ من تثقيف الرماد في تسوية يقال تثقف ال رمح في قومه ونفي عنه الاعوجاج وجعله أداة صالحة من أدوات الحرب ثم اسع معناه شيئاً فشي وأصبح المهارة في صناعة بعينها تم تجاوز هذا المعنى وانتقل معنى يتصل بحياة العقل والدوق فيه هي المجموع الكلي الأنماط السلوك المكتب الاتجاهات والقيم والمعايير التي يشارك فيها و ينقلها أفراد مجتمع معين أو هي الوسائل المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر التاريخ ويتم جمعها في كل من القيم والعادات والتقاليد والفنون والمهارات المشتركة بين الأفراد و يتم نقلها من جيل إلى آخر.

3-الثقافة الاتصالية : مفهوم إجرائي ونقصد بها هذا الجو السائد داخل المنظمة ألا وهي المعهد الوطني للتكوين المهنية وكيفية التواصل بين العمال باختلاف أنواع الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

الأداء : الأداء العملية بقصد أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له لئلا أن الأداء تتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور او الانحراف بل وطرق علاجها على المدى القصير والبعيد.

¹ - م. أبو سمراء ص 15-30 ، 2008

² - نفس المرجع

الوظيفة : هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فردا لأداءها ويوجد بكل منشأة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين أو العمال بها

الأداء الوظيفي : (مفهوم إجرائي) . نقصد به هنا جهة الفرد والعامل حيث يتأثر هذا الأداء بعوامل داخلية

و خارجية فكلما كان هنالك اكتفاء لجميع حاجيات العمال وتوفير الظروف الملائمة كلما كانت النتائج

منهج الدراسة: المنهج هو ما عرفه "موريس انجرس" مجموع الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبعة من أجل الوصول الى نتيجة ، وبالتالي منهج دراسة الحالة ، بما أن الثقافة الاتصالية تخص المنظمة دون غيرها ولأن منظمة استراتيجيتها الخاصة والمعتمدة ولا يمكن تعميم النتائج على الكل المنظمات ، لذلك اخترت منهج دراسة الحالة للتعميق في الدراسة داخل المنظمة.

• **أدوات الدراسة:** إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية : فهذه الأدوات عبارة عن وسائل وطرق وأساليب التي يعتد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين وبطبيعة الحال طبيعة الدراسة هي التي تحدد الأداة المستخدمة وفي بحثنا هذا اخترت المقابلة وذلك لأن منهج دراسة الحالة يستخدم المقابلة مع الملاحظة.

أسباب اختيار الموضوع : تتمثل في

1- الدور الفعال والقوي الذي تلعبه الثقافة الاتصالية داخل المنظمات وخاصة الخدماتية

2- معرفة طرق وأساليب الاتصال المتبعة داخل المنظمة

3- تماشي الموضوع مع تخصصنا .

مجتمع الدراسة - يعرف المجتمع على أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن

غيرها من العناصر الأخرى وتعتبر عملية تحديد مجنوع البحث خطوة جد هامة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي. ويهتئ مجتمع البحث في هذه الدراسة الثقافة الاتصالية وتأثيرها في الأداء الوظيفي كل موظفي المنظمة الذين يبلغ عددهم 81 عامل و من خلال هذه الفئة نستطيع توضيح كيف يكون الاتصال داخل المعهد ودوره في الأداء الوظيفي¹.

عيئة الدراسة: اختيار عينة البحث هي أهم خطوة في البحث العلمي حيث يجب أن تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المداد جمعها ، فقد في دراسة يصعب على الساحة أن يدرس محل مفردات المجتمع

¹ - د.كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، 2012، ص 26

الأصلي على حدة خاصة إذا عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الملائمة لهذه الدراسة حيث يتم تعميم النتائج على كل أفراد المنظمة وفي دراستنا تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي اخترنا العينة القصدية و لهذا لأن طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة دون غيرها وذلك لإعطاء فرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع للمهروس وكذلك لأن مجتمع الدراسة لا يتجانس من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي¹.

مجالات الدراسة:

- المجال المكاني : المعهد الوطنية للتعليم وللتكوين المهني بن صابر عقيق - مستغانم -

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة ابتداء من فيفري 2022

الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى :الطالبة خير الدية حميدة تحت عنوان دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (ENICA.B) هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسير مؤسسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2014 - 2015 تحت إشكالية هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة PENTA استخدمت منهج دراسة الحالة وأدلة الاستنباطي

الافتراضي، أدوات جمع البيانات الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني (أدلة الإستبيان) وللإجابة وضعت فرضية رئيسة و8 فرضيات فرعية اعتمد على فرضيات صفيرية وبالتالي خلصت الدراسة بأن للثقافة الاتصالية دور مهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية .

- الدراسة الثانية : الطالبة صبرير و رماش تحت عنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في شركة senalges هي عبارة عن رسالة لنيل (شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص كمية تنهية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري - قس نطيرة - سنة 2008 - 2009 المجتمع تحت إشكالية ما مدى فعالية الاتصالية في مؤسسه الاقتصادية الجزائرية P smalles استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان مقابلة الملاحظة والوثائق والسجلات : وللإجابة وضعت فيصريح هناك تأثيرات للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل مؤسسة ذات دلالة إحصائية

¹ - المرجع نفسه ص 26

وبالتالي خلصت الدراسة بها المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظر لما تحقق ه من حوافز مادية للموظفين إضافة إلى التنسيق بين الوظائف وأن معارك تحسب نوعي الوسائل الاتصال للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات

الدراسة 3 : د . محمد صالح بو طوطن . أ . زديرة خمار تحت عنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي عبارة عن مقال من مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية بجامعة عنابة - الجزائر - العدد الثاني سنة 2014 تحت إشكالية كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة) و تتخلص من هذه الدراسة أن الثقافة السائدة في المؤسسة لها علاقة بربحية مباشرة أو غير مباشرة مع أداء موظفيها.

التعليق :

ذكرت الدراسات السابقة أهمية الإتصال الفعال غي المؤسسات من أجل رفع مستوى الأداء و المهارات الإتصالية للموظفين و هدفت هذه الدراسات أيضا إلى معرفة دور الإتصال في رفع الأداء الوظيفي، حيث اعتمدت على أداة الإستبيان مع المقابلة و الملاحظة.

المقاربة النظرية.

*** مدرسة العلاقات الإنسانية :**

لقت حاول رواد هذه المدرسة ابراز النقائص التي تضمنتها المدرسة التaylorية ولإضافة الحوافز المادية، ونذكر من روادها التوت مايو الذي " حاول توضيح أمور ذات طبيعة إنسانية معنوية يمكن توظيفها لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة لقد تحولت اهتمامات هذه المدرسة من دراسة الظروف الفيزيائية للعمل الضوضاء - تلوث الى إلى دراسته العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك الطبيعي : وعلى هذا الأساس صنعت على أنها اول دراسة امبريقية ميدانية تخرجى بقرص فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم وأوضحت أن العالم العامل ليست كائن منعزل ولكنة عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة.

فإنتاجية العامل ترتبط أكثر بالجو السائد داخل المنظمة بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، وهنا تظهر أهمية الاتصال غير الرسمي اذ يبتدئ هذا الشكل على التفاعل ورفع مستويات الأداء¹.

¹- د.بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية و أثارها على أداء العمال بالمؤسسة، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ص 61. نتاج الدراسات السابقة : للثقافة الإتصالية دور مهم في رفع الأداء الوظيفي، الحوافز المادية و التنسيق يزيد من إنتاجية المؤسسة.

الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال

مبحث 1 : ماهية الاتصال

مبحث 2- الاتصال.

مبحث 1: ماهية الاتصال.

1- تعريف الاتصال.

2- عناصر العملية الاتصالية

3- اساليب الاتصال

4- أنواع الاتصال.

5- نظريات الاتصال.

تفهيد:

منذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر بوسائل تكنولوجياية الاتصال والإعلام بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة في ستحيل حياة الأفراد والجمعيات والتنظيمات . فالالاتصال هو أهم عنصر في المنظمات العصرية على اختلاف تخصصها في عملية وبناء علاقات وتسيق الأعمال داخل المنظمة وخارجها .

مبحث 1 ماهية الاتصال .

1- تعريف الاتصال : اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين . تشق كلمة الاتصال من الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومنها المشاركة الاشتراك في الشيء / هذه المفاهيم الكلاسيكية للاتصال على شكل هندسي

أو خطي أو ممكن اعتباره عملية تفريغ افكاره مصدر إلى مستقبل .

و يعرف الاتصال أيضاً على أنه العملية التي من خلالها ي نقل الفرد أو (ملقب : متلقون) وتغير حسب رغبة محددة الجماعة المرسل المرسلون (بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك فرداً أو جماعة

و نستوضح أكثر هذا التعريف من خلال ما يقوله تشارلز رايت أن المتلقين لا يمكن اعتبارهم جمهوراً عريضاً بمفهوم الوسيلة الأ في حالة تعذر اتصال المصدر مواجهها في الأوضاع العادية بسبب الحجم الحائل والوقت المحدد، الاتصال الجماهيري تتوجه إلى جمهور يتميز بأنه كبير نسبياً و غير متجانس و غير معروف معرفة شخصية ويتم نقل الرسالة تشكل علني ومخطط بحيث يصل أغلبها أفراد الجمهور في نفس الوقت ، وما تركز عليه في الاتصال الجماهيري هو كيفية توجيه الخدمة أهداف المنظمة ويتم استعماله في ظروف معينة كما عرف - في علم النفس : تعريف عرفه لو تدريج هو التفاعل الرموز، وقد يكون الرمز قريبة ، تشكيلة مصورة أو منطوقة، تعمل الكثير للسلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة في مجالين هما¹.

علم النفس : في علم النفس : عرفه لو تدريج هو التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد يكون الرمز قريبة، تشكيلة مصورة أو منطوقة، تعمل الكثير للسلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة.

المفاهيم الحديثة :

الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعية يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهني عن طريق الرموز وهوا لمشاركة في فكرة الاتجاه أو موقف لا يشترط ان تكون المشاركة بالاتفاق بل المشاركة منها تغير الأفكار و المشاعر و الاتجاهات.

و الموافق في حالة الاتفاق كما في حال الاختلاف لايبول" قد حدد حمسة السلة تلخص العناصر العملية للاتصال

¹- محمد جوهرى ، علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال، دار المعرفة الجماعية مصر ، ط1، 1992 ص 18

: المصدر الرسالة (2) محتواها . (3) الفتاة والوسيلة، (4) منتقل الرسالة ١١٢٠ أثر أو الاستجابة أو النقدية الرجعية feedback د أخذ الاتصال مفاهيم 33- أ الاتصال الإنساني هو أساس كل تجربة انتروبولوجية فالتواصل بالقريرة يعني التبادل مع الآخر الانتقال فاقد فالالاتصال هو حقيقة ونموذج للتنظيم

من ؟ جل المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في عملية الانتقال.

ب - الانتقبال أصبح حاجة اجتماعية لا غنى عنها، حيث أن الأنظمة التحتية من حواسب وشبكات الالكترونية وأقمار الصناعية التماسك العلاقات ماج، وإنسانية

بين الأفراد ولتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية¹

التقليدية لتستنزله مهمة الاتصال عن بعد

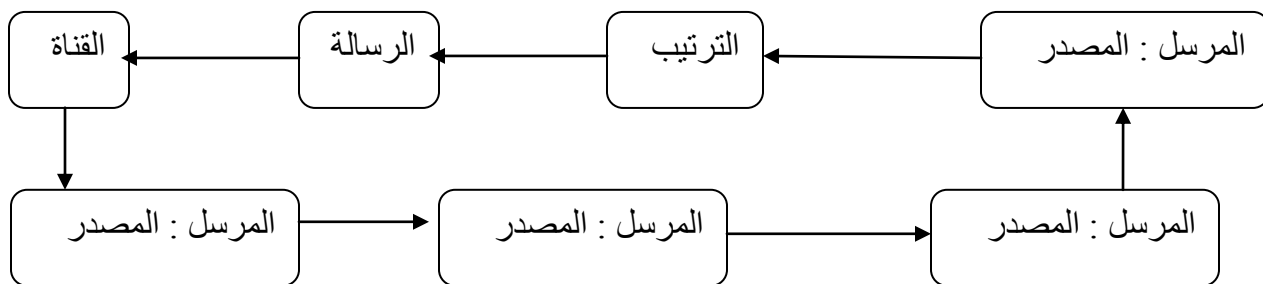
ج - مجموعة التقنيات والوسائل التكنولوجية التي حققة شروط الاتصال المباشرة

التقليدية لتستند له مهمة الإتصال عن بعد

2 عناصر عملية الاتصال

لا يمكننا الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره حتى يمكن فهمها و زيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية لحد أدنى وهي المصدر المرسل الرسالة ، المرستقبل

الشكل الآلي يوضح عناصر العمليات الاتصالية



الشكل 1: عملية الاتصال

المصدرنا المرسل source :

هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار و اتجاهات معنية * وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بجنوبيها المختلفة والإيصال الرسالة:

¹ - المرجع نفسه ص 21

الموحية للجهة المستهدفة منها لا بد المصدر من لا بد طريقة التحويل الرسالة المقصودة وتعلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو مفردات لغوية كلمات . تعابير التمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة . فقد يكون المصدر شخصا و جماعة أولى لكي مصدر آخر : الراديو التلفاز ، الصحف الترميز encoding وضع الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، والرسالة Merage

و هو جو هو العملية الاتصالية هي بدون رسالة لا يكون هنالك إتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتما لا تحمل تفسيرات مختلفة والى تكون لغة الرسالة مالية سليمة وتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية¹.

القناة أو الوسيلة Medium Mediasoon :

هي الوسيلة الوساطة لتوصيل الرموز حاملة للمعاني التي تشكل الرسالة منها: أ- القناة اللفظية ، يتم نقل الرسالة صوتية وجها لوجه

ب - القراءة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة القناة التقنية الهاتف بتووعه الثابت، وانتقال التلفزيون .. إلى القناة التصويرية : مثل الملصقات الوحات الإعلانات

المستقبل Decellent وهو الذي يستقبل الرسالة من المرسل : حقا يتم ذلك يجب أن يكون المستقبل على استعداد قام القبول الرسالة وتفسيرها لها تفسير مناسب و يكون ذلك غالبا من خلال التغذية الرجعية الواردة من المستقبل للمرسل . فك الرموز deading :

من اجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها ، وفك رموزها متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسيراً ومحاولة الفهم ،والذي يتوقف بدوره على خياراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال

التغذية العكسية Feedback

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي با سلام الرسالة قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وفي مجال الإدارة يمكن العناصر الاتصال ان تكون متسلسلة كما يلي :

¹ - نفس المرجع ص22

الهدف: ير من الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال

المرسل: قد يكون الفرد أو الجماعة؛ وتعرق فعالية الاتصال على الحفائه على نقل مضمون الرسالة المستقبل وسيلة الاتصال: أداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية كتابية . سمعية مرئية وتتوقف اختبارها على مضمون الرسالة¹

نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

التغذية الرجعية: يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصالته وتم انتصابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب.

المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه

للهدف في المرسل او المستقبل أو الرسالة والإدارة .

-3 أساليب الاتصال:

تتميز الاتصال الإنسانية بخاصية أساسية هي اللغة الرمزية والمنطوقة إضافة إلى الإشارات

فاللغة تحدد مفاهيم متعددة وهي الوسيلة الأكثر أهمية لاتصال الإنسان كونها تميل على الرمزية مع التعريفات للغة يلائمها الوصول إلى أن وظيفتها الأساسية هي توصيل المعلومات إلى الآخري وهي صفة السلوك الإنساني.

الاتصال اللفظي : هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها باللغة سواء كانت منطوقة أو

مكتوبة، وينبغي التمييز بين اللغة إشارات معقدة وبين الكلام لخاصية إنسانية لا تتوفر لدى الكائنات الحية

الأخرى ولذلك عندما تفصل في الحقيقة ما هو اجتماعية ما هو فردي كما تفصل بذات العملية لذلك بما هو

أساسي وما هو ثانوي ، ويعتمد فيه بالأساس على اللفظ . كوسيلة النقل المعاني ، يخضع إلى التعدّد و التنوع

فهناك اللفظي المعنى الضمني والفن الصريح أو يتوقف الأمر في مهمة على قدرة المستقبل في فحم الدلالات

والرموز . لاتصال الكتابي (التحريري) وهو الأسلوب الغالب في الإدارات العامة وضخامة الجهاز الإداري

وانتشار العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال اللفظية الشفوي حيث يحرص الاتصال الكتابي على تدوين

المعلومات لضمان انتقالها .دون تشويه و بهذا يسهل² الرجوع إليها وتعمل خاصة عند الرئيس مرؤوسيه

¹: نفس المرجع

²: أبو سراء محمد ، الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة : عمان ط1 ص 271.

من وسائل الاتصال الكتابي:

أ التصريحات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية العامة: يتضمن الاتصال الإداري مسائل إدارية بسبب الحاجة لنقلها إلى المستويات الدنيا لنقلها دون تفريقها لأن هذه الوسيلة السليمة لنقل المعلومات حيث أنها تساعد الهيكل الرسمي والإجراءات الأساسية لعمله .

ب- التصريحات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية الخاصة: و تعريف يستخدم لإيصال المعلومات الواجب تبليغها بسرعة لضرورتها دون تشويه بسرعة إلى المكاتب الإدارية و يملئ المحتوى المدير العام بسرعة إلى المكاتب الإدارية.

ج- الخطايا الإخبارية الإدارية:

معلومات رسمية ترسل إلى الإدارة قبل أن تداع داخل المؤسسة وتوزع عن طريق مكتب العلاقات العامة و تحرير من المدير العام تعمل على تزويد جماعة الإدارية بالمعلومات اللازمة وجو للعمل يسوده التكامل والنشاط لتحقيق أهداف المؤسسة

دا- التقارير الرسمية للإدارة : هي وسيلة المدير العام لتحقيق تدفق الاتصالات إلى المستويات العليا باعتبارها وسيلة لتحسين تخطيط العمال وتنظيمها وتكاملها وحين يتسلم الإداري البيانات في المستويات الدنيا فباستطاعته أن يرف النتائج ويتخذ قرارات جديدة أو يتخذ من الإجراءات ما يراه صالحا للمعالجة.

الاتصال الكتابي للموظفين والعمال: هناك نشرة رسمية داخل المؤسسة تستعمل في نقل المعلومات الهامة لجمع الموظفين في جميع المستويات وتوزيع عن طريق المشرفين أو تعلق في لوحة الإعلانات ومن اثر هذملاشترات. شيوعا في الجريدة الرسمية وتستخدم قصد تحقيق بعض الأهداف لربط العمال والموظفين بأجبا والمؤسسة المختلفة السياسية منها واق و إج

و: كتبات الإشراف : تعتمد بعض المؤسسات على طريقة إعداد ذلك لتلخيص الوضع القانوني للمؤسسة وسياساتها وإجراءاتها والمساعدات المالية وتعطي هذه الكتيبات بعض التشريعات العالمية نظام الأجور والخدمات الاجتماعية للعمل¹

- الاتصال غير اللفظي : هو الذي يستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطوق وتعتمد على إشارة غير اللفظة التي تودي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعات فعلى الرغم من أننا لا تحقيق بكلمة واحدة في بعض المواقف على من أشياء كثيرة تعطينا معلومات محببة ويمكن القول مقنعة

¹ - المرجع نفسه

مثل : المظهر النعَام، الأفعال ، تعابير الوجه.

4- أنواع الاتصال.

الاتصال الذاتي : عندما نتحدث عن الاتصال الذاتي فإنها تعني بالتحديد الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية في العملية الاتصالية ، فالذات ماهي الحل الانتاج للمعايشة الشخصية لتوقعاتنا وأدوارنا في مختلف المواقف الاجتماعية وكما يرى كل من ما ستو و مارتن (1967) فان مدركاتنا الحسية منتجات خلال علاقتنا بالآخرين الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم . يتبق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين ومن هذا الاعتبار في أهمية هذا النوع من الاتصال في التنظيم الذي يتشكل مفهوم الذات لمد لدى الإنسان ينشف من خلال علاقتنا بالاقرية ومنه هذا الاعتبار تأتي أهمية هذا النوع من الاتصال في التنظيم الذي يتشكل من عدد من الأفراد بمثل كل فرد ذات يتبادل الحوار والمواقف ولما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر.

ويؤكد جورج ميد 1934 على أن مفهوم 1934 على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الآخر اتجاه الذات فجوهر العملية الاجتماعية بالاتصال قد يتطلب من الفرد تبني أدوار و أفكار أخرى لمحاولة منه لإظهار الانسجام مهم لأن مفهوم الفرد لذاته يولد من خلال الاستجابة للذات انطلاقاً من وجهة نظر له .

- **الاتصال الشخصي:** و بدأ لاهتمام بدراسة الاتصال الشخصية في منتصف الستينات من القرن الماضي حيث أصبح حيويًا ضمن مجال علم الاتصال وكان جيرارد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناح يقي التربوية والعملية وما يتخللها من تفاعل وبدأت الدراسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبين الطلبة واللقاءات المرسلين بعضهم ببعض واتي تحدث في الجماعات الصغيرة¹.

الاتصال الجماهيري والجمعي : ليعمل هذا الم مفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة الاتصال الجماهيري كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات . وتختلف أنواع الاتصال سألقة الذكر اعتبار السننين هامين:

أ- أن المرسل يكون في وضع باشا وجها لوجه مع المستقبل أو المتلقي (الجمهور) وبذلك تفقد الوسيلة الاتصالية صدقة التبادلية في الفعل الاتصالي .

الاتصال الفعال للحصول على الفعالية المثالي في عملية الاتصالية تجب :

¹- أسامة زكي علي، مهارات الإتصال الإنساني و الأكاديمي، ط1، عمان الأردن، دار أسمة للنشر و التوزيع 2016، ص 21.

1- تكييف المعلومات على لسانه الشخص المرسل إليه المعلومات وليس كما يراه المرسل.

2- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها

3- يجب أن تكون الرسالة الواضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير ويقول ديل كارتي أن الأمور الأمنية تساعد على المايتتاج المعنى.

5 نظريات الاتصال: هناك نظريتان أساسيتان في مجال الاتصالات الرسمية في المؤسسة أحدهما

تقليدية والأخرى حديثة.

النظرية التقليدية: وقامت هذه النظرية على الأساس فكرة الحكم المطلق و الاقتصاد الحر وهذه مقولة سميت الشهيرة دعه بجر محاولا في ذلك استخدام الأسلوب العقلي في تفسير السلوك الإنساني أثناء العمل او من ثم قد وصف هذه النظرية بنموذج الأصلية لأنها تعتبر العمال وحدة تتحرك أيضا هذه النظرية هي نظرية رأس مالية استقلالية يهدف أصحابها لتحقيق أرباح على حسب الجانب الإنساني للعمال، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوا إليه حسن ما يتلقون توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها .

النظرية الحديثة : إذا كانت النظرية التقليدية في الاتصالات الرسمية تنظر إلى فرد العامل على أنه مجرد آلة يتحرك بموجب الأوامر والقوانين الموحدة له هذا الإدارة أو من المستويات العليا للتنظيم فإن النظرية الحديثة تنظر للمؤسسة المجتمع البشري له طموحاته ويعزى من مشاكل واحتياجات وبالتالي تعارض النظرية التقليدية في تقييمها وتحديدها لعملية الاتصال الرسمي بل عملت على جعلها تنسم بالمرونة والشمولية في التنظيم في تعالج الاتصال الرسمي من جميع الجوانب وأبعاده وقرى على ضرورة توفير أنواعه الهابط والأفقي، حتى تستطيع هذه العملية بالقيام بدورها كقاعدة لتنظيم السليم!

مبحث 2: الإتصال

1- هيكل و أشكال الإتصال

1-1 الإتصال الرسمي

2-1 الإتصال التنازل

1 1 الإتصال الصاعد.

4.1 - الإتصال الأفقي

5-1- الإتصال المحوري .

6-1- الإتصال غير الرسمي

مبحث 2: الإتصال :

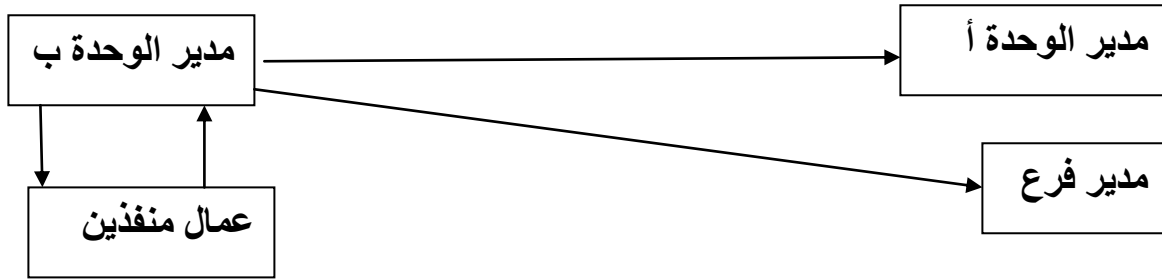
1 - هيكل وأشكال الاتصال: ويتكون الهيكل من عدة وحدات ومستويات مختلفة التي بدورها تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يعده دفم رسمي مكانة ودون كل فعل فاعل داخله أو لا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أن هذه الأخيرة هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي تربط بدرجة أساسية بمناصب العمل حيث وحدة صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال يحد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل و يحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك الوظيفية وجواره التنظيم غير الرسمية والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلية على أساس شخصية تفاعلية ولكلا ال نوعية من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة لعمليات الاتصال فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلية في إطار التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والتعليقات والمطلب إلى مختلف المستويات والأقسام . فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي والذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات لهذا يمكن الحديث عن الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيمي الرسمي كما يمكن ربط الاتصال الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي وسنطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصلة .

1- الاتصال الرسمي

تعريفه : هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية غير عبر خطوط السلطة التي تربط الحاكمة إجراء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون في مسارته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه يمكن أن تعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات ناصفة للقوانين وقواعد تقرضها المنظمة ويعم هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو نازل أو أفقي أو محوريا، وتببع العلاقة في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصية وتقيد بلوائح معينة!

مهامه: نشر أهداف المنظمة

- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنطقة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والشكاوي.
- توضيح الشغرات والتجديدات والإنجازات.
- أهمية - نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير الملوك السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه في المنظمة
- توطيد الثقة بين المنظمة و الموظفين ما بخدم المصالح المشتركة ويسير إلى تحقيق أهدافها



الشكل 12 يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

1- 2 الاتصال النازل : ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم إلى أدناه، وقد يكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

- توصيل المعلومات من المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكهم وفهمها قبول - المستقلة للمعلومات عن طريق الإمتاع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

وما كثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات و النشرات الخاصة بموظفينا كاتبات التنظيم مجالات الحائط : تقرير النمطية و تيم فمهما من الأعلى إلى الأسفل بطريقة بسيطة من خلال التغذية الرجعية¹.

أ- مزايا الاتصال النازل:

تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على وجود عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة حبيبية الأمل لان الموظف يعمل دون تدريب.

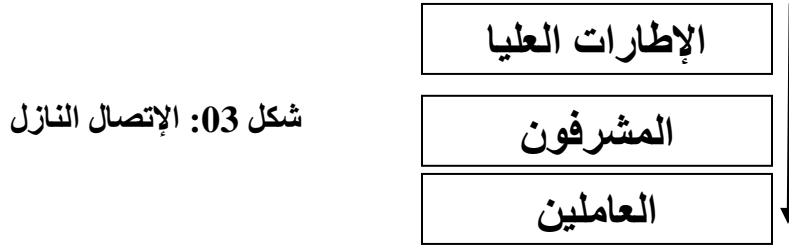
¹ - المرجع نفسه ص 36

- يمكن من خلف الشعور له على الموظفين به ته موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا
- تمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات التي تحدث في المنطقة.

ب - معوقات الاتصال النازل :

أسباب فشل هذا النوع من الاتصال تعود إلى:

- أن العديد من التنظيمات غالبا ما يضمه على وسائل الاتصال ميكانيكية وكتابة ونجحاز الاتصالات الشفهية.
- أسلوب الفترة من قبل المسؤولية من خلال حجزهم لبعض المعلومات عن الم ستويات في السفلى وتؤثر هذه المعلومات حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل اله ابطة من الإدارة للعاملين.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومعانقة العاملين به.



- الاتصال الصاعد : ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم السفلى إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال فعال ومهم لنمو وتطوير التنظيم ويمكن تلخيصه حسب "اليسلي وليون" في 4 نقاط:
- المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية
- مجموعة الانشغالات والاقتراحات والشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الموظف

أ - مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية و الذاتية لهم.
- تمكيني من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها
- المساعدة في زيادة وتيرة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة مما يحسن ويرفع الزيادة الإنتاجية¹

ب معوقات الاتصال الصاعد

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس بجحاول أن يترك ذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس.

¹ - المرجع نفسه ص36

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنطقة التي تعتبر الاتصال النازل أساسي أما الاتصال الصاعد فهو استثنائي.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسية الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين .
- والانتقال الصالحة يأخذ عدة أشكال اجتماعات صناديق الاقتراحات .



شكل 4 : الاتصال الصاعد (ط، شرقي، د،س،ص 289)

1-4-الاتصال الأفقي

يتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري وبعد هذا الاتصال ضروري في التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة .

وظائف الاتصال الأفقي :

أ- التنسيق للقيام بالمهام الإدارية.

ب - حل المشاكل داخل المنظمة

ج - تبادل المعلومات¹

1-أ- مزايا الاتصال الأفقي

- ييسر بوصول المعلومات والمقترحات

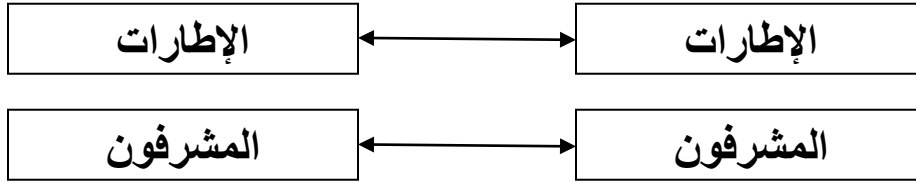
- يساعد على الروح على رفع الروح المعنوية للموظفين

ب - معوقات الاتصال الأفقي :

¹ - المرجع نفسه ص 37

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة حلف أنواع متعددة من الولاء داخلها والحد الذي يحول دون تحقيقها .

- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة.



شكل 5 اتصال الرسمي الأفقي

1-5- الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو السائل وكلها نصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليست بدينهم علاقات رسمية في المنظمة.

إعطاء اهتمام لهذا النوع من الاتصال يزيد من تماسك والتعاون وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين

1-6- اتصال غير الرسمي : تعريفه

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قيام الاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط رسمية محددة.

ه و اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن ت حدد الإدارة موضوعاً أو طريقة للسيطرة عليه سيطرة تامة

الاتصالات غير الرسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوية غير مؤكدة وتظهر لنا أهمية الاتصالات غير الرسمية من خلال أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة .

دافع وجوده توجه عوامل و د واقع تجعل الأفراد في المنظمة يتعين يتصلون مقاً بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ، د واقعه هي :

أ- وجود حاجات ورغبات و اتجاهات الأفراد يرغبون في إشباعها.

ب - رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعمتهم في السيطرة على جميع الأمور

ج - عدم توفر مبدأ العمالة في المنظمة

د- القيادة الديكتاتورية والمركزية¹.

¹- محمد محمد الطنوبي نظرية الإتصال، طبعة 1، الإسكندرية مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ص 25

سلبياته:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء الوظيفي والعلاقة الإنسانية داخل الإدارة
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية بسبب الإشاعات وسوء الفهم.

2- أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الاتصال الكتابي : تلجأ الإدارات في عملياتها الاتصالية إلى الوثائق المكتوبة بكثرة منها : المذكرات الخطابات المتبادلة المنشورات اللوائح، التعليمات .

أ- الطرق الاتصال الكتابي :

- **التقارير**: يمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة ب زوع معينة أ و مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

-**النشرات الدورية والخاصة** : تعد وسيلة هامة في تنمية العلاقات العاملة للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن طريق المؤسسة ونشاطها.

الكتيبات والتحليل : من وسائل الاتصال الجمعي ويتناول الكتيب موضوعا واحدا لكامل تفاصيله .

الشكاوي : تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتعد الشكاوي وسيلة هامة للإدارة في حل المشاكل وتبتي الاقتراحات التي تقود بالمصلحة العامة للمؤسسة (س، محمد الطاوي 1987 ص 271)

- **ملصقات الحائط** : تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسية للمنظمة.

ب - مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها لظما اقتضى الأمر ذلك

- تتصف بدقة كبيرة في التغيير مقارنة بالاتصال الشفوي الشخصي

- إمكانية متابعة الاتصال توثيق عملية الاتصال¹

ج - معوقات الاتصال الكتابي :

تحتاج نفقات كبيرة في التخزين والحماية التي تكون من خلال أنظمة المعلومات انعدام تلقيها خاصة في الظروف الاستثنائية إلى العاملين أو الرئيس الإداري

¹ - المرجع نفسه ص 27

الاتصال الشفوي : يتم الاتصال الشعبي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما تسمع الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعة كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

طرق الاتصال الشفوي : - الاجتماعات: تعد من الوسائل العامة بيت الإدارة والعاملين في المنظمة.

الحديث الشفوي والاتصال الشخصي المباشر : الاتصال وجها لوجه وهذا يفتح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح من خلال لغة الجسد وتعاليم الوجه.

ب - مزايا الاتصال الشفوي :

يتميز بأن أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية تقوية الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية.

التحقيق والتنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال اقتسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلتين بعضهم عن بعض الأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تعقد التصرفات والتنسيق وتميل المؤسسة إلى التحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

تحتاج نفقات كبيرة في التخزين والحماية التي تكون من خلال أنظمة المعلومات انعدام تلقيها خاصة في الظروف الاستثنائية إلى العاملين أو الرئيس الإداري

اتصال الشفوي : يتم الاتصال الشعبي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما تسمع الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعة كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ- طرق الاتصال الشفوي :

- الاجتماعات: تعد من الوسائل العامة بيت الإدارة والعاملين في المنطقة.

الحديث الشفوي والاتصال الشخصي المباشر الاتصال وجها لوجه وهذا يفتح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح من خلال لغة الجسد وتعاليم الوجه.

ب - مزايا الاتصال الشفوي : يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويقيد الحصول على الاستجابة

الشفوية تقوية الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية¹.

ج- عيوب الاتصال الشفوي : - صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة - قد يجرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى.

¹ - المرجع نفسه ص 29

3-2- الاتصالات المدمرة والمصورة : يتم في هذا النوع من الاتصالات استخدام الرموز الألوان المكن أن تستعمل كأسلوب تعليمي لإيضاح للإيضاح للطلبة المبتدئين.

3- أهمية وأهداف الاتصال

- تتوقف تحقيق أهداف المؤسسة على نظام اتصالات.
- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرية في إدارة نشاطاتهم الإدارية
- يفضل الانتقال يتمكن أفراد المنظمة من الحصول على المعلومات والبيانات مما يسهل عملية إنجاز الأعمال وزيادة الأداء الوظيفي

بساهم الاتصال في توفير الفرصة للإعلام بما تم إنجازه والمشاكل التي حدثت أثناء الترفيع مما يزيد من عملية التنسيق والتخطيط والتفاعل بين العاملين.

التحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض الأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تعقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

4- معوقات الاتصال:

- معوقات النفسية : تتعلق بالعناصر البشرية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل
- تبيان الإدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين يتأثر نتيجة الاختلاف الفروق الفردية والبيئة.
- الإدراك الانتخاب: كمثل الفرد للاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكاره والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات و أفكار.
- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات مهم

اللغة: يمكن أن تتحول اللغة إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعلم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص العلمي يشكل صعوبة في الاتصال¹.

الانفعالات : الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها محدودة درجة القهم الصحيح للمعاني أم أن هناك حاجز انفعالي يحول دون ذلك.

¹- أبو سمراء محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة عمان ، ط1. ص 273

معوقات اجتماعية ثقافية - ترجع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئية التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو المحيط الخارجية:

التباعد الاجتماعي = الاختلاف في البيئة الاجتماعية للتفاعلين وتشتمل الفوارق اللغوية العرقية والدينية وبعدها خاصة في الشركات العالمية الكبرى وشركات متعددة الجنسيات.

اختلاف في اللغة وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة.

صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل.

مشاكل مترتبة عن المدرجة الرسمية : لكبر التنظيم وتعقيده يتحتم على القائم الاتصال استخدام الاتصال الكتابي مما يكون غير محفز غالباً ، التركيز على المعلومات الكمية ولا عقاب المعلومات التوعوية ، عدم توفر التقوية الرجعية.

صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي : انعدام الهيكل التنظيمي للمنطقة يؤثر على كفاءة وفعالية الاتصال . . تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي في واعدم وصول المعلومة من أسفل الهدم الى أعلى قمة الهدم أو العكس كما يجب.

صعوبات متعلقة بالتنظيم والمحيط الخارجي : عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية اعجز وعن ربط التنظيم والبيئة الخارجية حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال¹.

خلاصة الفصل -

للعملية الاتصالية أهمية كبيرة داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها وتيسير منظماتها على المدى البعيد أو القريب فالمؤسسات الناتجة تقطيب أهمية جبيرة للاتصال والاتصال التفاعلي.

¹ - المرجع نفسه ص 273.

الفصل الثاني: الثقافة الاتصالية

مبحث 1: تقسيمات ثقافة المؤسسة

المبحث 2: تكوين ثقافة اتصالية

مبحث 1 تقسيمات ثقافة المؤسسة

1- أنواع ثقافة المؤسسة .

2- عناصر ثقافة المؤسسة

3- خصائص ثقافة المؤسسة

4 -دور ثقافة المؤسسة

تمهيد:

على المنظمة تبني ثقافة محددة، من أجل التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم ، ولهذا يجب أن تدار و تسير بشكل يحقق أهداف المؤسسة إلي تستعد إليها، فالثقافة موجودة حينا إلى جنب مع مكونات التنظيم أفراد أهداف هياكل تنظيمية .

هنالك مؤسسات تسعى للحفاظ على ثقافتها دون تغييرها وهناك مؤسسات أحدى تكيف ثقافتها مع المستجدات والتغيرات الناتجة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

مبحث 1 تقسيمات ثقافة المؤسسة:

أنواع ثقافة المؤسسة:

يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع على أساس الصداقة و فهم عمل المنظمة:

أ. ثقافة شبكة العلاقات.

يتصرف هذا النوع من الدرجة عالية من الصداقة مقابل درجة منخفضة فهم عمل المنطقة وأهدافها حيث يتم مناقشة النشاط بطريقة غير رسمية وتخصيص وقت كبير في تكوين الصداقات مما يشعر الموظفين بالانتماء إلى المنطقة مقابل درجة منخفضة في الصداقة .

ب ثقافة الإجراء: يتصرف هذا النوع بدرجة عالية من فهم عمل المنطقة المنظمة السلوك العملي وإجار¹

الأعمال ، فعنصر الربح أهم شيء في هذا النوع .

ج - الثقافة الطائفية: يتصف هذا النوع بدرجة عالية من الصداقة إلى جانب معرفة عالية بعمل المنظمة التمسك الموظف في هذا النوع بانتمائه للمنظمة ويؤكد هذا الكلام الري الموحد للعمال مع شعار

الثقافة المتناثرة : تنخفض كل من الصداقة ومعرفة حيث يكون الاتصال محدود في العادة بل يمكن أن لا يعرف الموظفون بعضهم البعض حيث تشيع الغيبات في المنظمة وبالتالي لانعدام الانتماء الموظفين بالمنظمة

وبالتالي يمكن أن تقسمها إلى ثقافة قوية تكون فيه ضعف تماسك بين أعضاء المنظمة

عناصر ثقافة المؤسسة: يمكن تحديد سرب عناصر في تكوين ثقافة المؤسسة .

أ- الأنماط السلوكية : هو نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة والتنظيم².

ب- القيم السائدة : القناعات الراسخة التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وهذا لا يعني أن القيم لا تتغير.

¹: منصور محمد العريفي الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي، مجلة هاردنية في إدارة الأعمال المجلد 6، العدد 12 2009
²- د.بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العمال بالمؤسسة، دراسة ميدانية لجامعة قسدي مرباح، ورقة الجزائر ص 61

ج المعايير أو الأعراف السلوكية : النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعه بواسطة الأعضاء : ال تحية
الابتسامة.

د- القواعد : تعليمات محددة بما يجب عمله حيث تمثل أنماط التصرفات الملتزمة للأعضاء والي يجب على
العاملين التوافق معها

الفلسفة : الإطار العام الذي يعكس أساسيات والممارسات التي يجب على الموظفين الالتزام بها.

المناخ : يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أما لحن الهمل والترفيه داخل المؤسسة.

3- خصائص ثقافة المؤسسة :

- ثقافة المؤسسة نظام لأنها تتكون من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع

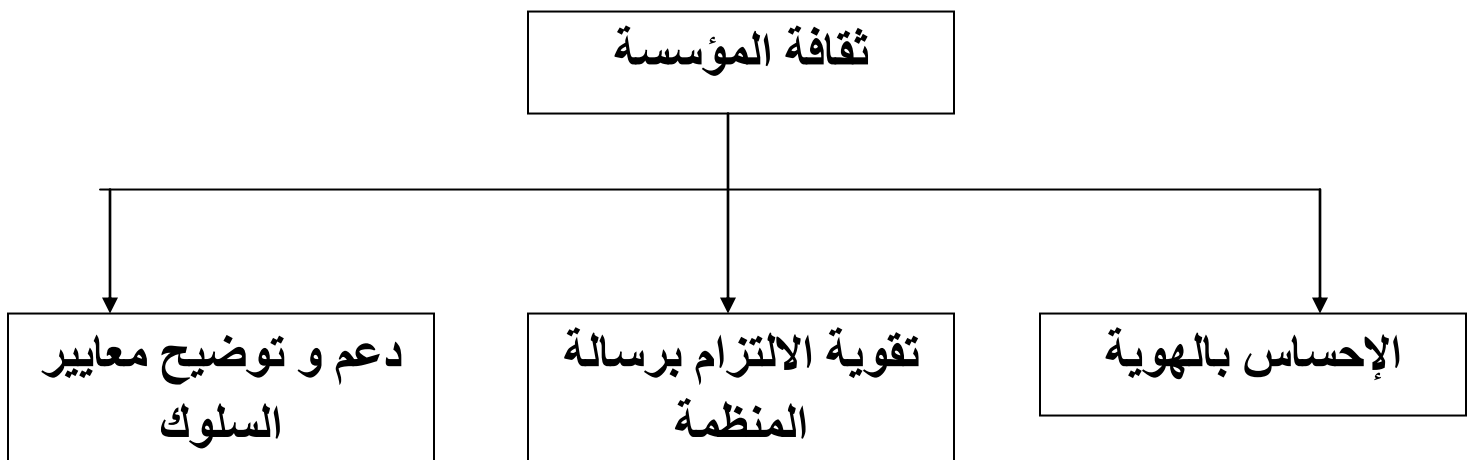
- حرية الموظفين والعاملين في التصرف أثناء العمل وما يتمتعون به من مبادرة فردية

- أن يكون هنالك تكامل في التنظيم برزّن مختلف الوحدات

- درجة الولاء للمؤسسة وتقلبها على اللواءات الفبعية للمؤسسة

4- دور ثقافة المؤسسة:

تلعب الثقافة أدواراً هامة في المنظمات منها خلف الالتزام برسالة الشركة وتقوية الروابط بي ن الموظفين
والشعور بالانتماء،. والشكل التالي يوضح دور ثقافة المؤسسة



شكل رقم 1 : دور ثقافة المؤسسة (محمد قاسم : 2000)

المبحث الثاني : تكوين ثقافة المؤسسة

1 - طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والمحافظة عليها.

2- وسائل انتقال ثقافة المؤسسة

3- تأثير ثقافة المؤسسة

4- علاقة الثقافة بالاتصال.

المبحث الثاني: تكوين ثقافة المؤسسة

1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها و المحافظة عليها .

أ- كيفية تكوين ثقافة المؤسسة: إن الموظفين في كل منظمة يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم وهنالك مجموعة عوامل تساهم في ذلك:

منشأ الشركة: يعود إنشاء ثقافة المؤسسة إلى الأشخاص المؤيدين غالبا نجد الثقافة التي غرسها صاحب الشركة موجودة للشركة حتى وإن تركها الخارجية.

التأثر بالبيئة الخارجية : تنمو ثقافة المؤسسة متأثرة بالبيئة .

الاتصال بالعاملين الآخرين : فاتصال العاملين مع بعضهم المشترك للظروف من خلال العامل ن ببعضهم البعض المنظمة او تأثير قوي على ثقافة المنظمة منها تقوم على الفهم

التنشئة: يلزم على المؤسسة المشترك على تدريب الموظفين حيث يتعلم الموظفون الكثير عن المنظمة

وأهدافها وقيمتها ويتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية¹ .

ب كيفية تغيير ثقافة المؤسسة

تكوين قوة العامل : نوعية العمال الذين يدخلون المنطقة بمرور الوقت قد تختلف نوعية العاملين الموجودين بها ولهذا الاختلاف تأثير واضح ومباشر على ثقافة المؤسسة .

الاندماج وشراء الشركات الأخرى: من مصادر التغيير المفاجئ نجد الإندماجيات و شراء الشركات.

وتلجأ هذه المؤسسات إلى تغيير أو تعديل بعض قطاعاتها وبعض عمالها ومن هذا تتغير السياسة المتبناة من طرف المؤسسة

¹: جارت مورجانا ، ترجمة محمد منير الأصبحي نظرية المنطقة المبدعة المعهد الإدارة العامة القاض 200 / 922

ج - **كيفية الحفاظ على ثقافة المؤسسة:** تسعى المؤسسة إلى ترسيخ وتحقيق استقرار ثقافتها من خلال مجموعة من الممارسات معظمها في إدارة الموارد البشرية التي تشمل عملية الاختيار والتعيين الأنظمة تقييم الأداء : السياسات والممارسات التحفيز التدريب

الإدارة العليا = ردود الإدارة العليا تؤثر على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها فيتعين على الإدارة العليا استخدام معايير سلوكية توجيهية موحدة ومشتركة

اختيار العاملين: يجب استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة تقع عاتق تدريب العمال على المنظمة على الإدارة.

-وسائل انتقال ثقافة المؤسسة:

أ - الرموز: يتضمن الرموز معاني باطنية مثلاً تلجأ مؤسسته إلى استخدام مباني ضخمة لثما تلجأ مؤسسات أخرى إلى وضع شعارات لتدل على قيمتها.

ب اللغة الخاصة: اللغة المستخدمة في الاتصالات اليومية هي التي تحدد طبيعة الثقافة للمؤسسة

د التعبيرات الي تحدد المادية

3- تأثير ثقافة المؤسسة بأثر ثقافة المؤسسة بشكل فعال على العاملين

توفي المؤسسة توجهات المؤسسة والعاملين بهاء تقصد بها هنا هي الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ، فالثقافة تمكين أن تكون موافقة لأهداف المؤسسة كما يمكن أن تكون غير متوافقة معها انتشار: يشير إلى درجة مشاركة أعضاء المؤسسة بنها في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها. بيتهم القوة : قوة ثقافة المؤسسة يقصد بها تأثيرها على الأعضاء المؤسسة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

مبحث 1 : عناصر محددات و أنواع الأداء الوظيفي

مبحث 2: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والتخطيط له.

مبحث 1 عناصر محددات و أنواع الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي

2 - محددات الأداء الوظيفي

3- أنواع الأداء الوظيفي

4- مظاهرا لأداء الوظيفي

تم هيد:

يحظى موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين وذلك انطلاقا من الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الفعالية

المبحث 1 : عناصر الأداء الوظيفي : محدداته وأنواعه:

يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على درجة إتقان كل عنصر من عناصره ، ويمكن إيجازها في:

أ- العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف : الأداء اشر صافي الحدود الفرد والذي بيد أباد وارد القدرات والمهام و يمكن أنراه نتاج علاقة متداخلة كل من المجهود والقدرات المستخدمة في أدائه للوظيفة

ب -العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف : تتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة بالإضافة إلي منح العمل، الإشراف وفية الموارد ونظام التحفيز¹

- 2محددات الأداء الوظيفي : قدم الباحثان بورتر ولور تموت با نظر يا يقوم على مجموعة من القروض حول محددات الأداء الوظيفي

أ- الجهد الم بذول: الجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل. والجهد المبذول تمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء

- القدرات : هي الخصائص الفورية المستخدمة لأداء عمل ما، وهي لا تتغير ولا تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

ج - إدراك الدور : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أهمتها لأداء مهامه بتعريف وإدراك دوره والكيفية التي تبقى ان يمارس بها دوره في المنظمة، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود أحد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات مت فوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم

-3- مظاهر الأداء الوظيفي : تعتبر المظاهر الأداء البوابة التي من خلالها يمكن الحكم على أداء الأفراد بالسلبية أو بالاجابية صحيح

أ- رضا العامل عن عمله : يدخل صنعت خلق الجو المريح للعامل لدفعه إلى تحسين إنتاجية إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته وكل ذلك طبعا يصيب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

يعد الرضا حالة نفسية يصعب الجزم فيها لكن زيادة الإنتاجية والالتزام بمواعيد العمل يمكن أن تكون مؤشر لرضا جزئي أوكلي

¹ - أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس الملوكية وأدوات الرحبة التطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية مصر: 1996 جد 50

ب - **التعاون مع الزملاء** : تكامل الجهود بين العاملين وتعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم ، وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

ج **الرضا الجماعية**: مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك وترابط الجماعة التي تحقق المزيد من الإنتاجية

د **الرضا عن فرص الترقية** : كلما يشعر الموظف بأن ما يقوم به من أعمال هي محل شك و متكرر و تقدير و انه لا بد أن يحصل على ترقية تمكنه من تحسني وضعه كلما كان راضيا عن عمله.

هـ **الرضا عن الإشراف**: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا عن أعمالهم¹

-4- أنواع الأداء الوظيفي - يتم تحديد أنواعه حسب معايير

أ - حسب معيار المصدر : يكن تقسيمه إلى 3 :

الأداء الداخلي : ويطلق عليه أداء الوحدة ،

- الأداء البشري : أفراد المؤسسة الذي يكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم

الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي : استخدام وتهيئة الوسائل المالية المتاحة².

- الأداء الخارجية : و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب إحداثه ولكن المحيط الخارجية هو الذي يولده

حسين معيار الشمولية : يمكن تقسيمه إلى نوعية

الأداء الكلي : هو جميع العناصر والوظائف والأنشطة التي ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة ، ولا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم لعدة أنواع، أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة أفراد ، أداء وظيفة تهرين أداء وظيفة الإنتاج والتسويق

¹ : مصطفى منشوريا عشوي اسس علم النفس الصناعة والتنظيمي / المؤسسة وطنية للكتاب، الجزائر 1992 ص 244

² : الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية المخموم الأداء المجلة الباحث العدد 4 جامعة الجزائر 2009 / ص 219

المبحث 2 : العوامل المؤثرة والتخطيط للأداء الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي : دائما من العوامل المؤثرة تكون خارج سيطرة الأداء الوظيفي.

أ - السياسات والممارسات التنظيمية :

* عدم كفاءة التعيين في الوظائف ، عدم كفاءة التدريب على الوظائف.

انخفاض كفاءة نظم الاتصال : عدم كفاءة الإدارة ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين .

ب -المشكلات الشخصية :

المشكلات الزوجية والمالية اضطرابات معرفية مثل الإحباط والخوف الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية، انخفاض المجهود وعدم النضج

ج العوامل المرتبطة بالوظيفة :

* عدم وضوح متطلبات تغيير العمل. ، التغيير المستمر في الأعمال و الوظائف الصداق بيت الإدارة والموظفين قصور المهارات الفنية الاتصالية

العوامل التي تتعلق بالمحيط الخارجي :

القيود القانونية ، الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية ، قصور أو زيادة حدة المنافسة

تخطيط الأداء الوظيفي : تخطيط الأداء هو عملية إرساء البنية الأسلوبية التي تقوم عليها الأداء الفعلي لأي عمل، حيث تتضمن مهام التخطيط الأداء ما طى

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة

- تحديد المساعدات اللازمة والمجالات التي يشملها العمل بالإضافة إلى توقع المشكلات

- تحديد النتائج وتحديد الصلاحيات المفتوحة للفرد بالإضافة إلى عمليات فرعية .

٠ - أ الإعداد والتحضير: حصر المعلومات عن الموقف العام للمؤسسة، تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة رصد التطورات التقنية وتأثيراتها و دراسة أهداف وخطط المؤسسة.

ب - المناقشة والتصميم: الغرض منها مناقشة الفرد القائم بالعمل في الإنتاج الملائمة لأداء العمل : الإعداد والتحضير والتعرف على الموارد البشرية والتقنية وتهيئة الظروف الملائمة لأداء المهام¹

¹: عرب محمد جاب الرب ، إدارة الموارد البشرية الخلية التجارة الاسماعيلية
جامعة قناة السويس : 2008 ص 513

3- معوقات الأداء الوظيفي: يعزى بمشكلة الأداء أن أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء وتحدث عند ما لا تتحقق أهداف المؤسسة أو يتم الانحراف عن أهدافها

مشكلات ترجع إلى تصرفات القرد الشخصية : ، إثارة المتاعب : عدم التعاون مع الزملاء، الغياب والتأخر، عدم النزاهة

* مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفية:

، عدم الكفاءة الإهمال التمرد ، رفض تنقيد التعليمات ، انخفاض جودة الإنتاج¹

- أهمية تقييم الأداء الوظيفي : ويمكن أن نلخصها في

أ - تحديد مدى كفاءة الفرد.

ب- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من (ترقية).

ج زيادة مستوى الرضا .

- خلق فئص الاحتكاك والتفاعل بيت الرئيس والمرؤوسين.

و - ترتبط هذه الوسيلة على وقع الرجل المناسب في المكان المناسب و تنمية المهارات وقدرات الأفراد .

و ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح طرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين².

خلاصة الفصل: بعد الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المرونة: الثقافة مرنة للمؤسسة والعاملين بها تتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

الإلتزام: تؤثر الثقافة المؤسسة في درجة الإلتزام الانضباط عند أعضاء التنظيم والمقصود هو درجة استعداد أعضاء المؤسسة لبذل مجهود والولاء وإظهار الانتماء للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

4- علاقة الثقافة بالاتصال:

يكسب الإنسان ثقافته عن طريق الاتصال ، ولعل الجوهر الإيجابي يتشكل من عمليات التنشئة الاجتماعية والتربية والتعليم وحتى وسائل الإعلام والاتصال وتعد التأثيرات الثقافية أحد أهم نواتج هذه الوسائل.

¹ - المرجع نفسه ص 614

² - المرجع نفسه ص 614

خلاصة الفصل :

الثقافة الاتصالية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة لها أنواع الثقافة القوية والضعيفة الثقافة في أي مؤسسة عنصر مهم وأساسي كونها تساهم في التأثير على السلوك التنظيمي للعمال كما تؤثر على إنتاجية المؤسسة والأداء الوظيفي للموظفين.

الفصل 4: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

المبحث 1 : تأثير الثقافة الاتصالية على المؤسسية

1- تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك الموظفين

2- تأثير الثقافة الاتصالية على المنظمة.

3- دور الثقافة الاتصالية في رفع وخفض الأداء الوظيفي للموظفين

فصل 4 : الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

تمهيد : لا يمكن لي منظمة تشعل إلى التحقيق التطور والنجاحات إلا أن تملك القدرة على استجابة التغيير والتعامل مع لكل القوى المؤثرة في بيتها الخارجية، وتمثل الموظف والعامل من خلال أدائه الوظيفي أحد الإستراتيجيات الفعالة التي تساعد المنظمات على اليقاء والنمو و هذا كله من خلال ثقافة اتصالية قوية

المبحث 1 تأثر الثقافة الاتصالية على المؤسسة:

- تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك الموظفين: تعتبر الثقافة الاتصالية من أهم المؤثرات في سلوك الموظفين في المنظمة. هناك العديد من أوجه تأثري الثقافة الاتصالية على سلوك الموظفين منها:

أ . **توجهات المنظمة والعاملين بها :** يقصد بالتوجهات هي الطريقة التي يمكن للثقافة الاتصالية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف

ب - **الانتشار:** مدى انتشار القيم الثقافة الاتصالية بين الموظفين

ج - **القوة :** من تأثيرها على الموظفين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة الأداء ومنه تحقيق الأهداف المسطرة .

المرونة: بتسمح الثقافة الاتصالية المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة

هـ - **الالتزام والانضباط** يمكن الثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل مجهود¹

معتبرة ولإظهار الولاء والانتماء لها و لتحقيق أهدافها، أي أن شان الثقافة

أن تهبأ ظروفها تجعل الأفراد مستعدين للالتزام.

2 - تأثير الثقافة الاتصالية على المنظمة :

أ- **أثر الثقافة الاتصالية على فعالية المنظمة :** في حالة وجود ثقافة اتصالية قوية فمي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها واترمان و بيتر حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن المنظمات التي تتميز بثقافة متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، إن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمات تسمح بتحفيز العمال على العمل وذلك بالرجوع ل القيم المشتركة ، مما يخلق نوعا من الرضا لتي العمال وفعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة الاتصالية للمنظمة والتغييرات الطارئة على المحيط الخارجي.

¹: 21:05 \$ 8636 22/03/2022 /p=www.nouo. AlRoheed.com

ب - اثر الثقافة الاتصالية على الهياكل التنظيمية: إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية الثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفعالية المنظمة ، إن الثقافة الاتصالية القوية تقوي سلوك العمال

3 - دور الثقافة الاتصالية في رفع وخفض مستوى الأداء الوظيفي

أ- دور الثقافة الاتصالية في رفع مستوى الأداء.

تساهم الثقافة الاتصالية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة لذلك

: - الوضع التنظيمي : فهم أعضاء المنظمة الأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وصفها وتنفيذها.

- البناء الهيكلي لصناعة القرار توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات

- الأسلوب الإداري : توافق توازن إداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم .

التنشئة: الرسمية أو الغير الرسمية التي يتعرض لها الموظفين منذ التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي والجماعي¹

¹: المرجع نفسه

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يعبر عن العلاقة التفاعلية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي.

المعهد الوطني لتكوين و التعليم المهنيين

بن صابر عفيف مستغانم

1 - تعريف المؤسسة:

المعهد الوطني للتكوين المهني بن صابر عفيف مؤسسة عمومية ذات طابع تربوي إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال بحي زغلول شارع تحلايتي عثمان تقدر مساحته الإجمالية بـ 7099 المالي يقع في مدينة منتقاء أما المساحة المبنية 5398م * قدرة الاستيعاب 30 مقعد نبدا 20 مقعد يبدأ توجي عدد المرافق 3 مكتب الاستقبال والتوجيه جناح إداري حراسة عامة المكتبة قاعة الانترنت وقاعة الأساتذة الداخلية 60 سرير, مطعم 50% وجبة يومية نادي.

الجناح البيداغوجي: يتكون من : 6 مخابر، وقاعات تدريسي، مدرج واحد، أكاديمية CISCO

الموارد البشرية : تعداد العمال 81

الشعب المهنية : يقدم الم عهدتكوين في 14 تخصص الإعلام الآلي تقنيات الإدارة والتسيير، الكهرباء ،

المعلوماتية، الإنشاءات الميكانيكية وأكاديمية CISCO

2 - نشأة المؤسسة:

تم إنشاء المعهد الوطني للتكوين المعين بن صابر عقيق تنفيذي رقم 13-195 مؤرخ في 26 ربيع الثاني 1433 الموافق لـ 19 مارس 2019 بتعاون بين الوزير المكلف بالتكوي والتعليم المهنيين ووزير المالية.

3 - مهام المؤسسة :

- ضمان تكويني مهري أولي في جميع أنماط التكوين بمنح كاملية تأهила من المستوى 5 تقني سام .
- تنظيم الإعلام والاتصال حول التكوين وتوجيه المتربصين والممتهنين
- تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية .
- المشاركة في التظاهرات ذات الصيغ المهنية والعلمية والثقافية و الرياضية.
- تطوير علاقات الشراكة في القطاعات المستعملة.
- تنظيم نشاطات التكوينية في إطار اتفاقيات لفائدة الهيئات والإدارات والمتعاملين الاجتماعية والاقتصاديين.

4- النظام الداخلي للمؤسسة.

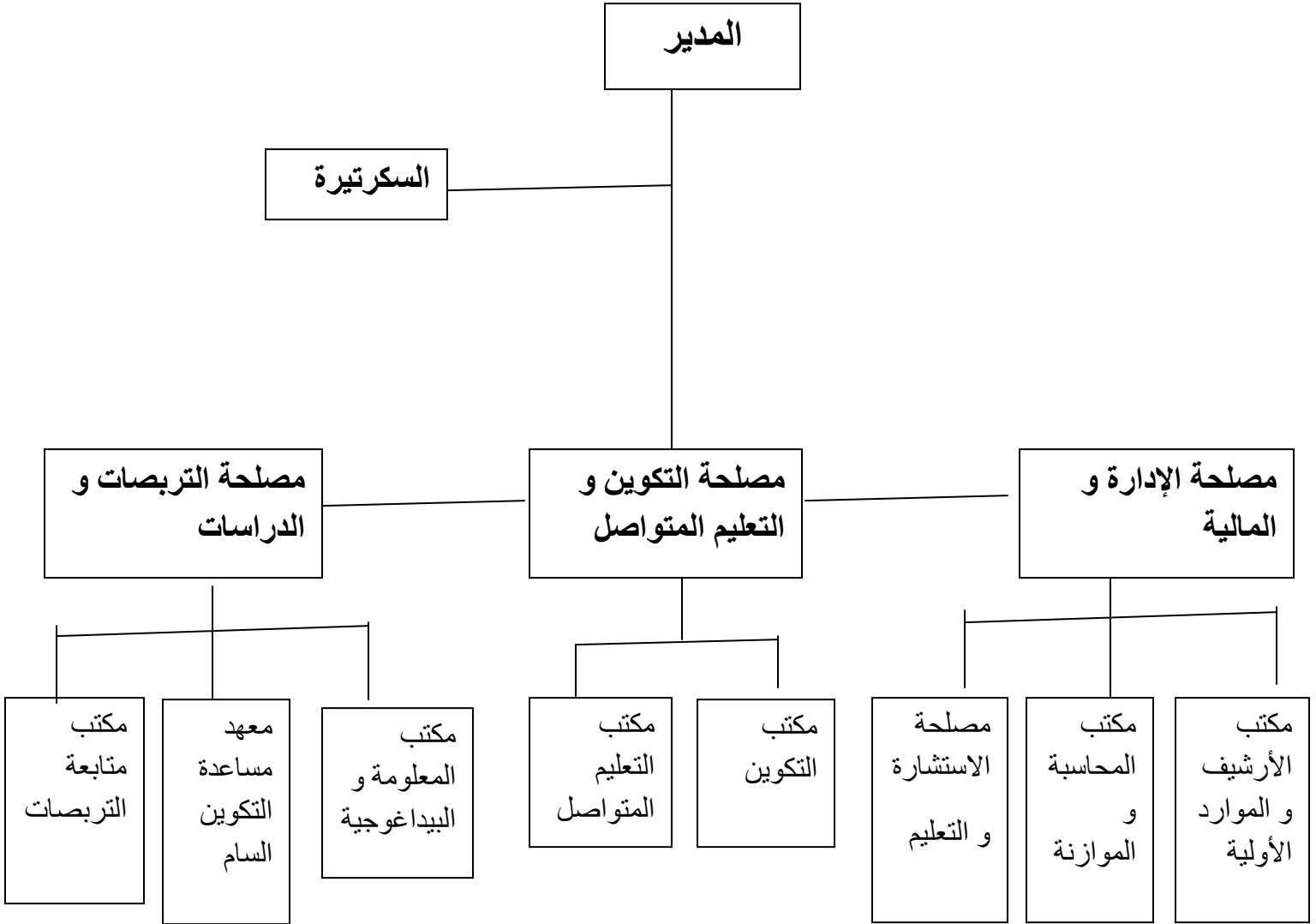
* المادة 5 : يسير المعهد مدير ويديره مجلس التوجيه ويزود بمجلس بيداغوجي

المادة 6: ، يحدد التنظيم الداخلي للمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفية العمومية

* المادة 7: يعهد الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين النظام الداخلي أن يقترح أن الإطار للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهنية غير انه مكن المجلس أحكاما تكميلية للنظام الداخلي من اجل التكفل الخصوصيات المتعلقة بحدود المعهد. وتخضع هذه الأحكام الموافقة مدير المؤسسة .

المادة 8: تحدد الشعب المهنية المفتوحة لكل محمد بموجب قرار من وزير التكوين المهني بالولاية.

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



شكل 1 الهيكل التنظيمي للمعهد الوطنية للتكوين المهني - بن صابر عفيف - مستغانم.

6 - وسائل الاتصال في المؤسسة: تعتمد المؤسسة في إدارتها على وسائل اتصالية مختلفة منها وسائل اتصال مكتوبة (رسائل تقارير منشورات) إيميل Email ووسائل اتصال مسموعة (الهاتف) والفاكس Fax والإتصال الشفوي يستخدم الفلكس في استقبال القرارات الآتية من وزارة التكوية ووزارة المالية).

الاجتماعات المنعقدة في المؤسسة (مصلحة الدراسات والتربصات).

- اجتماع حول الأوضاع البيداغوجية chaque domaine.

- اجتماع حول الشعب كل سياسي أو كل عام

- اجتماع حول القواعد والسلوكيات والعقوبات دل 45 يوم

يصد ر عن العاملين هو إفران للبيئة المحيطة الخارجية المحيطة : فإن دراسة هذه الخصائص تساعدنا على فهم سلوك العمال والقيم التي يؤمنون بها ، الرغبة في الإنجاز تعقد من مميزات النجاح لي نشاط و إ غفلت لأي خاصية إما اجتماعية أو ثقافية من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة على الكفاءة وأداء المنظمات

7- المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي

أ- المعوقات الإدارية: من أهم المعوقات الإدارية تذكر.

* المركزية الشديدة نتيجة يحتك الرؤساء بالصلاحيات والسيطرة .

* عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين.

* خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.

* عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة.

* ضعف الانضباط والصرامة في العمل.

ب - معوقات فنية

* غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة

* ضعف تبادل المعلومات بين مصالح المؤسسة .

* نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء

* ضعف التدريب المناسب لأعضاء المؤسسة

ج - معوقات مادية :

* محدودية الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة -

* ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العمال لتطوير مهاراتهم .

* قلة الموارد المادية اللازمة لتوفير البيئة التحتية للمنظمة¹

¹ : * - عاشور أحمد صقر لإدارة القوى العاملة الأس، والسلوكيات وأدوات البحث التطبيقي الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 1996 ، ص

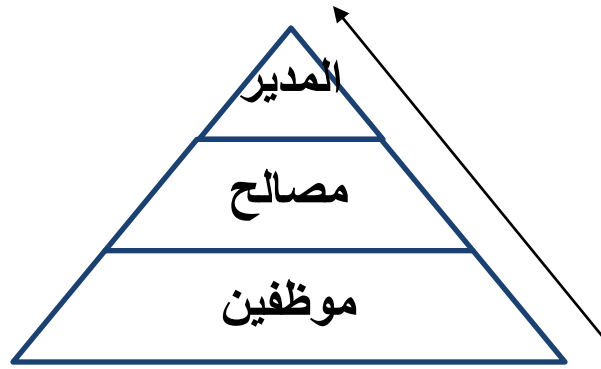
8- الاتصال الداخلي للمؤسسة :

. ينقسم إلى اتصال رسمي وغير رسمي .

الاتصال الرسمي : وينقسم إلى 3 .

أ- الاتصال الصاعدة يصدر من المتفقدين (الموظفين) إلى المدير (الإدارة العليا) حيث تكون عبارة عن مجموعة من الانتقالات والمشاكل المهنية والشكاوى وتقديم الاقتراحات كزيادة التربصات.

حيث أن الاتصال الصاعد يزيد في حجم المعلومة وتسهيل عملية القيام بالوظيفة. من عوائقه في المؤسسة عدم احترام السلم الإداري والغياب واللامبالاة من طرف الموظفين.



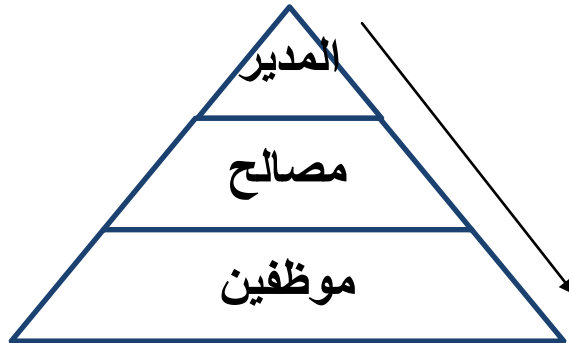
الاتصال الأفقي: ، يكون بين رؤساء المصالح فيما بينهم أو بين الموظفين القدم وذلك للتنسيق بين الأعمال والإشعار بين مختلف مصالح المؤسسة والمكاتب الإدارية حيث لاحظت أن هنالك تنظيم وتنسيق جيد بين رؤساء المصالح ومكاتب الموظفين

مصالحة 3

مصالحة 2

مصالحة 1

ج: الاتصال النازل = يصدر عن المدير نحو رؤساء المصالح والنفذين وهو عبارة عن أعمال موجة وقرارات وتبليغات واجتماعات



* الإتصال غير الرسمي : ه و جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويطفئ أحيانا على الإتصال الرسمي وهو المساهم الأول في بناء ثقافة المؤسسة وزيادة الأداء الوظيفي لأن الإتصال غير الرسمية لا يؤثر بصورة سلبية على المؤسسة وإنما العكس هو الذي يطور الأداء الوظيفي داخل المؤسسة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بني

-مصالح المؤسسة المعهد الوطني للتكوين المعني و التعليم بن صابر عقيق

* المدير التي تقع على حارقة تنظيم المعهد من خلال ثلاث مصالح :

مصلحة الدراسات و التربصات و مصلحة التكوين و التعليم المتواصل

- مصلحة الإدارة والمالية

1- مصلحة الدراسات و التربصات وينقسم إلى : مكتب المساعدة المتكونين السامين

- مكتبة متابعة المتربصين - مكتب إعطاء المعلومة و البيداغوجية

2 - مصلحة التكوين و التعليم المتواصل: مكتب التعليم، مكتب التكوين و مكتب التعليم المتواصل

3- مصلحة الإدارة والمالية - يحتوي على مكتب الأرشيف والأدوات العامة (Magazine) - مكتب المحاسبية والنمويل مكتب النزاعات والتكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

قسم علوم الأعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

دليل المقابلة:

السمات العامة :

الوظيفة،

الخبرة في المعهد الوطني للتعليم والتكوين المهنيين بن صابر عقيق

المستوى التعليمي .

* المحور 1: الإتصال والثقافة الاتصالية في المؤسسة ؟

* هل تتوفر مؤسستكم على جهاز يا بالاتصال وما هيا مهامه ؟

2- ما هي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في الاتصال؟

ج- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة؟

*المحور 2 : تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي.

أ- هل توفر المؤسسة الظروف الملائمة لأداء الوظيفة للموظف؟

ب-هل يقوم الموظفون باحترام السلم الإداري المؤسسة ؟

ج- هل هنالك نظام تحفيزي وترقوي في المؤسسة؟

د كيف يتم تقييم الأداء الوظيفي للموظفين؟

التحليل :

تحليل البيانات وأسئلة المحاور

من خلال حصولنا على المعلومات الشخصية لبعض الموظفين بالمعهد الوطني للتعليم والتكويني بن صابر عقيق مستغانم

الرقم	الوظيفة	شهادة التخرج	الخبرة
01	المدير	ليسانس حقوق	7 سنوات
02	رئيس مصلحة الدراسات و التربصات	ليسانس إعلام آلي	8 سنوات
03	موظفي مصلحة الدراسات	تقني سامي	تختلف
04	متصرف	شهادة تسيير إداري شلف CF Comptable	19 سنة
05	موظف الأرشيف و المواد الأولية	شهادة تسيير إداري شلف CFA	24 سنة
06	سكرتيرة المدير	شهادة secrétariat	8 سنة

و حسب المعلومات المقدمة من طرف الموظفين اتضح لنا انه لا يوجد أخصائي متمكنين في الثقافة الاتصالية بالرغم من حصولهم على شهادات ومؤهلات عالية ومعظمهم لهم الخبرة الكافية وينعكس هذا على مستوى الأداء الوظيفي وكانت الإجابات متشابهة بين المبحوثين وحول الاهتمام بثقافة جهاز مكلف بالاتصال حيث أجاب المبحوث 7, 6 بعدم وجود اهتمام بجهاز مكلف بالاتصال وليس لها مكتب مخصص يسيره خبير مكلف بالاتصال ولهذا تبقى الكلمة مجهولة

و اجاب المبحوث 1 و 2 عن وجود جهاز مكلف بالاتصال لكن ش لعليا فقط فتأخذ صفقا لاقتراحات والآراء موظفي المؤسسة والكلمة الأولى والأخيرة تبقى المدير المعهد

التحليل : يعني المبحوثين بذلك أن ثقافة مكلف بالاتصال تمارس فقط لأشواط تتخرج تحت كل من قسم الاستقبال والتوجيه ومكتب المجاورة ولم يتم تأسيس قسم خاص الاستشارة وقالوا انه سيتم تأسيس قسم مكلف بالاتصال في القريب العاجل¹ نظرا لأهمية البالغة وتحتاجه المؤسسة المعمد لتحقيق أهداف

¹: مدير المهم الوطني لتكوين والتعليم المهيبية، ونطالب محمد العيوم 17/02/2020. توفيت: 11 صباحا

وتحقيق الضغوطات على الموظفين الآخرين مما يخلق بعض الأحيان جو من الفوضى والارتجالية ، مثلا بصرفته طالبة باحثة عندما ذهبت إلى المعهد لم أجد أسئل كل موظف تسأله يقول لك ليس من اختصاصي انتظر هنا مما يؤدي إلى إرهاق الباحث وشعوره بالتعب والعجز.

فيما يخص النشاط الذي تقوم به خلية الاتصال بالمعهد فكانت معظم الاجابات حولها على أنها تعتمد على الإشهارات والملصقات يسترشد بها الطالب أو السائل للتدليل لمختلف المكاتب والخدمات التي يقوم بها المعهد **التحليل** : أكد المبحوثين الأربعة 1-2-76 على أن النشاط الذي تقوم به خلية الاتصال يؤثر ويتأثر كثيرا بالأنشطة والخدمات الأخرى. ولا بد أن يكون القائم بالاتصال ملما بالعمل الإعلامية ويكون مسؤولا على قسم الاتصال ومشرف عليها .

من أهم مهامه تزويد طلاب المعهد بالخدمات المقدمة والتخصصات المتاحة، الترتيب للقاءات الصحفية والوطنية للمعهد وتنظيم تظاهرات وحملات للتعريف بالمعهد .

أما حول الإستراتيجية الاتصالية في المعهد فأغلب المبحوثين أجابوا على أي الإستراتيجية يتم تطبيقها عن طريق تطبيق القانون مع ترك مجال المرونة كون الأعمال الاتصال يتم عن طريق البشر وبالتالي المشاعر والانفعالات تلعب دورا كبيرا في الاتصال

إلى جانب مراعاة الظروف الإنسانية والاجتماعية للموظفين والعمال

التحليل : أن الثقافة الاتصالية في المعهد الوطني للتعليم و التكوين المهني بن صابر عقيق مستغانم يراعي فيه احترام السلطة العليا الي السلم الإداري وهذا بهدف التنظيم والانضباط .

الاتصال النازل : في متخلق القرارات والتعليمات والملاحظات الصادرة عن المدير و منها إلى الرؤساء والمصالح ثم إلى الموظفين، ويتم في هذا النوع من الاتصال استعمال وسائل مكتوبة والمصادقة عليها من أجل الصفة الرسمية ، ومن بين الوسائل نجد الإرساليات الإدارية تعليمية مذكرة ، الهاتف المحاورة. **عوائق** : عدم احترام السلم الإداري الغياب واللامبالاة من طرف الموظفين

الاتصال الأفقي : ويكون الاتصال بين المصالح والمكاتب أوين المعهد و مديريةية للتكوي ن المهني و التمهين للتسويق أو التحضير للقاء

وتستعمل فيه الهاتف ، الفاكس ، البريد ، البريد الالكتروني التسليم الشخصي الاستدعاء أو الدعوة.

يبيح المعهد لتحقيق أهدافه ولهذا يركز على عملية الاتصال الفعال داخل المعهد ويركز كذلك اشارة جمهوري بكل خطواته عن طريق صفحته الرسمية على موقع فايسبوك¹

ج - أما بالنسبة للوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي فشملت معظمها نفس الإجا بحيث تراوحت بين الهاتف ومذكرة إعلامية داخلية ، الاجتماعات الفاكس إضافة إلى المرسلات الالكترونية

التحليل

الوسائل الداخلية المكتوبة :

الاجتماعات :

هي إحدى الوسائل التي تستعمل في نطاق الاتصال وحسب المبحوثين فلون إدارة المعهد تولي أهمية كبيرة للاجتماعات حسب الحاجة لها وتوقفت في بحثي على مصا لاجتماعات مصلحة الدراسات والتربصات اجتماع حول الأوضاع البيداغوجية ا يتفقد كل أسبوع، اجتماع حول الشعب كل سواسي أو كل عام واجتماع حول القواعد والسلوكيات والعقوبات ينعقد كل 40 يوم² يحتوي المعهد على قاعة خاصة بالاجتماعات مجهزة بكل ما يلزم لإجراء الاجتماع في أحسن الظروف.

مذكرة إعلامية داخلية: وثيقة إدارية عادة ما تكون مختصرة تعلق على عارضة حائطية أو على لوحة الإعلانات وهذا بهدف توصيل المعلومات والقرارات والتعليمات والأوامر وهي وثيقة رسمية بوجود إمضاء المدير ويشترط فيها الدقة والوضوح إذ يصو المعهد الوطني للتعليم والتكويني المهنيين بن صابر عقيق مذكرات إعلامية داخلية بشكل مكثف وتعلق على الرواق العام للإدارة مما يجعلها محل اهتمام الداخلي

الإستدعاءات: وهي وثيقة رسمية يصدرها المدير أو رئيس المصلحة معينة لموظف معين من أجل مناقشة أمرها يعتمد المعهد الوطني للتعليم والتكويني المهنيين بن صابر عقيق بشكل واسع على هذه الوسيلة لأنها تضمن حضور الشخص أكثر من في وسيلة.

التكريمات: مثل تكريم الموظفين في عيد المرأة وعيد العمال في 1 ماي

¹الصفحة الرسمية على موقع فايسبوك سترها استاذ من أساتذة المعهد
²الشهر معارة أنثى سلة الدراسات التنصاف . يوم / 162 2022 14:05:51

الوسائل الداخلية المسموعة.

الهاتف: أصبح من الوسائل المهمة في الاتصال الداخلي والخارجي فهو يحقق ربح الوقت والمجد التنقل بين المصالح.

الفاكس: جهاز بث وإرسال يهتلف بالنقل السريع وتحده في مكتب المدير حيث يتم استخدامه أكثر بين المدير ووزارة التكوين المهني و التمهين ومديرياتها

الحاسوب : يعيد المعهد على هذه الوسيلة إذ لا يملئن سير الأعمال بدون هذا الجهاز

الطابعة: نعمل هذه الوسيلة على نسخ كافة الأوراق .

أما بالنسبة للوسائل الاتصالية الخارجية :

أ- الوسائل المكتوبة والسمعية البصرية : تتخذ وسائل الاتصال المستخدمة مع الخارجي قصد التواصل معه وكسب ثقته وإعطاء صورة حسنة عن المعهد،

الكتيبات : عبارة عن كتب صغيرة الحجم ذات نوعية عالية للطبع يستخدم فيها ورق مرن من جهة للجمهور الخارجي، معلومات حول المعهد ونشاطاته وأهم التخصصات المقترحة

المطويات:

الملصقات الحائطية، مطبوع ورقي بألوان مختلفة كبير الحجم، يحتوي على رسومات متعلقة بمختلف الفعاليات والنشاطات المقدمة بهدف جلب الجمهور الخارجية .

اللافتات :

الدعوات:

الزيارات: خرجات ميدانية يبرمجها المعهد للوفود للمشاركة في مختلف الفعاليات.

الحملة التحسيسية: حملات تحسيسية على ثاني أكسيد الكربون، دعهم وتنشيط عملية التسجيلات للدورات التكوينية ومحاربة المنتجات التي تحمل الرموز والألوان التي نقس بالعقيدة الدينية والقيم الأخلاقية للمجتمع الجزائري.

جهاز العرض الالكتروني : يتم الاعتماد عليه خاصة عند إلقاء المحاضرات و الملتقيات صفحة الموقع

الاجتماعي فايسبوك وهي

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بن صابر عقيق مستغم المشاركة في المسابقات والتظاهرات.
أما بالنسبة لمظاهر الثقافة الاتصالية في المعهد اشترك أغلب المبحوثين على أنها تتجلى في اللبس المحترم واللباس الرسمية بالنسبة للمدير ورؤساء المصالح ولطاقة اللسان وحسن المعاملة سواء مع جمهور المعهد أو مع الموظفين فيما بينهم والعمل على تقرير الثقافة الاتصالية وتحسين الأداء الوظيفي وبعث روح الانتماء حسب المعلومات المقدمة من طرف الموظف فيوضح لنا أن الثقافة الاتصالية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعمال و يمكن رفع الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال عدة مراحل

ب - حيث أجاب المبعوث 1-2: بوجود وتوفير ظروف ملائمة للموظفين من خلال توفير مناخ مناسب للعمل وتوفير ظروف مادية منها الأدوات التقنية للمؤسسة.

وأجاب المبعوث 3 و 5 : بعدم توفير الظروف الملائمة الموظف وليس هنالك أدنى اهتمام بالموظف وكل الأعمال تكون عبارة عن قرارات متخذة من الإدارة العليا.

التحليل: يعني المبحوثين بذلك أن توفير الظروف الملائمة للموظفين ليس ضمن الاهتمامات الكبرى الموجه للمعهد لكن يتم توفير فرص تدريب للموظفين من حين لآخر و توفير مناخ مناسب للعمل بالإضافة إلى توفير وسائل المادية التي يحتاجها الموظف لأداء عمله من حواسيب ، أنترنت

مكاتب محترمة : تدفئة شتاء والتكييف المبرد صيفا ، توفير كل مستلزمات العمل وذلك لتسهيل القيام بالوظائف والانتقاد عن التعب والإجهاد ، لكن هنالك فترات لا يتم فيها توفير هذه المسئومات وتكون عادة عندما يحدث عطل في إحدى الوسائل أو عندما لا يتم صب الميزانية الخاصة بالمعهد وتوفير أيضا مطعم للإفطار وبالتالي عدم قطع مسافات كبيرة من أجل الغذاء.¹

أما في ما يخص احترام الموظفين للسلم الإداري للمعهد فيعد احترام السلم التنظيمي من واجبات الموظف

وأن أي رفض احترام السلمية يعاقب عليه القانون

التحليل: أكد المبحوثين 1،2،3،5 : أن احترام السلم التنظيمي يعد من أساسيات الموق وهذا ما جاء في الأمر 06 - 03 - المضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. وأن عملية التواصل داخل المعهد تكون بالتدرج في أن

¹: السيد عباس ، موظف ارشيف ومواد أولية يوم 2022/03/07، 11:30

الموظف يقوم بالاتصال، بتجديد المصلحة ومن مدير المصالحة يتقل الانتقال إلى المدير وأن أي خلل إلى انعدام الانضباط والالتزام في العمل احترام المهنة

بعض الموظفين عند المدير الأسبق للمعهد لم يلئ صارم في هذا الشأن لكن المدير الحالي يتقيد بالقوانين والمواد الوظيفية العمومية ولكن يقوم باستشارة الموظفين و إشراكهم في الرأي والصالح العام للمعهد.

أما بخصوص التحفيز والترقيات فأغلب المبحوثين اتفقوا على أن التحفيز عادة ما تكون معنوية من خلال تقدير المجهودات، أخذ برأي الموظفين لا أما الترقيات فتكون بموجب المواد القانونية للوظيفة العمومية هنالك ترقية في الدرجة وأخرى في الرتبة

التحليل: النظام التحفيزي يعد حاجة أساسية من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفي وتكون من خلال إظهار تقدير المجهودات الموظفين خاصة عند اقتراب الامتحانات إلحاق الموظفين بدورات تكوينية هي التكويني و التمهين أخذ رالي الموظفني، بالإضافة إلى القدرة على الدراسة ورفع المستوى العلمي والتعليمي تواضع الرئيس للمرؤوس في أخذ القرارات أما الترقية في المعهد تكون مت خلال المواد القانونية للوظيفة العمومية هنالك نوعين ترقية في الدرجة وترقية في المنصب أو الرتبة وبعد هذه الأخيرة (الترقية) على عدة صقلت تكون في الموظف أولها الخبرة في العمل والأقدمية في المنصبه وآخرون يرون أنها نقش على الكفاءة المهنية والانجازات المقدمة من طرف الموظف. فتكون الترقية من خلال التنقيط . أما في القانون الجديد لسنة 2020 حسب الأمر 03-06 للوظيفة العمومية أما أصدقت الترقية على طريق الشهادة.

الرضا الوظيفي للموظفين فهنالك رضا عن المنصب أما الرضا عن الأجر فمعظم المبحوثين أشاروا على أن الأجر أجر الموظف غير كافي مقارنة مع الظروف الاجتماعية لمعظم موظفي الوظيفة العمومية وأنهم ينتظر ينتظرون الزيادات المتوقعة في الأجر.

يتم تقييم الأداء الوظيفي للموظفين من خلال الصفات الموجودة في الموظف على الأداء الانضباط والالتزام واحترام مواعي أوقات العمل مثلا القدرة على حل المشاكل التعاون بين الموظفين.

التحليل: تقوم المعهد بتقييم أداء موظفيه من خلال الموظفين أنفسهم فأكدوا المبحوثين على أن أداءهم الوظيفي دائما يكون في المستوى بالرغم من أنه يكون في بعض الأوقات مشاكل إلا أن الأداء الوظيفي لا ينخفض وذلك من هنالك تعاون بين الموظفين والابتعاد عن النزعة الفئوية وإيمانهم بأنه أحسن النتائج تكون بالعمل الجماعي. وأكدوا على أنه يوجد انضباط والتزام من بأوقات العمل من طرفهم، لكن ما لا فطنة أن رؤساء المصالح يتغيبون

من الأوقات العمل بكثرة ويتأخرون كثيرا خاصة في وقت الاستراحة . لكن بصديقة عامة فإن زملاء ال عمل
يقدمون مجهودات بعضهم في العمل وهو ما يكون دافعا للتعاون في العمل وتقديم مجهودات مضاعفة.

خلاصة : من خلال دراستنا الميدانية المعين الوطني للتكوين والتعليم المعنيين بن صابر -عقيق - منتقام - توقفنا
صد نقاط مهمته على أن هنالك استحسان كبير للموظفين بشأن مهامهم مهما كانت مستوياتهم في السلم الإداري
وأن هنا تعاون وصدقات مكونة بين الموظفين والذي يرجع إلى أقدمته الموظفين في المعهد الذي يساعد على
رفع الكفاءة الأداء ويؤثر بشكل مباشر عليه

خاتمة :

من خلال ما تم عرضه في الدراسة وما تم التوصل إليه من النتائج تبين أن للثقافة الاتصالية تأثير فعال على الأداء الوظيفي للموظفين ، وكشفت لنا الدراسة عن كيفية مساهمة كل من القيم السائدة داخل المعهد على تحسين الأداء الوظيفي وهذا من خلال زيادة الجدية والانضباط في العمل ، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه جامعية النزعة الجماعية في الكل ومشاركة الموظفين في أخذ القرارات وتوفير الظروف المبتغاة لهم بالإضافة إلى تحفيز العمال وترقيتهم وتقدير جهودهم المبذولة

وانطلاقاً من هذه النتائج والتحليلات نود التأكيد على ضرورة الثقافة الاتصالية داخل المنطقة ، وأهمية القيادة العلياني تسيير المؤسسة وبطريقة ليرة لمواكبة التغيرات الخارجية والداخلية.

وبعد الإطلاع على المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين بن صابر عقيق هتغارم - اتضح أن الأداء الوظيفي للعمال يتم بشكل عادي روتيني وتبين أيضاً أن اتصال داخل المعمل غير الرسمية أكثر من الاتصال الرسمي.

قائمة المصادر و المراجع

- أبو سمراء محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة عمان ، ط1.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996
- أسامة زكي علي، مهارات الإتصال الإنساني و الأكاديمي، طبعة 1، الأردن ، دار أسامة للنشر و التوزيع، سنة 2016.
- د.بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العمال بالمؤسسة، دراسة ميدانية لجامعة قسدي مرباح، ورقلة الجزائر.
- د.كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، 2012.
- محمد باب الدب ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2008
- محمد جوهري ، علم الاجتماع و دراسة الإعلام و الاتصال ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ط1، 1992
- محمد قاسم ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، 2000، جارت مرجان ترجمة محمد منير الأصبحي ، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2005.
- محمد محمد الطنوبي نظرية الإتصال، طبعة 1، الإسكندرية مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.
- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة وطنية للكتاب ، الجزائر، 1992.

المجلات

- الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 4 ، جامعة الجزائر 2009.
- منصور محمد العريفي ، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرهما في الرضا الوظيفي ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2 ، 2009.
- عيسى يونسي، سامية شينار، عائشة عوماري، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العينة و أسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، 25 ديسمبر 2021.

موقع الأنترنت

WWW.nouro.alroheed.com/p=863.

فهرس

إهداء

مقدمة

الفصل الأول : مفاهيم حول الاتصال

مبحث 1 : ماهية الاتصال .

1- تعريف الاتصال.

2 عناصر العملية الاتصالية

3 - أساليب الاتصال

4 - أنواع الاتصال

5- نظريات الاتصال

مبحث 2 : اتصال .

1- هيكل وأشكال الاتصال .

2 - أساليب الاتصال.

3 أهمية وأهداف الاتصال.

4- معوقات الاتصال.

الفصل الثاني : الثقافة الاتصالية

مبحث 1: و تقسيمات الثقافة الاتصالية

1- أنواع ثقافة المؤسسة

2-عناصر ثقافة المؤسسة

3- خصائص ثقافة المؤسسة

4- دور ثقافة المؤسسة .

مبحث 2 : تكوين ثقافة المؤسسة

1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والمحافظة عليها

2 -وسائل انتقال ثقافة المؤسسة

3 - تأثير ثقافة المؤسسة

4- علاقة الثقافة بالاتصال

الفصل الثالث: الأداء الوظيفية

مبحث 1: عناصر محددات وأنواع الأداء الوظيفي

1-عناصر الأداء الوظيفي

2 – محددات الأداء الوظيفي

3- انواع الأداء الوظيفي

4 – مظاهر الأداء الوظيفي

مبحث 2 : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والتخطيط له.

1- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

2- تخطيط الأداء الوظيفي

3- معوقات الأداء الوظيفي

الفصل 4: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

مبحث 1: تأثير الثقافة الاتصالية على المؤسسة

1-تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك الموظفين

2- تأثير الثقافة الاتصالية على المنظمة

مبحث2: دور الثقافة الاتصالية في رفع وحفظ الأداء الوظيفي

1-دور الثقافة الاتصالية في رفع مستوى الأداء

مبحث 2 : تكويني ثقافة المؤسسة

1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والمحافظة عليها.

2 - وسائل انتقال ثقافة المؤسسة

3 - تأثير ثقافة المؤسسة

4- علاقة الثقافة بالاتصال

المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين بن صابر عقيق متقدم

1- التعريف بالمؤسسة

2 - نشأتها

3 مهامها .

4- النظام الداخلي.

5-الهيكل التنظيمي

6- وساطة اتصال داخل المؤسسة

7- مصالح المؤسسة

- خاتمة