



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:.....

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

في المؤسسة الجمركية

دراسة ميدانية: المديرية الجهوية للجمارك-تلمسان

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

د/ لقرع بن علي

الشعبة: العلوم السياسية

من إعداد الطالب:

بلعلوي عبد الحكيم

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة:.....بوجحفة رشيدة.....رئيسا.

الأستاذ:.....لقرع بن علي..... مشرفا مقررًا.

الأستاذ:.....قاضي سي الطاهر.....مناقشا.

السنة الجامعية 2024/2023

نوقشت يوم 2024/06/13



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



كلية الحقوق و العلوم السياسية
مصلحة الترخيصات



تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

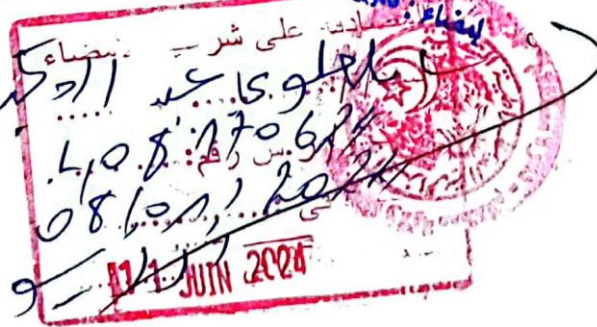
أنا الممضي أدناه،

السيد: العلوي عبد الحكيم الصفة: طالب ماستر
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 408170624 والصادرة بتاريخ: 2024/01/08
المسجل بكلية: للحقوق و العلوم السياسية قسم: العلوم السياسية
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

الارتباط التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الحكومية

أصحب بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه ^{بالتفويض منه} ^{بالتفويض منه} ^{بالتفويض منه}
السيد (ة): مسلم حليمة حررت الوثيقة من طرف

إمضاء المعني



التاريخ: 2024/06/13

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الإهداء

إلى أبي، الذي ألهمني حب العلم والغرف منه
وغرس في نفسي معاني الصدق وحب الوطن.
إلى أغلى مخلوق على وجه المعمورة،
أمي حفظها الله ورعاها و أكرمها على قدر عطائها وسخائها
ولطفها و رقة قلبها، ووفقني لبرها وعمل ما يرضيها،
وأقرّ عينها بأولادها جميعا ومنحها وافر
الصحة والعافية.

الشكر

إن الشكر لله نحمده ونشكره على فضله ونعمته التي لا تعد ولا تحصى ولا حول ولا قوة إلا بالله.

وكما يقول الإمام الشافعي رحمه الله:

أخي لَنْ تَنَالَ الْعِلْمَ إِلَّا بِسِتَّةٍ سَأُنْبِيكَ عَنْ تَفْصِيلِهَا بِبَيَانٍ
ذِكَاؤٌ وَحِرْصٌ وَاجْتِهَادٌ وَبُلْغَةٌ وَصُحْبَةٌ أُسْتَاذٍ وَطَوَّلُ زَمَانٍ

وعلى هذا القول أتقدم بالشكر والثناء للأستاذ الفاضل: « لقرع بن علي » المشرف على هذه المذكرة، على صبره و حلمه وتوجيهاته القيمة. وجميع من علمني حرفا بصدق وإخلاص نية لله عز وجل، منذ نعومة أظفاري إلى هذا المقام العلمي.

ومراعاة لقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، أتقدم بخالص شكري وامتناني وتقديري لكلية الحقوق والعلوم السياسية

(جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم)

ممثلة في طاقمها الإداري والبيداغوجي و سائر الأساتذة وفقهم الله جميعاً.

ولا أنسى أن أشكر صديقي المخلص شمومة عبد الله خريج هاته الكلية العام الماضي من قسم القانون العام، على كل ما قدمه لي من عون ونصائح أفادتني في إنجاز هذا العمل، وأشكر كل زملائي بالمديرية الجهوية للجمارك بتلمسان الذين لم يبخلوا علي بتقديم يد المساعدة، وخاصة الناشطين بمكتب المستخدمين للموارد البشرية.

مقدمة

الإنسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش على الحجارة إلى بث الأقمار، يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله، حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور التقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الإتصال الإنساني، أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الإتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة، وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الإتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الإتصال الإنساني.

كما أن الإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعا لاختلاف عملية الإتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الإتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الإتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

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

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد، والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم، وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات، فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة فيها، تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

كما يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال

للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال.

كما تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المنظمة، حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي بمثابة مقياس ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشأة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة، كما أننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقا لاحتياجات المنشأة، بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات، كما تعطينا عملية التقييم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى.

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة، وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة، لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي، ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا.

إشكالية الدراسة:

إن محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية، وذلك من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه الموظفين، واكتشاف أو الوقوف على معوقات

الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم، على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل أي مؤسسة، بما فيها المؤسسة الجمركية، من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والذي يعطي لها الدافع في الحفاظ على بقائها ورفيها.

ومن هنا تمكن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات وهي كالتالي:

- ❖ **التساؤل الأول:** ماذا يقصد بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؟
- ❖ **التساؤل الثاني:** ما هو واقع الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية؟
- ❖ **التساؤل الثالث:** ماهي العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية؟

فرضيات الدراسة:

تتضمن الدراسة فرضية رئيسية وهي:

" كلما توفر الاتصال التنظيمي كلما ساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية".

وتندرج ضمن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ كلما زاد الاتصال التنظيمي بين الموارد البشرية داخل المؤسسة الجمركية، كلما زاد تأثيره على أداءهم الوظيفي بها؛
- ❖ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

مبررات اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات ذاتية وموضوعية وهي على النحو

التالي:

أولا/ المبررات الذاتية:

- ❖ الميول الشخصي لهذا الموضوع والذي ينحصر بمجال الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي؛
- ❖ وجود رغبة كبيرة في الاطلاع أكثر على الموضوع.

ثانيا/ المبررات الموضوعية:

- ❖ معرفة نوع الاتصال المعمول به في إدارة الجمارك وعلاقته بالأداء الوظيفي (بحكم أنني موظف فيها)؛
- ❖ يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لأهميته داخل المؤسسات الجمركية والدور الذي يلعبه الاتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
- ❖ أهمية المورد البشري داخل المؤسسة الجمركية؛
- ❖ حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت هذا النوع من البحوث؛
- ❖ الوقوف على دور الاتصالات التنظيمية ومساهمتها في حل المشكلات الإدارية.

أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية، نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة بحيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

- ❖ التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم؛
- ❖ الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛
- ❖ كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة؛
- ❖ بالإضافة إلى تقديم رصيда إضافية من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في:

- ❖ التطرق إلى العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؛
- ❖ الوقوف على أهمية الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة الجمركية؛
- ❖ وصف طبيعة العلاقة بين الاتصال ووضوح القرارات وانعكاس ذلك على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛

❖ التطرق إلى كيفية تقييم الأداء الوظيفي ومشكلاته.

مجالات الدراسة:

يعد التعرف على مجال الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك من خلال ما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة، تمكنا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة في البحث، ويجمع كل الباحثين في منهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة 03 مجالات رئيسية وهي: المجال الزمني، المجال الجغرافي، والمجال البشري.

أولاً/المجال المكاني: نقصد به الحيز أو المكان أو الميدان الذي تمت فيه عملية جمع البيانات المتعلقة بالبحث، و قد اتخذت دراستنا هذه من إحدى المديرية الجهوية التابعة للمديرية العامة للجمارك الجزائرية مكانا لإجراء الدراسة، و بالتحديد بالمديرية الجهوية للجمارك بتلمسان؛ ثانيا/المجال البشري: ويقصد به مجتمع الدراسة أو العينة المختارة، وكون محور دراستنا حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية، فقد قمنا باختيار الموظفين الجمركيين ليكونوا محور دراستنا الميدانية، وقد بلغ عددهم 39 موظفا؛

ثالثا/المجال الزمني: و يشير إلى المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز البحث، وقد استغرقت المدة التي قضيناها لإنجاز هذه الدراسة حوالي 05 أشهر، قد جاء تقسيم المجال الزمني وفقا لما استغرقت كل مرحلة من مراحل البحث كما يلي:

❖ 1- المرحلة الأولى: تزامنت مع بداية شهر فيفري إلى أواخر شهر مارس، تم خلالها الضبط النهائي للموضوع والعنوان وتحديد مجال الدراسة، ليقصر مجتمع دراستنا على الموظفين الجمركيين، كما قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وهذا ما يساعد في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة؛

❖ 2- المرحلة الثانية: تزامنت مع شهر أفريل إلى شهر ماي، بعد أن ألمنا بجميع المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلقنا في الجانب الميداني، في هذه المرحلة قمنا بتصميم

الاستبيان "الاستمارة" وعرضها على الأستاذ المشرف، وفي منتصف شهر أفريل قمنا بصياغة الاستمارة بشكلها النهائي والتي كان عددها أربع صفحات، بعد إجراء بعض التعديلات عليها، وفي أواخر شهر أفريل قمنا بتوزيعها بطريقة عشوائية على الموظفين الناشطين بالمديرية الجهوية للجمارك- تلمسان- بعد التأكد من فهم أفراد العينة لأسئلتها، وقمنا باسترجاعها في بداية شهر ماي، بعدها قمنا بتفريغ و تحليل المعطيات.

منهج الدراسة:

تقوم الأبحاث العلمية علي مجموعة مختلفة من المناهج العلمية، ويختلف اختيار كل منهج وفقاً لنوع الدراسة، حتى نتأكد من اختيارنا المنهج المثالي والمناسب الذي يساعنا في انجاز بحثنا بسهولة.

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة، لذلك يعرف المنهج بأنه: "البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحى باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في العملية الذهنية"¹.

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول علاقة الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى جمع مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة تحليلها لإستخلاص النتائج، كما تم إعتداد منهج دراسة الحالة رغبة في الحصول على معلومات ونتائج أكثر تفصيلاً ودقة حول الموضوع، وفهم وتحليل كافة الجوانب التي تتعلق بالتعرف على الظاهرة المعنية أو مشكلة الدراسة، باعتبار أن مناهج دراسة وفهم الحالة، هي المناهج التي تهتم بالتعرف على الجوانب التي تتعلق بأحد الظواهر والتعرف على خصائص الحالات، والتي قد تتمثل في مجموعة أفراد، ودراسة الحاجة الاجتماعية والاهتمام بالفرد وأفكاره باعتباره أحد أهم ركائز المؤسسات، للتوصل إلى الحقائق العلمية تساعنا في التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في النهاية.

¹ فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008)، ص 10.

كما استخدمنا منهج المسح الاجتماعي لوجود عدد كبير من المفحوصين داخل المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان، يستلزم ذلك التَّعَرُّف على بياناتهم ومعلوماتهم الدقيقة، من خلال التواصل المباشر والاستبيان لجمع البيانات وإعداد استمارة تحتوي على أسئلة التي أردنا الإجابة عنها، من خلال معرفة خصائص ومكونات الأفراد المبحثن لعينة دراستنا، مثل: الجنس، والسن، ومُستوى التَّعليم، والرتب، والأجر، والخبرة.

واستخدمنا المنهج الإحصائي من أجل جمع المعطيات الإحصائية حول موضوعنا أو ظاهرة مذكرتنا، وتحليلها بغرض إظهار الاستدلالات العلمية التي قد تبدو غير مفهومة والعمل على استخدام الطرق الرقمية والرياضية والأساليب كالجداول والرسوم البيانية والدوائر النسبية لجمع كافة البيانات الإحصائية والعمل على تحليلها وتفسيرها.

الاقتربات:

تم التطرق في بحثنا إلى مجموعة من المقاربات وهي كالتالي:

❖ إقتراب الدور: ذلك من أجل دراسة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الجمركية؛

❖ إقتراب البنائي الوظيفي: من خلال التركيز على الوظائف التي تؤديها المؤسسة محل الدراسة، لذلك تم الاعتماد على المقاربة البنائية الوظيفية للاقتراب من بنية المؤسسة، والتطلع أكثر على الوظائف التي تؤديها بخصوص متغيرات بحثنا؛

❖ إقتراب المؤسسي: للتقرب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحديدها وذلك بقصد تفسيرها، بالاستناد إلى المتغيرين: الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة باعتبارها وحدة أساسية للتحليل، والتركيز على الجانب القيمي وقواعد السلوك داخل المؤسسة.

أدوات البحث:

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات.

أولا/ أدوات جمع البيانات:

هناك وسائل عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي لغرض جمع البيانات وجاءت الاستثمار كأداة أساسية اعتمدنا عليها في جمع المعلومات.

اعتمدنا في جمع البيانات من ميدان الدراسة على الاستثمار والتي هي عبارة عن " أداة تحتوي على مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة استفهامية أو خبرية يقوم كل مشارك في عينة الدراسات بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة من أحد أو استشارة أحد"¹.

كما تعرف الاستثمار أيضا بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد"².

وبالنسبة لاستثمار هذا البحث فقد اشتملت على 03 محاور رئيسية، تضمن أسئلة فرعية، من فروض البحث ومؤشراته، وتحتوي على 46 سؤال وهي كالتالي:

- ❖ المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين و يضم 06 أسئلة؛
 - ❖ المحور الثاني: يمثل مدى استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الصاعد والنازل داخل المؤسسة و يضم 20 سؤالاً؛
 - ❖ المحور الثالث: يتعلق بالأداء الوظيفي لأفراد العينة و يضم أيضا 20 سؤالاً.
- ثانيا/ أساليب التحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، حيث اعتمدنا على أسلوب التحليل الكمي الهادف إلى تكميم المعطيات والمعلومات المتحصل عليها بواسطة الاستثمار من الميدان والتي تم تفرغها في الجداول

¹ سامي عريفج، خالد حسين مصلح، مناهج البحث العلمي و أساليب (عمان: دار مجد لاوي، ط.2، 1999)، ص68.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط.3، 2008)، ص 182.

وتحويلها إلى أرقام وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام أسلوب التحليل الكيفي، وذلك من خلال تحليل البيانات والمعطيات الكمية الواردة والمأخوذة من الميدان ومحاولة ربطها بما جاء في التراث النظري للدراسة، محاولين بذلك التأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة : لمعرفة نسبة كل بند من بنود الاستمارة.

الدراسات السابقة (أدبيات الدراسة):

الدراسة الأولى: طبيش ميلود، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة-دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية"، تناولت هذه الدراسة إشكالية مفادها: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة إذاعة سطيف الجهوية؟ وللإجابة على الإشكالية تطرق الباحث إلى فرضية مفادها: للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدناميكية جماعة العمل داخل التنظيم وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ الاتصال داخل المؤسسة يعمل على تكثيف اللقاءات بين الزملاء؛

❖ الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة؛

❖ الاتصال التنظيمي يجعل العامل يحس بالأهمية مقارنة بزملائه.¹

الدراسة الثانية: جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK)، تناولت الدراسة إشكالية مفادها: هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟ وكفرضية رئيسية صاغ الباحث الفرضية التالية: يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق إجراءات السلامة بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ نمط الاتصال الداخلي يعكس طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الدراسة؛

❖ يؤثر الاتصال التنظيمي على أساليب النوعية في مؤسسة الإسمنت.²

¹ طبيش ميلود، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية- " (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011).

² جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة SCAEK" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية قسم، جامعة غرداية، 2014-2015).

الدراسة الثالثة: بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ وللإجابة عن الإشكالية صاغ الباحث الفرضية التالية: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، كما توصلت دراسة الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ هناك مزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال في مؤسسة سونلغاز؛
- ❖ هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي؛
- ❖ القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر.¹

الدراسة الرابعة: شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة بومرداس؟ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على رأسها:

- ❖ وجود علاقة موجبة بين كل من المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، العمل الجماعي) والأداء الوظيفي؛
- ❖ هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة.²

الدراسة الخامسة: عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة"، تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن

¹ بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009).

² شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس- (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010).

بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية: لا يولي الرؤساء في المركب اهتماما كافيا بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيه؛
- ❖ عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.¹

أقسام الدراسة:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع الدراسة الى فصلين ، بحيث تم التطرق في الفصل الأول إلى علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية، وهي المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان، للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الناشطين بها، وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل المؤسسة، و لذلك فقد قسمت الدراسة إلى:

الفصل الأول: كان عنوانه الإطار المفاهيمي والنظري للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة، وقد تضمن مبحثين، جاء المبحث الأول بعنوان: تحليل الاتصال التنظيمي في المؤسسة وجاء المبحث الثاني بعنوان: تحليل الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة، تم من خلال هذا الفصل تحديد مفاهيم كل منهما، وإلقاء الضوء على مختلف المدارس والنظريات التي اهتمت بهما في الفكر الإداري، دون أن ننسى المعوقات التي قد تحد من فعاليتها؛

الفصل الثاني: كان عنوانه الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك الجزائرية بتلمسان). وقد تضمن مبحثين أيضا، أولهما بعنوان: التعريف بمجال الدراسة الميدانية، وثانيهما جاء بعنوان: عرض وتحليل البيانات الميدانية، تم من خلال هذا الفصل، التعريف بمؤسسة البحث وكذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وذكر الأداة التي استخدمت في الدراسة، ألا وهي الاستمارة ، ثم بعد ذلك تحليل البيانات المتحصل عليها، و في الأخير تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال تحليل بيانات الاستبيان.

¹ عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة- " (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري
للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع. فمع تطور المجتمعات أصبح هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات. وما يهمنا نحن هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، باعتباره عاملا ضروريا وأساسيا جدا، يساعد على نشأة التعاون في العمل وتوجيه وتحفيز العاملين وتمكينهم من أداء وظائفهم بالكفاءة اللازمة. وعليه لقي الأداء الوظيفي هو أيضا اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة إلى أسنى أهدافها، وأن المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات ويمنحها ميزة تنافسية في السوق، ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها، ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، إرتباطا بالاتصال التنظيمي الذي يعتبر القلب النابض في جسم كل مؤسسة.

بناء على هذا سوف نسعى في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على كل من الجانب المفاهيمي والنظري للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال مبحثين لكل منهما ثلاث مطالب: يتحدث المبحث الأول عن تحليل الاتصال التنظيمي في المؤسسة، في حين يتحدث المبحث الثاني عن تحليل الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة.

المبحث الأول: تحليل الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فهو يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها، وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، بغض النظر عن الأعمال التي تقوم بها.

تم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتحدث أولها عن مفهوم الاتصال التنظيمي، أما المطلب الثاني يلقي الضوء على الإتصال التنظيمي في الفكر الإداري ومختلف النظريات المفسرة له، في حين أن المطلب الأخير يتحدث عن وسائل الإتصال التنظيمي والمعوقات التي تحد من فعاليته.

المطلب الأول: مدخل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي.

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، باعتباره وسيلة لنقل وتبادل المعلومات والاجراءات التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنّها الشركة أو المؤسسة، فمن الضروري أن يكون الاتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب، والمساهمة في نجاح المنظمة، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال التنظيمي من خلال تعريفه وذكر التعاريف المرتبطة به من قبل الباحثين والمفكرين، وما تحمله العملية الاتصالية من عناصر، وسرد أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، ومختلف أنواعه ووظائفه.

أولاً/ تعريف الاتصال التنظيمي:

قبل الحديث عن الاتصال التنظيمي وتقديم التعاريف المتداولة حوله، نقوم أولاً بتحديد بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم الاتصال التنظيمي ونشير إليها فيما يلي:

1- تعريف الإتصال:

- لغة: في اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والتي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين: كائنين أو شخصين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة. إذن فالإتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى هدف معين، كما يأخذ معنى الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار¹.

¹ فروق عبد الله فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات (عمّان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، 2009)، ص165.

أما في اللغة الانجليزية يعود أصل كلمة اتصال **Communication** إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة كلمة **Communes** بمعنى عام و مشترك.¹

- اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للاتصال قد لا يمكن حصرها، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، كما أن كلمة " اتصال " تشير إلى معان كثيرة، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض يعتبرها نشاطاً، ويرى آخرون أنها فن.²

عرف مايكل ويسترون **M.weestroun** الاتصال بأنه: " نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"، كما عرفه انجل باركنسون **Parkinson Angel** بأنه " عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها".³

عرفه بشير العلاق أنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبقة.⁴

عرفه قاموس اكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة".⁵ والاتصال " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة".⁶ كما يعتبر الاتصال سلوك وهو من أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية، وله ثلاث عناصر أساسية: المرسل، الرسالة، المستقبل. الاتصالات هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات

¹ تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري (د.د.ن، ط.1، 2009)، ص22.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة (السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995)، ص164.

³ صالح أبو أصبع تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق (مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010)، ص13.

⁴ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة (عمّان الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط.1، 2009)، ص30.

⁵ سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية بين النظرية والتطبيق (مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2010)، ص10.

⁶ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية (عمّان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2009)، ص05.

والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما شابهها من مستوى إداري إلى آخر، ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.¹

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتبين أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والبيانات والآراء والمشاعر، عن طريق استخدام أساليب متعددة، بقصد التأثير.

2- تعريف التنظيم والمنظمة:

يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعضاً عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.²

والتنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود، وهو كذلك الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية، أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير.³ والتنظيم هو العملية التي تتضمن تحديد المهام وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط.⁴

المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.⁵ كما تعرف بأنها: الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانات، التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته.¹

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص35.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2009)، ص139.

³ ذكي محمد اسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم (السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط.2، 2009)، ص151.

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة (مصر: دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، 2008)، ص120.

⁵ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016)، ص13.

وتعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة، فالمنظمة هي بمثابة أداة يستخدمها الأفراد لتحقيق ما يرغبونه أو يقدرونه، فالأفراد الذين يقدرون أهمية الأمن يشكلون منظمات تكفل لهم الأمن مثل وحدات الشرطة أو الجيش، أما الأفراد الذين يهتمون بالترفيه والتسلية فيفكرون في تواجدها منظمات تحقق لهم ذلك مثل إنشاء نوادي رياضية تشبع ذلك.²

والمنظمة عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحدد أبعادها هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع، ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية... الخ.

ويعرفها ستيفن روبينس Stephen Robbins على أنها " وحدة اجتماعية منسقة على نحو واعي، تتكون من شخصين أو أكثر، والذين يعملون على أسس مستمرة نسبيا لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نشير بأن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لأداء عمل ما، لهم هدف معين يسعون إلى تحقيقه.

بعد إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بالاتصال التنظيمي، نتطرق الآن إلى تعريفه من خلال سرد مجموعة من التعاريف المختلفة، والتي نذكر منها مايلي:

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم، والاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل

¹ William Leffingwell, Edwin Robinson, **Text book of office Management**(New Delhi: Tat McGraw-Hill Book, 1980), p53.

² محمد ربيع زنتي، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات** (مصر: مكتبة المتنبى، 2007)، ص11.

³ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, (N .J: Prentice Hall, 2001), p04.

تحقيق أهدافها.¹ ويعرفه فضيل دليو بأنه " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين".²

هذا يعني أن الاتصال التنظيمي هو بمثابة نظام متداخل يشمل الاتصاليين: الداخلي (الصاعد، النازل والأفقي) والخارجي بمختلف أنشطته (من علاقات عامة، المبيعات، والعمليات الإشهارية).

ويعرفانه كل من زيلكو Zelko ودانس Dance بأنه " نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال".³

ويقصد بالاتصال التنظيمي أيضاً، تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المدراء أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى، ويتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، ويتم ذلك باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم.

عرفه أحمد بدوي بأنه : "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة"⁴. كما يعرف الاتصال التنظيمي: بأنه "عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات".⁵

¹ Blake and Heroldsen, *Taxonomy of concepts*, (New York, Husting House, 1979), p26.

² فضيل دليو، *الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله* (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص15.

³ شعبان فرج، المرجع السابق، ص30.

⁴ أحمد بدوي، *معجم المصطلحات للإعلام* (القاهرة: دار الكتاب المصري، 1985)، ص44.

⁵ شريف الحموي، *مهارات الاتصال* (عمان الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط.1، 2007)، ص66.

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:

- نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة؛
- نظام إيصال الأوامر والتعليمات؛
- نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب.¹

يساعد الاتصال التنظيمي المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.²

ثانيا/ أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات فيها، هذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتعتبر الإتصالات وسيلة للمديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ولكونها تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.³

ويمكن إستخلاص أهمية الإتصال التنظيمي من خلال ما يلي:

- 1- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى؛
- 2- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال؛

¹ خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة، إعلام جامعة الشارقة، 2009-2010، ص50.
² شعبان علي حسين السبيسي، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر، ط.1، 2009)، ص43.
³ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011)، ص33.

3- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس تلك المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية؛

4- ابقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر بخصوص النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة؛

5- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار؛

6- توفير فرصة للإبداع والإبتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساعد في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها؛

7- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.¹

يهدف الإتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، إذ يقوم الإتصال على التنسيق بين تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض، وعندها تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

وتهدف عملية الإتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الإتصال التنظيمي إلى:

1- هدف توجيهي: يتحقق هذا الهدف عندما يسعى الإتصال إلى إكتساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها، ويعتبر الإتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال؛

¹ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي (الإمارات: دار الكتاب الجامعي العين، ط.2، 2005)، ص30.

2- هدف تثقيفي: يكون ذلك حينما يتجه الإتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمرهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع آفاقهم بما يتعلق بمحيط عملهم؛

3- هدف تنظيمي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم، كما أن من شأن الإتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري، الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، لذا على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الإتصال، حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على المستجدات والمقترحات، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم؛

4- هدف إجتماعي: يتيح الإتصال الفرصة لزيادة إحتكاك الجماهير بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الإجتماعية بين الأفراد، ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الإجتماعي، الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم، وقادرا على التعبير عن مخاوفه ورغباته وآرائه دون حرج أو خوف، ومن شأن الإتصال التنظيمي كذلك، تنمية التعاون بين أعضاء الجماعة، من خلال التفاعل والإتصال المستقر بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، لكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخر قياديا، وينبغي أن يتوفر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الإستمرارية والإستقرار، وهذا لا يأتي إلا عن طريق الإتصال والتفاعل، فالقائد هو من تربطه بالعمال التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة، يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم.¹

ثالثا/عناصر عملية الإتصال التنظيمي:

الاتصال والتواصل في المنظمة يعتبران أهم أساسيات سير المنظمة، وتزداد أهمية التواصل بين أفراد المنظمة أو بينها وبين جمهورها الخارجي لتحقيق أهدافها، وتتكون عملية الاتصال التنظيمي من عدة عناصر أساسية ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه تنحصر عناصر عملية الاتصال التنظيمي في ما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص 36-37.

1-المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال: يسمى المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال، وهو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة، ويكون إما فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة أو منظمة، وكثيراً ما يكون المعني من المصدر هو الشخص القائم بعملية الاتصال، يقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين¹؛

2- الرسالة: الرسالة هي الفكرة المنقولة من المصدر إلى المستقبل، أو المعنى أو حتى المحتوى، وتتضمن بدورها مجموعة المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محددة، يتم التعبير عنها بالرموز إما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق، وتتوقف فاعلية الاتصال على مدى الفهم للموضوع الذي تدور حوله الرسالة وكذلك اللغة المقدمة بها، ومن ناحية أخرى تعتمد فاعلية الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافةً لنوعيتها من حيث البساطة أو التعقيد، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية²؛

3-الوسيلة أو القناة أو الوسيط: تسمى القناة أو الوسيط، وهي الأداة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة وإيصالها من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة المستخدمة بالاعتماد على مدى الاختلاف الحاصل في مستوى الاتصال، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم والقدرة بزيادة المسافة بين المرسل والمستقبل، وبزيادة عدد المتلقين أو المستقبلين وانتشارهم³؛

4-المتلقي أو المستقبل: هو المستقبل أو المستقبلين الذين يتلقون هذه الرسالة سواء الاتصالية أو الإعلامية، والمستهدفين من العملية الاتصالية، والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره وأرائه، يتفاعلون مع الرسالة ويتأثرون بها، وهذا هو الهدف المرجو من العملية الاتصالية، كما تشكل ظروف المستقبل وصفاته ومدى إدراكه للموضوع دوراً مهماً في إدراكه⁴؛

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال المعهد العالي للخدمة الاجتماعية (مصر: جامعة الإسكندرية، 2002)، ص73.

² سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان الأردن: دائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص241.

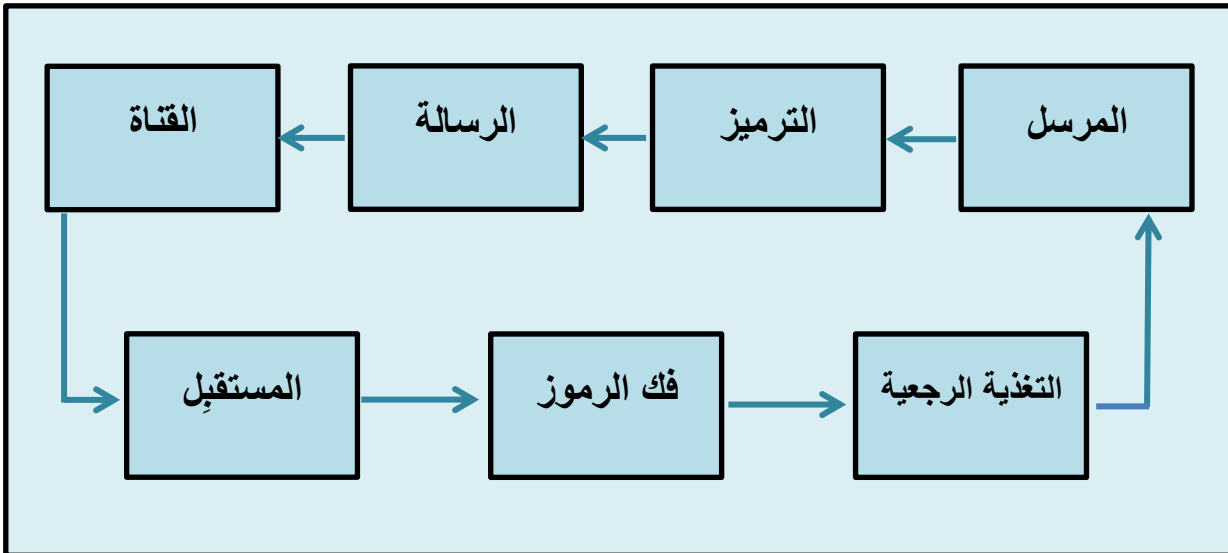
³ منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص73.

⁴ المرجع نفسه، ص73.

5-رجع الصدى: الصدى يسمّى رد الفعل أو التغذية الراجعة، ويأخذ دائماً اتجاهاً عكسياً في العملية الاتصالية، ويكون المستقبل نقطة انطلاقه والمرسل هو المستلم، ذلك للتعبير عن موقف المستقبل من الرسالة، حيث يعبر عن مدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لفحواها وما فيها. تعود ردة الفعل هذه إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورته ويدخل في ذلك تعبيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات، وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل للرسالة، سواء رد فعل ايجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبي يتعارض مع أهدافه¹؛

6- التأثير: التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئاً وليس فورياً كما يعتقد البعض². وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتاً وليس دائماً، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يسعى تحقيقها القائم بالاتصال. وتتم عملية التأثير على خطوتين، الأولى هي تغيير التفكير، والخطوة الثانية هي تغيير السلوك³. (أنظر الشكل رقم 01)

الشكل رقم(01): عناصر عملية الاتصال التنظيمي.



المصدر: عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي (وهران: دار العرب للنشر والتوزيع، ط.1، 2008)، ص180.

¹ محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري (الرياض: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000)، ص23.

² المرجع نفسه، ص23.

³ منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص74.

بالإضافة إلى العناصر السابقة يمكن إضافة عناصر أخرى للاتصال التنظيمي، نشير إليها فيما يلي:

1- الشبكة: ذلك أن المنظمة ما هي بالأساس إلا مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مواقع وظيفية معينة، ويقوم كل واحد منهم بتبادل الرسائل والمعلومات مع غيره في نفس التنظيم ضمن ما يسمى شبكة الاتصال، هذه الأخيرة قد تتكون من فردين أو أكثر، وقد تتكون من كافة العاملين في المنظمة، كما تتأثر تأثيرا كبيرا بمجموعة من العوامل الأساسية من بينها، الدور الذي يقوم به الفرد في منظمة، واتجاه تدفق الرسائل الاتصالية فيها، وكذا تسلسل تدفق الرسالة الاتصالية، وأخيرا مضمون الرسالة.¹

2- التداخل: ويركز هذا المفهوم على تعاضد وارتباط الأجزاء المختلفة للمنظمة بعضها بالآخر وبالبيئة الخارجية، ويرتبط بالأساس بأولئك الأفراد الذين يقومون بأدوار تنظيمية مختلفة، مثلا عندما يتخذ المدراء قرارا فيكون من الحكمة بالنسبة لهم أن يأخذوا بالاعتبار تأثيرات هذا القرار على كامل المنظمة، وذلك من خلال إيصال المعلومة لكل الأطراف الفاعلين وجس نبضهم بخصوص موضوع القرار ومدى ارتياحهم له.²

3- العلاقة: والتي تقوم بين الأفراد الموجودين على أطراف الشبكة كنتيجة لربطهم بمختلف الرسائل المتدفقة في المنظمة، قد تكون هذه العلاقة في شكل اتصال ثنائي، وقد تكون في شكل تسلسلي (أ) إلى (ب) ومن (ب) إلى (ج) وهكذا دواليك، وقد يكون الاتصال كذلك في جماعة صغيرة أو من واسعة ومرتبطة بجمهور من المتلقين.³

4- البيئة المحيطة: تتفاعل منظمة الأعمال كنظام مفتوح مع البيئة المحيطة، إذ تؤثر فيها عوامل متعددة كمستوى التعلم التقني والحالة الاقتصادية والوضع القانوني والعوامل الاجتماعية، وبالتالي عليها مراقبة كل العوامل ومتابعتها، ومن ثم تكييف مجموع الرسائل

¹ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي (القاهرة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط.1، 2004)، ص24.

² فريال أوصيف « الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي الجامعة الجزائرية » (مذكرة ماستر غير منشورة كلية علوم

الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015)، ص32.

³ المرجع نفسه، ص32.

المتناقلة بين جمهور المنظمة الداخلي والخارجي مع أجواء هذه التغييرات الطارئة، ما يضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها المتوخاة على أحسن وجه.¹

5- الشك وعدم اليقين: ويقصد بعدم اليقين في هذا الموطن الفرق بين المعلومات المتوفرة والمعلومات المطلوبة، فكلما استطاعت المنظمة خلق جو اتصالي مريح وفعال بين أعضائها، زادت لدى هؤلاء الثقة في قدرتهم على تقديم إنتاجات تتواءم والمواصفات المطلوبة من البيئة الخارجية.²

رابعاً/ أنواع 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 أبداً فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل، حيث وجدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد أن 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، وبهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.³

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل:

1-الإتصال الرسمي: وهو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة

¹ محمد ناجي الجوهري، المرجع السابق، ص26.

² المرجع نفسه، ص26.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص309.

في هذه المنظمة، كما يعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الإتصال أربع إتجاهات أو أشكال وهي:

أ- الإتصال النازل أو الهابط: وهو الإتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات: كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنتقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وللاتصال الهابط هدفان هما:

- ❖ توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- ❖ قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

ب- الإتصال الصاعد: ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى، ويأتي مكملًا للاتصال الهابط، حيث لا تتوافر للعاملين جميع المستويات القدرة على إستقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى، وتتضمن الإتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه تم فهمها وإستيعابها وأنها قد إستطاعت تحريك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا¹.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي وليود" في أربع نقاط و المتمثلة في:

- ❖ معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم وخططهم المستقبلية؛
- ❖ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل؛
- ❖ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص317.

❖ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.¹

ج- الإتصال الأفقي أو الجانبي: ويعني إرسال المعلومات وإستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل: الإدارات، الأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الإتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والإنسجام بين الإدارات والأقسام. كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.²

د- الإتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد، والذي يتمثل في "أنه يتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة كإتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".³

ومن خلال عرض أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن نتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمؤسسة، وعليه فإن إعطاء الإهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.⁴

2- الإتصال غير الرسمي: إن الإتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الإتصالات الرسمية فقط، فهناك الإتصالات غير الرسمية والتي تعني ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الإتصالات الرسمية، والإتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية وهذه

¹ المرجع نفسه، ص318.

² المرجع نفسه، ص320.

³ المرجع نفسه، ص320.

⁴ المرجع نفسه، ص320.

الإتصالات سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم إنعزال بعضهم في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.¹

الإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على إثر تجاوب هاوثورن Hawthorne والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.²

يظهر هذا النوع من الإتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها، بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة. فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحدة يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، ومن أجل الإستفادة من الإتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة أو مديرها الإستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الإتصال غير الرسمي، وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.³

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

- ❖ وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها؛
- ❖ إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة؛
- ❖ عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين؛
- ❖ رغبة الأفراد القياديين أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة؛

¹ المرجع نفسه، ص ص 320-321.

² بوغراب حدة « الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية » (مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014)، ص 23.

³ المرجع نفسه، ص 25.

❖ إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.¹

كما أن الإتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- ❖ اللقاءات العفوية بين زملاء العمل؛
- ❖ الحوار المتبادل داخل المكاتب؛
- ❖ الإتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات، والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة)، فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والجدية من قبل الفاعلين ذلك أنه يحدد من تفاعلاتهم الإجتماعية.²

يمكن أن يكون للإتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي الى:

- ❖ إنتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الانسانية داخل التنظيم؛
- ❖ يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناتجة عن ردود أفعال إنتقامية بالدرجة الأولى و ذلك بسبب الإشاعات مثلا.³

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بمختصين السيكلوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من خلال

¹ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص28.

² المرجع نفسه، ص27.

³ بن حمو فاطمة الزهراء « الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الجمركية » (مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2016-2017)، ص29.

الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفايدي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم،
بالتالي الوصول لاستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه من أجل بلوغ وإنجاز أهداف المؤسسة.

خامسا/ وظائف الإتصال التنظيمي:

تتعدد وظائف الإتصال التنظيمي ولعل من أهمها ما يلي:

1- وظيفة إعلامية: تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب؛

2- وظيفة إنضباطية: تستمد المهمة الإنضباطية للإتصال أبعادها من منطلقين، تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، إقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه؛

3- وظيفة إقناعية: العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ، وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع للأداء الوظيفي؛

5- وظيفة رقابية: يرتبط الإتصال بالهيكل التنظيمي إرتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي بإستخدام قنوات الإتصال الرسمي؛

4- وظيفة إبداعية: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الإتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الإتصال التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع، علاوة على تصلب المواقف والإتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني أفكار وأنماط سلوكية جديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، ويرتبط الإبداع ببعدان مهمان يجسدان وظيفته الأساسية: يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة؛ والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول، والإتصال هنا يلعب دورا في

وضع برامج تهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد بإتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل؛

6- وظيفة ترفيهية وتثقيفية: يلعب الإتصال دورا في الترويح عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن النفوس.¹

المطلب الثاني: الإتصال التنظيمي في الفكر الإداري.

لقد لقي الإتصال التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين وأصحاب المنظمات، وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي، وفقا لآراء وأفكار كل من المدارس الآتي ذكرها:

أولا/ المدرسة الكلاسيكية:

وتتألف من إتجاهين رئيسيين وهما: الإدارة العلمية، والمدرسة البيروقراطية، فالأولى بنيت على نظرية الرجل الإقتصادي، إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية، وعومل فيها الموظف على أنه آلة ميكانيكية وتم إغفال الجانب الإنساني، من أهم روادها تايلور Taylor، إضافة إلى جهود هنري جرانت Henry Grantt، فالإدارة العلمية تعتبر أن الإتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة، والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية، كما أكدت أنها يجب أن تكون متسلسلة ومخطط لها، وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الانتاجية والكفاءة، كما أن هذه النظرية أغفلت الجانب الإنساني من الإتصال. وأغفلت كذلك الجانب غير الرسمي للتنظيم، لكنها في المقابل قدمت توضيحا لحدود السلطة والهيكل التنظيمي ومن تم ضرورة انسياب الاتصالات وفقا لهما. أما المدرسة البيروقراطية من أهم روادها "ماكس فيبر Max Weber"، فقد أكدت على تقسيم العمل وتنميته والتدرج الوظيفي مع استخدام القواعد.²

¹ ناصر دادي عدون، الإتصال التنظيمي ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، 2004)، ص27.

² علي العياصرة ومحمد محمود العود الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوي (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص50.

ثانيا/ المدرسة السلوكية:

1- مدرسة العلاقات الانسانية: بدأت بدراسات "هوتورن Hothorn" التي أجراها "اليتون مايو Eleton Mayo" ورفقائه، أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية، وركزت على استخدام الإتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، الشيء الذي جعلها تتبالغ وتغفل الجوانب الإدارية.¹ وقد ركزت هذه النظرية على أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية، وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى إنهيار الإتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الإتساق والإنسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيمات الرسمية.²

2- نظرية X و Y لماك غريغور: قدم دوجلاس ماك غريغور Douglas McGregor نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في تصرفاتها وأساليب تعاملها مع عناصر التنظيم، وأن سلوك أعضاء التنظيم يتحدد جزئيا كنوع من الإستجابة أو رد فعل لسلوك الإدارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة التنظيم، وتتحدد عناصر نظرية الفلسفة الإدارية التي صاغها مالك غريغور في شكل عنوان مثير وهو نظرية X ونظرية Y.³

وضع ماك غريغور تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ النظرية X له آثار سلبية وذلك في ظل الافتراضات التي تنطلق منها والتي يحاول المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العالمين أثناء أداء عملهم والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة والذي يكون في شكل أوامر من الرئيس لمروؤسيه، وذلك كمحاولة للتحكم في سلوكياتهم وضبطها دون الأخذ بعين الاعتبار حاجتهم الاجتماعية والنفسية، كل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد و تدني مستوى

¹ محمد الديب السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011)، ص 61.

² مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011)، ص 62.

³ علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: دار الغريب، 2004)، ص 81.

أدائهم، أما الفروض التي قامت عليها نظرية Y فكانت مخالفة لفروض X حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل، مما جعل عملية الاتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال، إلا أن هذه النظرية بالغت في تصنيف الأفراد ضمن مجموعتين X و Y فقط وتجاهلت احتمالية وجود أفراد لا ينتمون لأي مجموعة من المجموعتين، كما أنها ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الجوانب الأخرى المرتبطة بالعمل.¹

ثالثاً/ مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل في واقعه نظاماً للعلاقات الثقافية المتداخلة، من أهم رواده شستر برنارد Chester Bernard وهنري سيمون Henry Simon ، كما يرى الكثير من الباحثين الإداريين أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، ذلك لكونه هو الأول الذي تعرض بالشرح والنقد لطبيعة الإتصال، ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وهو يؤمن بأن الإتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلاً، وكذا أن غياب التقنية الملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تحقيق الأهداف التي تعتبر الغرض الأساسي لقيام أي منظمة، ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين بها الإتصال المتبادل، والإنسجام مع الزملاء، والمشاركة، وتكييف ظروف العمل مع عاداتهم وسلوكهم.²

رابعاً/ مدرسة النظم:

روادها كتر Katz و كهن ويك Weik ، إهتموا بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وإنتقالها وتوصيلها داخل المنظمات، ويمكن تعريف الإتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للمعاني والرسائل بين المنظمة وبين بيئتها، كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، وهو ذلك الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها، ويحقق الإنسجام والتوافق بين أجزائها، والإتصال يمكن فهمه بإرتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.³

¹ المرجع نفسه، ص ص 81-82.

² محمد الدبس السردى، مرجع سابق، ص ص 50-51.

³ المرجع نفسه، ص 51.

خامسا/ المدرسة الموقفية أو الظرفية:

من أهم روادها فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler تؤكد هذه النظرية على دور الموقف في تحقيق فاعلية الاتصال والأداء ، فالمتغيرات أو الحلول المتاحة وضمن تأثير البيئتين الداخلية والخارجية تؤثر على الأداء الإداري وبالتالي فإن كل منظمة تختلف قراراتها استنادا إلى ظروفها ومتغيراتها وأساليبها، وأنه ليس هناك طريقة محددة للإدارة تطبق على جميع المنظمات ولكل الأوقات.¹ وتؤكد هذه المدرسة على وجوب تصميم المنظمة وأنظمتها الفرعية لتناسب مع البيئة، وأن فاعلية تلك المنظمة لا يقتصر على ذلك التناسق أو التناسب، وإنما يجب أن يمتد لإشباع حاجات مجموعة العمل بشكل متوازن مع الأداء الإداري فيها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.²

سادسا/ نظرية صنع القرار:

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم حيث تغطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغلقتها الاتجاهات السابقة، ويرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى هربرت سيمون Herbert Simon الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار، وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا لأن الأفراد ينتظمون في التنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق والوعي الدقيق للنشاطات التي يقومون بها، وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وبالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا ورئيسيا في النظرية الإدارية، بمعنى أن أعضاء التنظيمات لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات، بل إنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات.³

وقد اعتبر سيمون أن التنظيم هو بمثابة نسق يتم فيه التوافق مع ما يبذله الفرد من جهد وما يساهم فيه من عمل وما يتقاضاه من أجر وما يحصل عليه من مكافآت، وهذا التناغم والتوافق بين ما يحصل عليه الفرد من التنظيم وما يساهم به لصالحه يقاس بمدى الرضا الشخصي

¹ المرجع نفسه، ص52.

² المرجع نفسه، ص ص 52-53.

³ رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم (الجزائر: مخبر اجتماع الاتصال للبحث و التوجيه، 2006)، ص141.

بمعيار ذاتي، كما رأى أن التنظيمات تعتمد على أسلوبين في تقسيم العمل والتخصص، فمنها التخصص الرأسي الذي ينقسم فيه العمل على أساس القوة، ومن ذلك نجد هناك نوعين من الوظائف تتمثل الأولى في الأداء والثانية في اتخاذ القرار، وبهذا يتحدد دور الفرد حسب مكانته، فكلما ارتفعت مكانته كلما زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرار، وكلما انخفضت مكانته انخفض إسهامه في الأداء الفعلي داخل التنظيم.¹

سابعاً/ نظرية النسق الاجتماعي:

سعى تالكوت بارسونز Talcott Parsons لتعريف النسق الاجتماعي على أنه: مجموعة من الفاعلين (الأفراد) الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، كما حاول أن يعطي تعريف آخر بأنه: شبكة من العلاقات القائمة بين الفاعلين أو شبكة من العلاقات التفاعلية، والملاحظ من تعريف بارسونز تركيزه على قيمة الفاعلين باعتبارهم الأساس الأول والمكون للنسق الاجتماعي، وهذا ما تبلور أساساً في تأكيده على أن النسق الاجتماعي يمكن النظر إليه باعتباره مجموعة من الأفراد أو الموجهين لإشباع حاجاتهم الأساسية بصورة مثلى ومُرضية، كما أن العلاقات الاجتماعية التي توجد بين الأفراد هي التي تحدد أساساً طبيعة هذا النسق سواء كان نسقاً بسيطاً أو مركباً و معقداً.²

وقد انطلق بارسونز في تحليله للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته وهو التفاعل الاجتماعي، حيث يمثل النسق الاجتماعي شبكة من العلاقات الاجتماعية المستقرة بين الأفراد والجماعات، وأن الأدوار التي يؤديها الأفراد تؤدي من خلال المؤسسات الاجتماعية التي تشكل بدورها أنساقاً فرعية قائمة على علاقات التبادل داخل المجتمع، وقد استخدم بارسونز نموذج الوظائف الأربعة لتحليل هذه الأنساق الفرعية، حيث ميز من خلاله بين أنساق فرعية أربعة وهي: النسق الاقتصادي، النسق السياسي، الروابط الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية، وهذه الأنساق الفرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات تبادلية وكل منها يعطي ويأخذ من الآخر مما

¹ المرجع نفسه، ص 141.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسولوجية المعاصرة (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ج. 1، 2010)، ص 27.

لديه من مدخلات ومخرجات، تتخاطب هذه الأنساق فيما بينها من خلال رموز تبادلية، فالنسق الاقتصادي يخاطب الأنساق الأخرى بلغة النقود، والنسق السياسي يخاطب الأنساق الأخرى بلغة القوة، والروابط الاجتماعية تخاطب الأنساق الأخرى بلغة التأثير، أما التنشئة الاجتماعية فتخاطب الأنساق الأخرى بلغة الالتزام.¹

وهكذا يتضح من خلال تحليل بارسونز أن المجتمع مكون من أجزاء مترابطة بجانب بعضها البعض، تتميز بدرجة عالية من النظام والاستقرار، ومثل هذه الصورة تعد مثالية للمجتمع حيث تجاوزت موضوعات أخرى مهمة مثل التغيير والصراع وما ينتج عنها من انحرافات اجتماعية من شأنها أن تحدث خلخلة في توازن النظام وتؤدي إلى عدم استقراره.²

المطلب الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي ومعيقاته.

يرى بعض الباحثين الإداريين أن للاتصال التنظيمي وسائل متنوعة يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنّها الشركة أو المؤسسة، كما يرون أن له معوقات و مؤثرات تحد من فعالية، أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات، أو تشوه المعنى الوارد فيها عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود.

أولا/ وسائل الإتصال التنظيمي:

1-الوسائل الشفهية للإتصال:

أ- المقابلة الشخصية: حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، ومن مزاياها أنها تصلح لإستخلاص الحقائق، المناقشة والإستفسار والإبلاغ بالقرارات الهامة، ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينهما، كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم وأرائهم شفويا أو أن هناك رهب أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر؛

¹ غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع (عمان: دارصفاء، ط.1، 2011)، ص ص 207-208.

² المرجع نفسه، ص208.

ب- الإتصال الهاتفي: وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الإتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان، ومن عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الإتصال، مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية؛

ج- المقابلات الجماعية: والتي قد تكون على شكل ندوات أو إجتماعات، ويتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فاعلية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي والثقافي، ويمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفاهية، وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال، وسهولة التفاعل وقراءة المشاعر والسلوك والإنفعالات، ومن عيوبها أيضا المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة.¹

2-الوسائل الكتابية للإتصال:

أ- التقارير:وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الإتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات؛

ب- المذكرات: وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور؛

ج- الأوامر والتعليقات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة؛

د- صحف الحائط: تضم معلومات، أخبار، إرشادات، توجيهات، الموجهة للعاملين، فمن الضروري أن يراعي فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض عند مدخل المنظمات أو أماكن تجمع العمال والموظفين في مكان مرتفع بالحائط،

¹ غازي فرحان أبو زيتون، إتصالات الأعمال-مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي (الأردن: دارحامد للنشر والتوزيع، 2016)، ص31.

ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات، والتعليمات والأنشطة المختلفة للمنظمة؛

هـ- مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الإتصال بكل العاملين وغيرهم، تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير إهتمام القارئ، والإكتفاء بعرض كل ما هو ضروري ومطلوب توصيل معناه.¹

3- وسائل الإتصال المصورة والملاحظة:

يعبر عن الإتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام، ويتوقف إختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة والتوقيت المناسب لاستخدام أو استعمال الوسيلة، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الإتصال بهم، وأما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير السجلات وزيادة عدد المستقبلين وتخفيض الإختلافات ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الإستخدام غير الفعال للأساليب التكنولوجية.²

ثانيا/ معوقات الإتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الإتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو إستلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويبها، فنقل من فعالية عملية الإتصال، وبالتالي تساهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.³

¹ المرجع نفسه، ص33.

² المرجع نفسه، ص ص33-34.

³ هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الإتصال والتواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكيفيات (الأردن: د.د.ن، 2009)، ص334.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معيقات الإتصال عبارة عن المؤثرات التي تحد من فاعلية الإتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وإنسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد فيها عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود، ومن بينها:

1-اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الإتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة واسعة والكلمات لها معان مختلفة، ربما فسرت بطريقة خاطئة، إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وإما بسبب إختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية إستعمالها؛

2-غموض الرسالة: هناك عدة آراء يجب أن نذكرها، هنا يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها، فالواقع غير ذلك، إن إستخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن إستخدامها من قبل المستقبل؛

3-العوائق النفسية: هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الإتصال ومنها الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف، التعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة وإحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الإتصال.¹

4-العوائق الإجتماعية: 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 حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ-التباعد الإجتماعي: ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية، العرقية، الدينية

¹ المرجع نفسه، ص ص334-335.

والفكرية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الإتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدّد الإتصالات فيه، يعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم؛

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

وإنطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة يصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم.

المبحث الثاني: تحليل الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة.

يتميز عالمنا اليوم بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه بغية الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، إذ يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد، باعتباره المحرك الأساسي لكل منظمة، فنجاح المنظمات بصفة عامة مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها.

وعليه تم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتحدث أولها عن مفهوم الأداء الوظيفي، ويلقي المطلب الثاني الضوء على أهم المدارس والنظريات المفسرة للأداء الوظيفي

¹ المرجع نفسه، ص336.

في الفكر الإداري، فحين يتحدث المطلب الثالث عن أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة، وكذا معيقات هذا التقييم، وسبل وإجراءات تحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره العامل الأساسي والعمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسات، إذ تصب كل التنظيمات جل اهتماماتها عليه لرفعه إلى أقصى مستوياته من أجل رفع الانتاجية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المسطرة.

وعليه سعينا في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي من خلال سرد بعض تعاريفه، وذكر أنواعه، وسرد مختلف محدداته ووظائفه داخل المؤسسة.
أولا/ تعريف الأداء الوظيفي:

يرى ديل Dale أن الأداء يتألف من قسمين: فعالية ونتيجة هذه الفعالية، أما توماس جيلبرت Thomas Gilbert فيعرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، إنما هو تكاملهما معاً وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه"¹.

ويرى حسن محمد بأن "الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض"². ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي (عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011)، ص48.
² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الاسكندرية: دار الجامعة للطبع والتوزيع، بدون طبعة، 2001)، ص20.

بالقدرة وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن أداء معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور، أو المهام".¹

ويعرفه مصطفى عشوي "بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".² وعرفه أحمد زكي بدوي في كتابه علاقات العمل في دول العربية على أنه: "تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل".³ كما يرى علي السلمي "أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الأداء".⁴

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

ثانيا/ أنواع الأداء الوظيفي:

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

1- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية؛

¹ راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية- تنمية المديرين تقييم الاداء- المتغيرات البنينة- تعويضات الأفراد- (الاسكندرية: دار التعليم الجامعية، بدون طبعة، 2014)، ص201.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، بدون طبعة، 1992)، ص 14

³ أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية (مصر: دار النهضة العربية، 1985)، ص10.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص175.

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

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

- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا مما يلي: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي؛

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.²

ثالثا/ محددات الأداء الوظيفي:

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليهما أحمد صقر عاشور خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن: "أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه على محتوى عمله ولدوره الوظيفي". ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية:

الأداء = الدافع + القدرات + الإدراك

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى:

¹ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري (طرابلس: الدار العربية للكتاب، 1988)، ص 57.
² المرجع نفسه، ص ص 57-58.

1- الدافع: تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة، وأهم من تعرض لمفهومه نجد موزاي Moisy بحيث يرى أنه: "رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية"؛

2- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من العوامل المحددة للأداء، فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء، وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال أعمال سواء كانت فكرية أو عقلية؛

3- إدراك الدور الوظيفي: يخضع الفرد في المنظمة لعدد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل أو ما يكسبه من تصرف، كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الإدراك يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها.¹

وكما قلنا سابقاً أن أداء الفرد في عمله، هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه الوظيفي، ومن أجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لابد من توفير الحد الأدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، وهذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله وكان يتمتع بقدرات فائقة ولكنه غير مدرك لدوره ولا يفهمه فإن أدائه بالضرورة لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين.²

رابعاً/ مكونات الأداء الوظيفي:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه المكونات نجد ما يلي:

1- الموظف: ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع؛

¹ عاشور صقر أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: الدار الجامعية، 1989)، ص-ص 35-36.
² المرجع نفسه، ص 37.

2-الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها التي تحتوي على عنصر التغذية الرجعية كجزء منها؛

3-الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تُؤدى الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي في الفكر الإداري

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل المفكرين والباحثين وأصحاب المنظمات وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقاً لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية، والسلوكية، ومدرسة الإدارة العامة الجديدة.

أولاً/ المدرسة الكلاسيكية:

سوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية، فقد اعتمدت هذه المدرسة عدداً من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائناً اقتصادياً يمكن التأثير على سلوكه عن طريق المكافآت والحوافز المادية فقط؛
 - نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية؛
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية؛
 - رأت أن هناك أسلوباً أمثلاً لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً؛
- وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي: تقسيم العمل، التخصص، الإشراف والرقابة، تدرج السلطة.²

¹ عصمت سليم القرالة، المرجع السابق، ص51.

حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي (عمان: دار حامد لنشر و التوزيع، ط.2003،1)، ص20. ²

1- نظرية الإدارة العلمية:

اقتترنت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور Frederick W.Taylor الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، وكننتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت، أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل، فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج، وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل)؛
 - تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ؛
 - اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية؛
 - التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف¹.
- إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين، وفي التعاون بين الإدارة والعمال، وعلى التخصص في أداء العمل، بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعمالين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل².

2- نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ عالميا حسبه يمكن تعليمها في

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة-المبادئ و الوظائف و الممارسة- (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط.1، 2005)، ص26.
² المرجع نفسه، ص26.

الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة تكافئ السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة العامة، مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم)، المركزية (تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف)، التسلسل الهرمي (تدرج السلطة)، الترتيب والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة (المبادأة)، روح الفريق.¹

وقد ركز فايول على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه "الإدارة الصناعية والعامة"، وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.²

3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر Max weber (1864-1920) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تتصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية.³

من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر والتي ميزت هذا النموذج ما يلي:

- تقسيم العمل: بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات، وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية؛
- القوانين والقواعد والإجراءات: وهذه العناصر جميعها تشكل نظاماً أو دستوراً ثابتاً للعمل لا يتأثر بتغير المديرين، وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- اللاشخصية الوظيفية: ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز، أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف؛

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004)، ص-ص 65-67.

² موسى خليل، المرجع السابق، ص 27.

³ المرجع نفسه، ص-ص 31-32.

- التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة؛

- التقدم والتطور المهني: يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم، واستخدام هذا المبدأ في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.¹

إن أهم انتقاد وجه للمدرسة الكلاسيكية هو النظرة الآلية التي كانت تنظر بها إلى العنصر البشري، إضافة أن هذه المدرسة افترضت: "أن الأفراد يسعون فقط إلى تعظيم الدخل الذي يحصلون عليه، وأغفلت الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد كالحاجة إلى الانتماء والمركز الاجتماعي وتقدير الذات،" بالإضافة إلى أنها ترى: أن السلطة التي يتبعها المركز الرسمي الذي يشغله الموظف هي المصدر الوحيد للتأثير على المرؤوسين، ولكن كثيرا ما تكون السلطة الرسمية غير مجدية في إحداث الأثر المطلوب². يعني أن الفرد لا يمكنه أن يؤثر على البقية من خلال مركزه الرسمي بشكل مطلق ولكن هناك أمور أخرى يمكنه أن يؤثر بها على الآخرين مثل سمات شخصيته وحسن معاملته، هذا زيادة إلى أن هذه المدرسة حاولت أن تقلل إلى الحد الأدنى من أثر الصراعات داخل المنظمة، كما لم تراع المدرسة الكلاسيكية العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.³

ثانيا/ المدرسة السلوكية:

لقد ركزت المدرسة السلوكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل، فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في

¹ موسى خليل، المرجع السابق، ص 32-33.

² المرجع نفسه، ص 29.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين (الجزائر: دار المحمدية، ط.1، 1998)، ص 206

المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع¹.

وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى حركة العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو، نظرية العاملين لفريد يريك هرتزبورغ:

1- حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين (1927-1932)، وكانت التجارب تحت إشراف إلتون مايو Elton Mayo وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيائية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل، وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات والقيم والمعايير والدافعية².

وقد توصل فريق البحث من خلال التجارب الإمبريقية إلى بعض النتائج منها:

- أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط ، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل؛
- للمكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل، بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته؛
- لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط، فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرتهم، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتقسيمه، وكيفية انجازه وما إلى ذلك؛

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص28

² عاشور صقر أحمد، المرجع السابق، صص99-100.

- هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في منظمة عمل، والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.¹
وقد لخص شنيدير Schneider وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقدم للعمل ما يلي:

- تخفيف الشعور بالتعب والملل؛

- توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد)؛

- توفير الأمان للفرد؛

وعليه وحسب ما جاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات، يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن.²

وجه النقد انتقادا إلى حركة العلاقات إنسانية مؤداه، أن أصحاب هذه الحركة حاولوا التحايل لاستغلال العمال، بحيث ينظرون إلى العامل باعتباره أداة لتحقيق زيادة إنتاجية، وركزت هذه الحركة على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وما لها من أثر على تحسين أداء الموظف، كما ركزت هذه الحركة أيضا على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.³

2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع، وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه إبراهيم ماسلو Abraham Maslow سنة 1954، وهي كالآتي:

أ/ الحاجات الفزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء وماء ونوم وغيره؛

¹ رايح كعباش، المرجع السابق، ص-ص 125-126.

² المرجع نفسه، ص 128.

³ محمد بهجت رجا الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دط، 2007)، ص ص 100.

ب/الحاجات إلى الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته أو استقراره؛

ج/الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبا من طرف من يحيطون به سواء كان ذلك في الأسرة أو منظمة العمل، أوفي المجتمع ككل؛

د/حاجات احترام الذات: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته؛

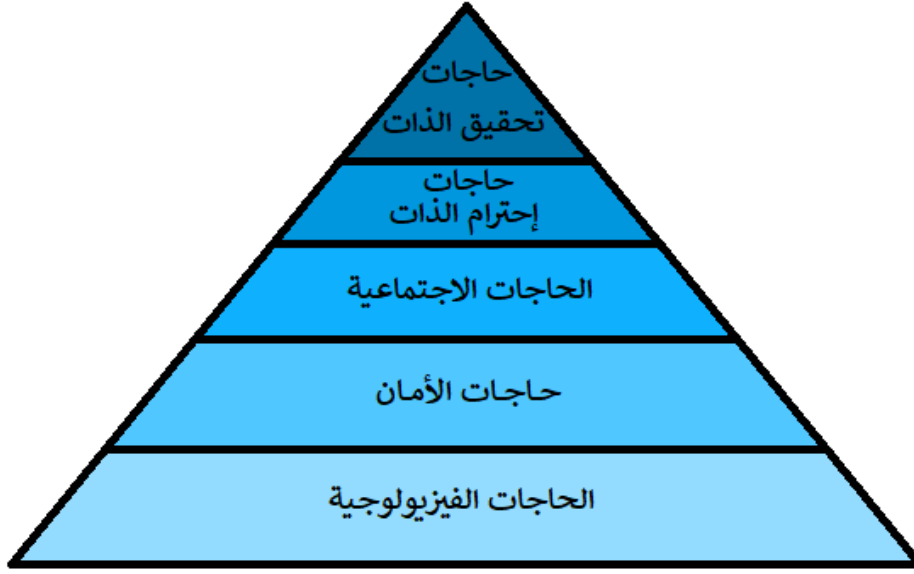
ه/حاجات تحقيق الذات: وتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.¹ (انظر الشكل رقم 02)

ويؤكد ماسلو أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية، ولا يمكن مثلا القفز إلى تحقيق حاجات احترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفسيولوجية، وإذا ما أريد أن تتحقق هذه النظرية بالنسبة للمنظمات، فإنه بإمكان المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع العمال بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل، مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ محمد سعيد أنور، مرجع سابق، ص ص256-257.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية لكتاب، 1992)، ص ص104-105

الشكل رقم(02): هرم الحاجات عند ماسلو.



المصدر : محمد سعيد أنور، مرجع سابق، ص257.

3- نظرية العاملين لهيرزبيرغ:

اقترح فريدريك هيرزبيرغ Frederick Hertzberg سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية يجب إشباعها، وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

أ- حاجات صحية: ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من: الأجر، ظروف العمل الأمان، زملاء العمل... الخ؛

ب- حاجات دافعة: تمثل حاجات ذات مستوى أعلى، وهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.¹

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد، مما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي

¹ مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص106.

أفضل، ولتحقيق ذلك يقترح هيرزبيرغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.¹

ثالثاً/ مدرسة الإدارة العامة الجديدة.

الإدارة العامة الجديدة مصطلح واسع النطاق شديد التعقيد، يستخدم لوصف موجة إصلاحات القطاع العام التي اجتاحت العالم خلال فترة ثمانينيات من القرن العشرين لتحديث القطاع العام، تسعى الإدارة العامة الجديدة إلى تعزيز كفاءة القطاع العام، والافتراض الرئيسي لها هو أن مزيد من التوجه نحو السوق في الإدارة العامة من شأنه أن يؤدي إلى كفاءة أكبر للحكومة في تكاليفها، وينظر الباحثون إلى حركة الإدارة العامة الجديدة على أنها تعبر عن الكيفية التي يتم بها تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية بإدارة القطاع الخاص في الإدارة العامة المعنية بإدارة الخدمات العامة، وهي تقوم على أربعة عناصر رئيسية:

- حالة تماثل السوق بما يحكمه من آليات التكلفة والعائد؛

- اللامركزية بما يؤدي إلى تقليل البيروقراطية؛

- الجودة أي التوجه نحو تحقيق الجودة وقياس جودة أداء الإدارة العامة؛

- التوجه نحو المستهلك والتركيز على إرضائه.²

فبعد أن كان هناك فصل بين القطاع العام والقطاع الخاص في أسلوب ومجالات العمل، طالب أنصار الإدارة العامة الجديدة بالاستعانة بالقطاع الخاص، بل ونقل أسلوب إدارته إلى المنظمات الحكومية، حتى يتحقق إصلاح وكفاءة ورشادة وربحية الإدارة الحكومية، وسادت مفاهيم استعادة التكلفة ورسوم الانتفاع والتعاقد الخارجي وآليات السوق، وسادت مدرسة الإدارة العامة الجديدة اتجاهاً:

- نموذج إعادة إختراع الحكومة و اللاببيروقراطية والحوكمة،

- نموذج إدارة الأعمال.³

¹ مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص106.

² أحمد السيد الدقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة، مقالة إلكترونية، Pladmist، 2011/03/4.

<https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/227056>

³ المرجع نفسه.

1- نموذج إعادة اختراع الحكومة:

وطرح دافيد أوسبورن David Osborne وجبلر Gilbert مفهوم إعادة اختراع الحكومة عام 1993 وقدم نموذجا لدور الحكومة، بحيث تكون حكومة إنجاز مهام تركز على النتائج وليس القواعد ، وحكومة مشروعات تركز على يكون الكسب أكثر من الإنفاق، وحكومة حافزة تركز على التوجيه أكثر من التنفيذ، وحكومة تعمل بأسلوب الوقاية بدلا من العلاج، وحكومة تنافسية تدخل المنافسة في تقديم الخدمات، وحكومة تضع الميزانية على أساس الأداء، وحكومة تتجه نحو التجديد والابتكار.¹

ثم قدم مع زميله بيتر بلستريك Peter Plastrى مفهوم إعادة الاختراع وهو مفهوم "التخلص من البيروقراطية"، حيث كان منطقتهم هو ضرورة تغيير العنصر الوراثي للنظام، وهو يشمل الهدف الذي يسعى وراءه أي نظام إداري ونظمه، والخاصة بالمسؤولية وهيكل سلطاته وثقافة النظام.²

كما يعبر اتجاه الحوكمة عن عدة محاور أبرزها: الاتجاه نحو الحد من التدخل الحكومي وضبط النفقات العامة والاتجاه نحو الخصخصة كمؤشرات للتعبير عن دولة الحد الأدنى التي لا تتدخل عند الضرورة، والاتجاه نحو إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة، وإدخال قيم جديدة مثل المنافسة ومعاملة متلقي الخدمة على أنه زبون، ولكن الحوكمة تغفل الدور الاجتماعي للدولة بصفة عامة، والحاجة إلى وجود فاعل يستطيع أن يتوجه بخدماته للمواطنين بصرف النظر عن كون هذه الخدمة ربحية أو غير ربحية.³

2- نموذج إدارة الأعمال:

جاء هذا النموذج تعبيراً عن الاتجاهات السابقة التي سادت مدرسة الإدارة العامة الجديدة، ويستند هذا النموذج إلى عدة عناصر أبرزها: الكفاءة الاقتصادية كقيمة أساسية توجه عمل المديرين وقراراتهم، بما يعني السعي للوصول إلى أكبر حد ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، ويعبر هذا النموذج عن السيادة التي تحققت لعلم إدارة الأعمال، وبشكل عام تعبر الإدارة العامة الجديدة عن حكومة صغيرة وعن خصخصة

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

وظائف الحكومة، لكي تتحسن الخدمات من خلال المنافسة والمقارنة المرجعية بأفضل الممارسات، وحتى يتحسن باستمرار نظام الحكم وإدارة شؤون المجتمع ويتعزز توجه نحو إرضاء الزبون، ويلاحظ أن هذين الاتجاهين إعادة اختراع الحكومة والحكومة اتسما باتساق كبير في محاولة التقريب بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال بدرجة ما ؛ بما أدى إلى إفراز نموذج إدارة الأعمال.¹

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي.

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة والصعبة والمعقدة أيضا، فهي عملية مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم.

وعالية سنتطرق في المطلب الأخير هذا، إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي والمعيقات التي قد تحد من فعالية ، وماهي إجراءات تحسينه. أولا/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتطلق عليها عدة مسميات مثل: قياس الكفاءة، تقييم الكفاءة، تقويم أداء، وقياس الأداء... إلخ.² إن تقييم الأداء عملية معقدة، لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه، وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة، كذلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، حيث يكون قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.³

من بين التعريفات المقدمة: تقييم الأداء الوظيفي هو: مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أو فرد معين والأهداف والمسؤوليات المسندة إليه، ويكمن جوهر عملية تقييم

¹ المرجع نفسه.

² أسامة كامل عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006)، ص ص216-217.

³ المرجع نفسه، ص217.

الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما، وفي بيان الانحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها مع اتخاذ الإجراءات المصححة.¹ وعلى مستوى الأفراد فإن تقييم الأداء يعني التعرف على مستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية، وإمكانية تحملهم لمسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى أو يعني ذلك أن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبيين هما:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي؛

- إمكانية قيامه بمهام مستقبلية.

ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه "عملية يتم من خلالها الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل.²

وينصرف تعريف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم، وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم أثناء فترات العمل.³

ثانيا/أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

نتيجة للأهداف التي تحققها المنظمات من جراء تقييم الأداء، فإنها تعطي هذه العملية أهمية بالغة، حيث تسعى أغلب المنظمات إلى القيام بها، فمن خلالها تستطيع تحقيق ما يلي:

1- معرفة مستوى أداء الموظف داخل منظمته؛

2- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والخبرات التي يفتقرون إليها؛

¹ المرجع نفسه، ص217.

² المرجع نفسه، ص217.

³ المرجع نفسه، ص218.

3- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته؛

4-التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس الترقية، النقل، التحويل وإنهاء الخدمة.¹

5- عملية تقييم الأداء ترسم صورة أمام الرئيس في تقييم الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم، وكذا حصر الأفراد الذين يحتاجون إلى التأهيل والتدريب من أجل وضع البرامج التدريبية الضرورية الخاصة التي يمكن من خلالها سد الخلل والنقص في قدراتهم ولرفع أدائهم؛

6- إن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد الأفراد على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لاجتتابها في المستقبل؛

7- تقييم الأداء يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموسوعة.²

ثالثا/معيقات تقييم الأداء الوظيفي:

من الطبيعي أن تواجه كل عملية أخطاء ومشاكل تحول دون تحقيق جملة الأهداف المنشودة وهذا هو حال عملية تقييم الأداء الوظيفي، بحيث تعاني العديد من المنظمات وكذا المدراء والمشرفون العديد من المشاكل أثناء عملية التقييم، ومن أهم المشاكل التي تواجه أنظمة تقييم الأداء قد تعود إلى النظام ذاته أو أحد عناصر العملية، نذكر من هذه المشاكل ما يلي:

- الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل: الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المشرف على التقييم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم، من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم؛

- توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوي الأداء الجيد.

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002)، ص103.

² المرجع نفسه، ص104.

- غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج التقييم في الوظائف الإدارية، لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد؛
 - من الممكن جدا حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج للمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة¹.
 - جملة المشاكل هذه يمكن أن تعترض عملية التقييم غالبا ما يصدرها الأفراد الخاضعين للتقييم بسبب نظرتهم الخاطئة لعملية التقييم والهدف منها، وهناك مشاكل تخص أنظمة التقييم وأخرى تخص المدراء والمشرفين:
 - مشاكل أنظمة التقييم: عدم دقة معايير التقييم، عدم قدرتها على التعبير عن الأداء، عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، عدم دقة درجات القياس في التميز بين العاملين؛
 - مشاكل المديرين القائمين بالتقييم: يواجه المدراء مشاكل أثناء عملية التقييم نذكر منها: ميل المدير إلى التعميم، عدم فهم معايير التقييم، عدم فهم مقياس التقييم، التساهل أو التشدد أو التوسط، التحيز الشخصي، الحل الوسطي².
- رابعا/إجراءات تحسين تقييم الأداء الوظيفي:

- إن معرفة المشكلة هو المفتاح لحلها أو المفتاح تجنب حدوثها مستقبلا، وبما أن لكل طريقة من طرق تقييم الأداء نقاط قوة وضعف لا بد من الاعتماد عليها للعمل على ما يناسب الوظيفة موضع التقييم والموظف الخاضع له، فلتحسين الأداء الوظيفي لا بد من إتباع النصائح التالية:
- 1- اعتماد طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافئها، فعن طريق الندوات والاجتماعات يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيههم؛
 - 2- تدريب المشرفين على التقييم تدريبا شاملا لتفادي الوقوع في الأخطاء؛
 - 3- ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة¹.

¹ المرجع نفسه، ص ص104-105.

² عطف سمية و بن مريجة أنيسة « لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي للفرد داخل المنظمة الإدارية» (مذكرة نهاية الدراسة غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الشلف - 2012-2013)، ص80.

كما أنه لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء الوظيفي ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي:

1- تصميم نظام تقييم الأداء: يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحا للجميع؛

2- التدريب للمقيمين: يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل: الترقيات، المكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة؛

3- استخدام أكثر من طريقة: يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم؛

4- اختيار معايير صحيحة: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها؛

5- إجراءات التظلم: يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني بالتظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ط.1، 2012)، ص220.
² عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية (القاهرة: كلية التجارة، 1، 2003)، ص 100-101.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بجوانب الاتصال التنظيمي من حيث كونه أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو 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 للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييره من خلال ضمان السير السهل للمنظم لكل عمليات التفاعل بين العاملين والإدارة لغرض الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها، كما يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا وقرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط الضعف والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمرارها.

و عليه سنحاول إسقاط كل تلك الجوانب التي سبق ذكرها في هذا الفصل في الجانب التطبيقي الاستطلاعي، الذي يعتبر الجزء الأكثر أهمية في دراستنا، من أجل إبراز علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

(دراسة ميدانية)

-بالمديرية الجهوية للجمارك الجزائرية بتلمسان-

بعد تعرضنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري والمفاهيمي، تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، والتي تعتبر الجزء الأكثر أهمية في مجال البحوث الاجتماعية والإنسانية، من خلال ما تحمله في طياتها من إجراءات منهجية وأساليب وطرق علمية المتبعة لدراسة مشكلة علمية محددة، ومن أجل إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة أو الوصول إلى نتائج ملموسة، أو تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات والمعلومات المحصل عليها من ميدان الدراسة.

هدف هذه الدراسة هو معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، بناء على هذا سوف نسعى في هذا الفصل استعانة بمنهج دراسة الحالة، ومنهج المسح الاجتماعي والمنهج الإحصائي، لتحليل تلك العلاقة في ميدان دراستنا، الكائن بالمديرية الجهوية للجمارك بتلمسان، من خلال مبحثين لكل منهما ثلاث مطالب، يتحدث المبحث الأول عن الإجراءات التعريف بمجال الدراسة الميدانية، في حين يتحدث المبحث الثاني عن عرض و تحليل البيانات الميدانية لعينة الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، إذ يمكن للباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة عن قرب كما تساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختيار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة ولطريقة اختيارها.

تم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتحدث أولها عن تعريف المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان ميدان دراستنا هذه، والمطلب الثاني يتحدث عن تحديد عينة الدراسة، في حين أن المطلب الأخير يلقي الضوء على البيانات الشخصية لتلك العينة.

المطلب الأول: تعريف المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان.

أجريت الدراسة الإستكشافية بالمديرية الجهوية للجمارك بتلمسان، والتي أنشأت بموجب قرار 30 أكتوبر 1991، والكائن مقرها بشارع العقيد لطفى بتلمسان، والتي تشرف على خمسة مفتشيات الأقسام للجمارك: (تلمسان، مغنية، الغزوات، سيدي بلعباس وسعيدة).

المديرية الجهوية للجمارك تلمسان، هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي جبائي، دورها الرئيسي والأساسي هو حماية الاقتصاد الوطني على الصعيد الداخلي والخارجي، أما عن دورها الاقتصادي يتمثل في تمويل الخزينة العمومية بما تحصله من حقوق ورسوم جمركية، إضافة إلى الغرامات المحصلة من جرائم التهريب، وهي كسائر الإدارات والمؤسسات تعطي اهتماما بالغا لمصلحة المستخدمين وتطوير الموارد البشرية وهذا لتوفير جو ملائم يتماشى وتحديات الوقت الراهن.

تتمثل أجهزة المديرية الجهوية للجمارك تلمسان في مصالح مكلفة بالأمور الإدارية ومصالح أخرى مكلفة بالأمور التقنية.

تتكون المديرية من خمسة مديريات فرعية وهي كالتالي:

1- المديرية الفرعية للمنازعات الجمركية والتحصيل: وتضم ثلاثة مكاتب جهوية:
أ/مكتب المنازعات والمصالحات الجمركية ومن مهامه:

- ✓ إعداد الكشف اليومي للمنازعات الخاصة بالتهريب والمخالفات؛
- ✓ دراسة طلبات التسوية وارسالها للمصادقة عليها؛
- ✓ وضع حالة عامة عن القضايا المتنازع فيها ومتابعة تطويرها؛
- ✓ مسك جميع الملفات الخاصة بالمنازعات الجمركية.

ب/مكتب المتابعات القضائية ومن مهامه:

- ✓ تحليل القضايا المتنازع فيها والتي يمكن أن تكون محل الطعن وإعلام المديرية العامة مع اقتراح الإبقاء أو السحب؛

- ✓ مراقبة تنفيذ قابضي الجمارك المعينين لقرارات العدالة التي إكتسبت حجية المقضي به؛
- ✓ مراقبة ومتابعة القضايا المتنازع فيها أمام القضاة.

ج/مكتب مراقبة تنفيذ القرارات القضائية والتحصيل ومن مهامه:

- ✓ إعداد الميزانية الخاصة بالحصيلة لكل القباضات؛
- ✓ إعداد حصيلة شهرية للنشاط الخاص بالمزاد العلني العمومي والمحصور للنفايات النحاسية وكذلك عمليات الإتلاف ويتم توجيهها إلى المديرية العامة للجمارك؛
- ✓ الحرص على التنظيم الدوري للبيع بالمزاد العلني للبضائع القابلة للتنازل من قبل قابض الجمارك للمقاطعة المعنية.

2- المديرية الفرعية للتقنيات الجمركية: وتضم ثلاثة مكاتب جهوية:

أ/مكتب التنظيم والجبائية ومن مهامه:

- ✓ السهر على تطبيق منظومة الامتيازات الجبائية وضمان متابعتها؛
- ✓ متابعة أعمال المنظمات الدولية فيما يخص أسس فرض الضريبة والمشاركة فيا؛
- ✓ المشاركة في إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية فيما يخص الجبائية، الامتيازات الجبائية، أسس فرض الضريبة واخضاع مشاريعها لمديريات التشريع والتنظيم من أجل ضمان الانسجام.

ب/مكتب عناصر فرض الضريبة ومتابعة القباضات ومن مهامه:

- ✓ الدراسة والتقرير فيما يتعلق باعتمادات المخازن ومساحات الإيداع المؤقت، الموانئ الجافة، المستودعات الجمركية ومصانع الخاضعة للمراقبة الجمركية؛
- ✓ متابعة الإعفاءات بكفالة صادرة من قبل مصالح المقاطعة؛
- ✓ السهر على وضع حيز التنفيذ القرارات والتوصيات والمعايير الدولية التي وافقت عليها الجزائر والمتعلقة بالمديرية التعريفية.

ج/مكتب الانظمة الجمركية ومن مهامه:

- ✓ تأطير وترقية المنظومة الخاصة بالأنظمة الجمركية الاقتصادية خاصة التي تحفز الاستثمار والتصدير؛
- ✓ دراسة ملفات اعتماد المستودعات الجمركية والمصانع الخاضعة للرقابة الجمركية، ومسك بطاقة وطنية خاصة بذلك؛
- ✓ الحرص على مطابقة الانظمة الجمركية من قبل رئيس متفشيات الاقسام.
- ✓ تأطير النشاطات المتعلقة بالمناجم والمحروقات؛

3- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل: وتضم ثلاثة مكاتب جهوية:

أ/مكتب تسيير المستخدمين ومن مهامه:

- ✓ الحرص على التحسين المستمر لظروف الحياة وعمل أعوان الجمارك داخل الإدارة؛
- ✓ الحرص على تطبيق القوانين والتنظيمات ومعايير العمل داخل المنظمة؛
- ✓ متابعة الحياة المهنية؛
- ✓ إعداد دراسات حول مناصب العمل والحرص على التحين والتكيف المستمر.

ب/مكتب التكوين ومن مهامه:

✓ الإعداد للدورات التكوينية؛

✓ تقييم احتياجات المقاطعة فيما يتعلق بالتكوين الاولي ووضع حيز التنفيذ برامج التكوين لفائدة الإدارة.

ج/مكتب الميزانية والمحاسبة ومن مهامه:

✓ إعداد حصيلة فصلية ترسل إلى السلة السلمية؛

✓ تنفيذ ميزانيات التسيير والتجهيز المنتدبة للمديرية؛

✓ إعداد تنبؤات الميزانية وقروض التسديد اللازمة لسير العمل الجمركي.

4- المديرية الفرعية للإعلام والاتصال: وتضم ثلاثة مكاتب جهوية:

أ/مكتب الإعلام ومن مهامه:

✓ تقييم مجموع النشاطات المنوطة بها وإعداد حصيلة سنوية؛

✓ تسيير النجاعة فيها يخص علاقات إدارة الجمارك بمرتفقيها؛

✓ تسيير الطلبات وإعلام المتعاملين والمساعدين وإنشاء وتحيين ملف مركزي بواسطة

الإعلام الآلي لكل شكاوى الجمهور والمتابعات المخصصة لها.

ب/مكتب الإحصائيات ومن مهامه:

✓ تنظيم مجمل المعلومات والإحصائيات في بنوك معطيات مرجعية، وضمان سيرها؛

✓ عداد وتحليل إحصائيات النشاط الجمركي وضمان نشرها؛

✓ ترقية نظام الإحصائيات بالسهر خاصة على تقييس الإنتاج والمعالجة والنشر؛

✓ إعداد إجراءات تبادل المعلومات والإحصائيات في بنوك معطيات مرجعية.

ج/مكتب الاتصال ومن مهامه:

✓ إقامة علاقات مع وسائل الإعلام؛

✓ ضمان الرصد والتحليل فيما يخص الاتصال؛

✓ تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي، والسهر على تنفيذها؛

✓ ضمان الاطلاع الصحفي في كل أشكال الدعائم وتحليل محتواه والشروع في الإجراءات

الضرورية في هذا المجال؛

✓ إعداد برامج الخاصة بالاجتماعات والندوات.

5- المديرية الفرعية للحراسة الجمركية: وتضم مكاتبين جهويين:

أ/ مكتب الأمن والوقاية.

ب/ مكتب الحراسة.

المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة.

إن عملية اختبار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي، فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا استحال تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط، فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئاً جديداً وحتى تسميته عملاً علمياً، فالباحث غالباً ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة باختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، مثل كبر الحجم المجتمع أو عدم تجانسه، ضيق الوقت المخصص للدراسة¹.

ويمكن تعريف العينة: " بأنها جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة "

كما تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، ومنتقاة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة².

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، والتي يقصد بها تلك العينة التي تتيح لجميع وحدات الجمهور الكلي أو مجتمع الدراسة فرصاً متكافئة للاختيار، كما أن اختيار أي وحدة من وحدات الجمهور لا يرتبط على أي نحو من الأنحاء باختيار وحدة أخرى، فجميع عمليات الاختيار تكون مستقلة عن كل من الباحث والمبحوث، وتتحكم فيها المصادقة وحدها، وإذا حدث في هذه الحالة أي اختلاف بين خصائص العينة وخصائص المجتمع الأصلي فعادة ما يكون ضئيلاً و يسمى غير منتظم ويرجع في جوهره مرة أخرى إلى المصادقة أيضاً³.

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي و آخرون، **مناهج البحث العلمي** (عمان: مؤسسة الوراق، 2014)، ص 78.

² محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، **مناهج البحث العلمي تصميم البحوث و التحليل الإحصائي** (عمان: دار المسيرة، ط.1، 2007)، ص ص96-97.

³ عامر مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ط.2، 2010)، ص214.

ومعرفة الباحث لطبيعة مجتمع الدراسة يعد أمرا هاما، لأن من خلاله سيحدد عينة الدراسة وكيفية اختيارها بشكل يتناسب مع صفات مجتمع الدراسة، وعليه تم تحديد عينة الدراسة من الموظفين الناشطين بالمديرية الجهوية للجمارك بولاية تلمسان المقدر عددهم 114 فردا وبعد اطلاعي على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة، حاولنا استغلالها في صياغة الفروض، وهذا فيما يخص متغير السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الراتب، ومدى تأثيرها على المتغير التابع في دراستنا، وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة إلى أخذ نسبة 34% كعينة من المجتمع الأصلي، وبالتالي عينة البحث تتكون من 39 مبحوثا ومبحوثة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، وعليه يتم تحديد حجم العينة كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{حجم المجتمع} \times \text{النسبة}}{100} \text{ أي } \frac{34 \times 114}{100} = 38.76 \text{ أي } 39 \text{ فردا}$$

المطلب الثالث: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

بعد ملاً الاستثمارات الموزعة على المبحوثين داخل المؤسسة، والقيام بجمع المعلومات والبيانات الشخصية للعينة الدراسة منها، والمتمثلة في 06 بنود حول متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتب، الراتب، والأقدمية في العمل، سنقوم حاليا بعرضها وتحليلها من خلال الاستعانة بالجداول والدوائر النسبية. يتم تحديد حجم النسبة المئوية كالتالي:

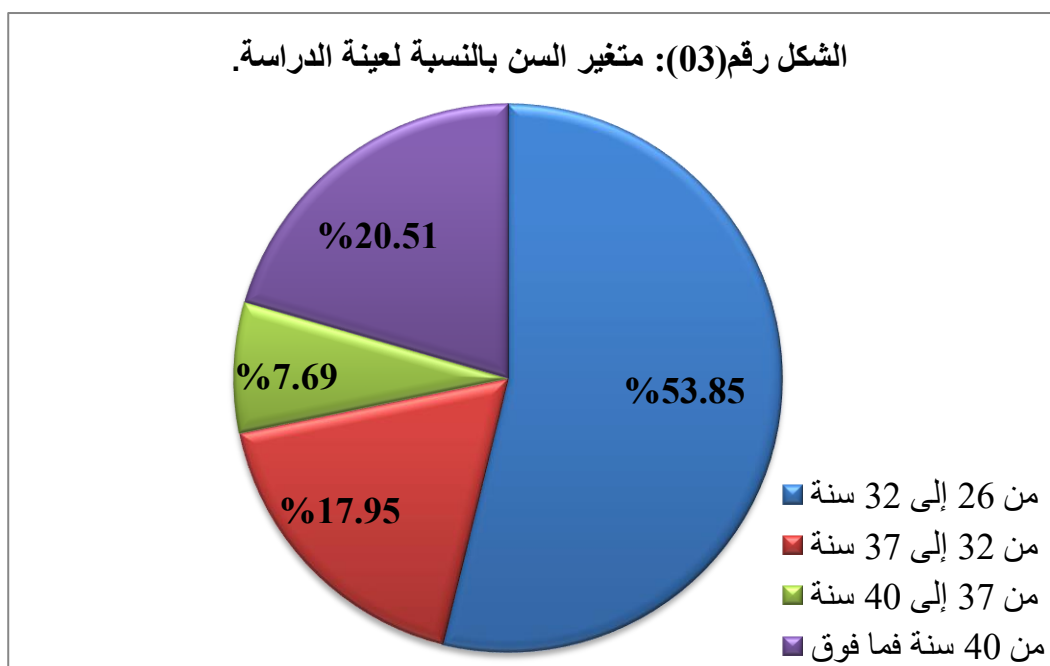
$$\text{حجم نسبة المئوية (\%)} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{حجم العينة (39)}}$$

الجدول رقم(01): متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 26 إلى 32 سنة	21	53.85%
من 32 إلى 37 سنة	07	17.95%
من 37 إلى 40 سنة	03	7.69%
من 40 فما فوق	08	20.51%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال دراستنا لمتغير سن الأفراد تبين لنا في الجدول أعلاه، أن نسبة الأعلى لعينة الدراسة هي 53.85% والخاصة بالأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26-32سنة، وهذا ما يوضح لنا أن العمر الوظيفي لهؤلاء الأفراد يعتبر من الفئة الشبانية، مما يضمن مردود حسن وأداء وظيفي جيد. (أنظر الشكل رقم 03)



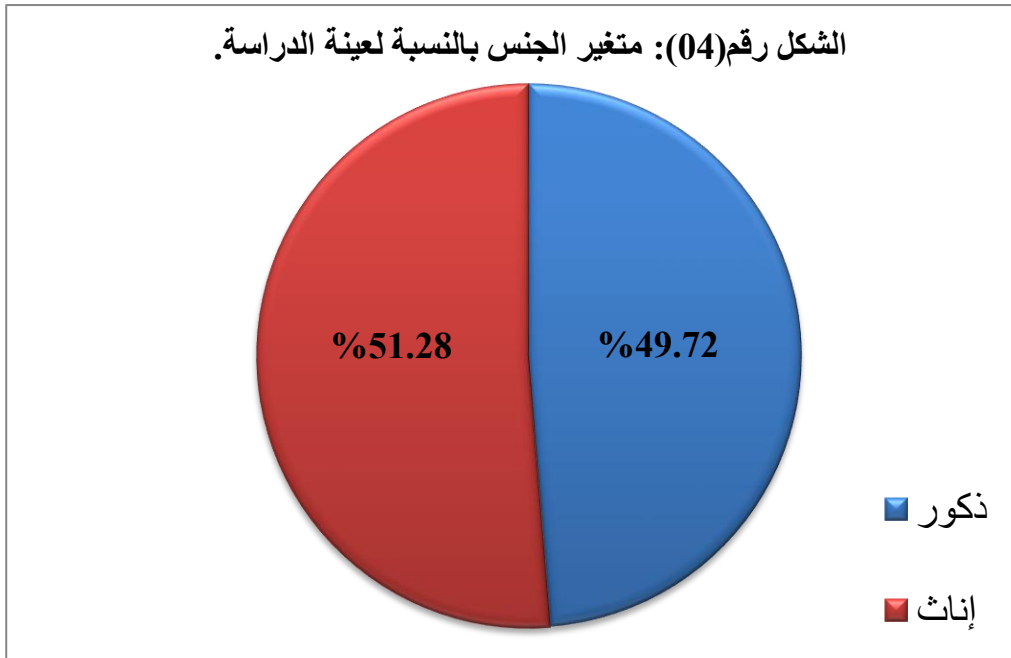
المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(02): متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إناث	20	51.28%
ذكور	19	48.72%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال المعطيات المدونة أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث تقدر بـ 51.28% ممثلة بـ 20 مبحوثة، في حين أن نسبة الذكور قدرت بـ 48.72% ممثلة بـ 19 مبحوث، حيث نلاحظ أن النسبتين متقاربتين، وذلك راجع إلى أن قطاع الجمارك يفتح المجال أمام الذكور والإناث على حد سواء في التوظيف لديه نظرا لاختصاصاته المتعددة، وهذا العامل يلعب دورا مهما في تحقيق الإتصال التنظيمي وتبادل الخبرات والمعلومات، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية والأداء داخل المنظمة. (أنظر الشكل رقم 04)



المصدر: من إعداد الطالب.

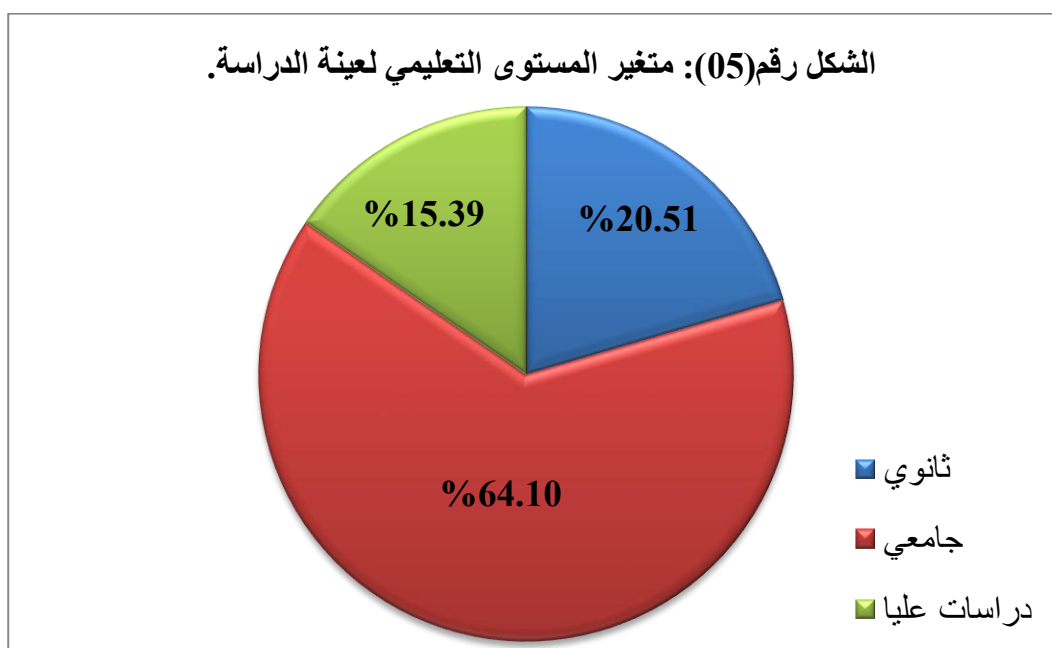
الجدول رقم (03): متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	20.51%
جامعي	25	64.10%
دراسات عليا	6	15.39%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

تبين لنا من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي (ليسانس) بنسبة تقدر بـ 64.10%، وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري، إذ يتطلب مؤهلا علميا وخبرات ومهارات عالية، يمكن من خلالها فهم المهام والتعامل مع متطلبات العمل، مما يقلل نسبة الخطأ فيه، كما أن هذا المستوى يؤهل للتفاعل والاتصال بين الموظفين وبناء علاقات حسنة داخل المؤسسة، وهذا له تأثير إيجابي على الكفاءة والأداء الوظيفي الجيد، بالإضافة إلى أن هناك فئة لديها مستوى تعليمي ثانوي، وذلك راجع إلى أن معظم المبحوثين قد واصلوا دراساتهم الجامعية بعد التوظيف، ووجود بعض الوظائف لا تتطلب مستوى تعليمي عالي وتكون ضرورية في المؤسسة كوظيفة الأمن و الحراسة. (أنظر الشكل رقم 05)

الشكل رقم(05): متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

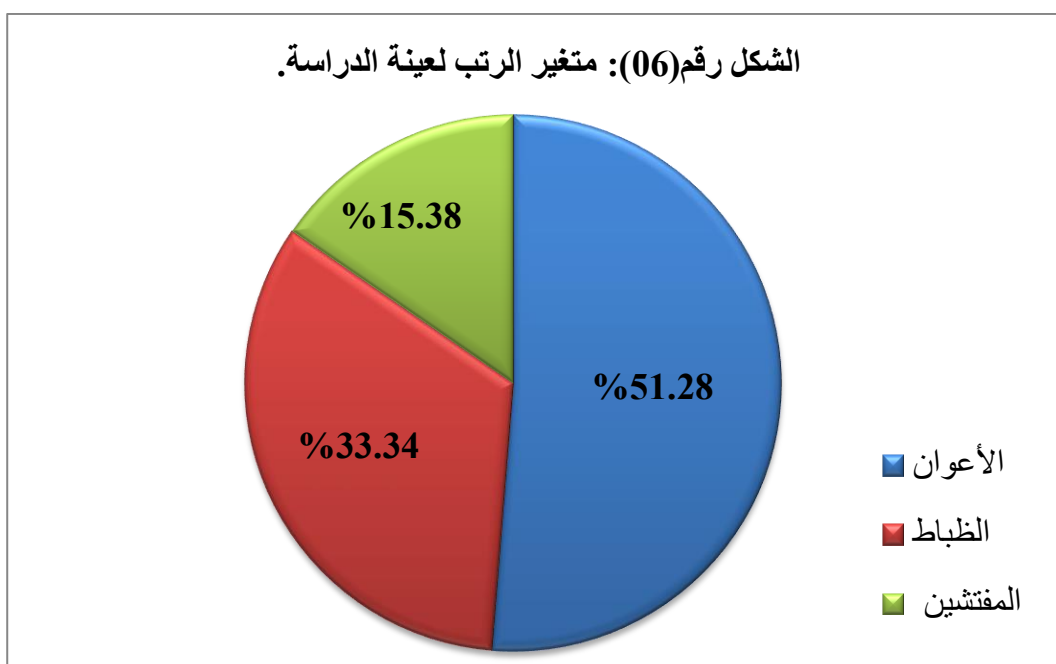


المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(04): متغير الرتب لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سلك الأعوان	20	%51.28
سلك الضباط	13	%33.34
سلك المفتشين	06	%15.38
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

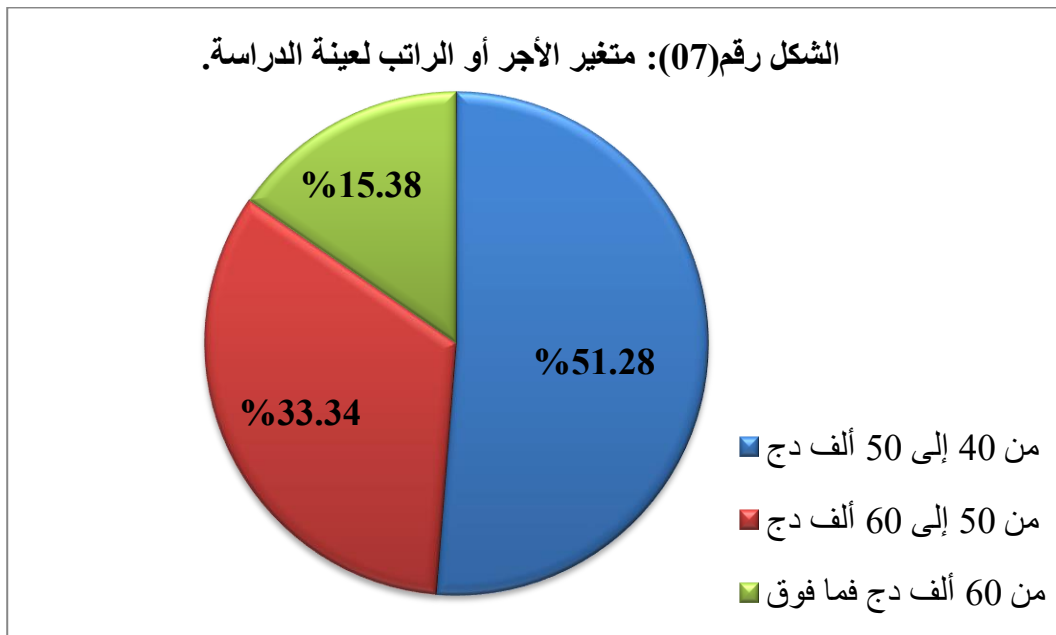


المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(05): متغير الأجر أو الراتب لعينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 40 إلى 50 ألف دج	20	%51.28
من 50 إلى 60 ألف دج	13	%33.34
من 60 ألف دج فما فوق	06	%15.38
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب.



المصدر: من إعداد الطالب.

توضح معطيات الجدولين رقم(4) و(5)، أن النسب المتحصل عليها هي متماثلة، فالأجر عادة ما يرتبط برتبة كل مبحوث وطبيعة منصبه، وله دور كبير من الجانب المعيشي والإجتماعي والنفسي لعينة الدراسة، والذي يمكن أن يتأثر حسب مردودهم في العمل، يتم ذلك من خلال تقييم أدائهم من المسؤول المباشر كل آخر شهر وإعداد قائمة يدون فيها نقطة من 20/1 لكل فرد داخل المنظمة حسب مردوديته في العمل، تقدم تلك القوائم في الأخير إلى المدير، ليقوم بموجبها بتقدير نسبة المنحة الشهرية والتحفيزات التي سيتم إضافتها إلى الراتب الأصلي لكل فرد من العينة. (أنظر الشكل رقم 06)

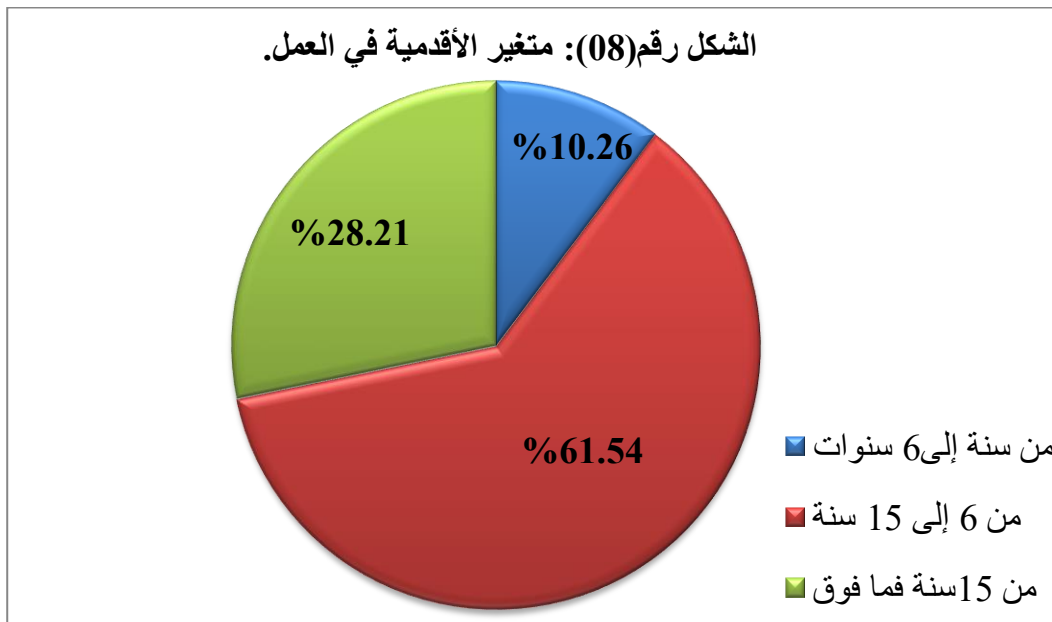
إن فئة أعوان الجمارك التي تقدر نسبتها بـ 51.28% تعتبر مهمة جدا، بحيث تتولى القيام بجميع الوظائف الإدارية بمختلف المكاتب وغيرها من الوظائف الأمنية والخارجية، وتسهر على تطبيق القرارات التي يصدرها المدير الجهوي أو المدراء الفرعيين ورؤساء المصالح ، أما نسبة 33.34%، فهي تعبر عن سلك الضباط الذين يشرفون على رئاسة المكاتب التابعة للمدريات الفرعية، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين، وأنه تم فهمها وإستيعابها، وأما نسبة 15.38% فهي لسلك المفتشين أو المفتشين الرئيسيين تتولى هاته الفئة الإشراف على رئاسة المدريات الفرعية، مهمتها الرئيسية هي استقبال قرارات وتعليمات المدير الجهوي باعتباره السلطة العليا بالمديرية (المنظمة) وإبلاغها إلى جميع

المرووسين الذين هم تحت مسؤوليتهم لتنفيذها والعمل بمقتضاها فورا، كما تحرص على مدى تطبيق القوانين والتنظيمات ومعايير العمل داخل المنظمة، والتحسين المستمر لظروف العمل و ظروف الموظفين داخل المنظمة. (أنظر الشكل رقم 07)

الجدول رقم(06): متغير الأقدمية في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 6 سنوات	04	10.26%
من 6 إلى 15 سنوات	24	61.54%
من 15 سنة فما فوق	11	28.21%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.



المصدر: من إعداد الطالب.

تظهر النتائج الكمية أعلاه، أن نسبة 10.26% تمثل الأفراد الجدد في المنظمة، وفئة من 6 إلى 15 سنة والتي تقدر نسبتها 61.54% هي الفئة الأكثر قابلية للعمل، والأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، وهذا ما يضمن لنا مردودية وأداء وظيفي جيد، أما نسبة 28.21% الخاصة بالأفراد الذين أقدميتهم من 15 سنة فما فوق، هي الفئة التي لديها خبرة طويلة في العمل تساهم في تمريرها للفئات الأخرى، كما أن معظم المبحوثين في هذه الفئة مقبلين

على التقاعد، وبالتالي تكون نسبة مردوديتهم غالبا أقل من ذي قبل، وهذا ما يفسر بالتقدم في السن وفي بعض الأحيان لقلّة التحفيز. (أنظر الشكل رقم 08)

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية

بعد ملأ الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة والقيام بجمع المعلومات منها، سواء تلك المتعلقة بالاتصال التنظيمي بشكليته الصاعد والنازل والمتمثلة في 20 بندا، أو تلك المتعلقة بالأداء الوظيفي للمبحوثين داخل المؤسسة والمتمثلة أيضا في 20 بندا، وعلى هذا الأساس سنقوم حاليا بعرض البعض من تلك البنود وتحليلها من خلال الاستعانة بالجدول والدوائر النسبية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات على الاتصال التنظيمي.

توصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية، وهي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا يبين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة، وعليه سنقوم حاليا بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي بشكله الرسمي الصاعد والنازل داخل ميدان الدراسة.

أولا/ تفرغ وتحليل البيانات حول الاتصال النازل.

الاتصالات النازلة (الهابطة) هي تلك الاتصالات التي تنتقل من أعلى إلى أسفل، أي من قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتتم عادة من الرؤساء إلى المرؤوسين من أجل تبليغ التعليمات، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل، وكيفية أدائه، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين.

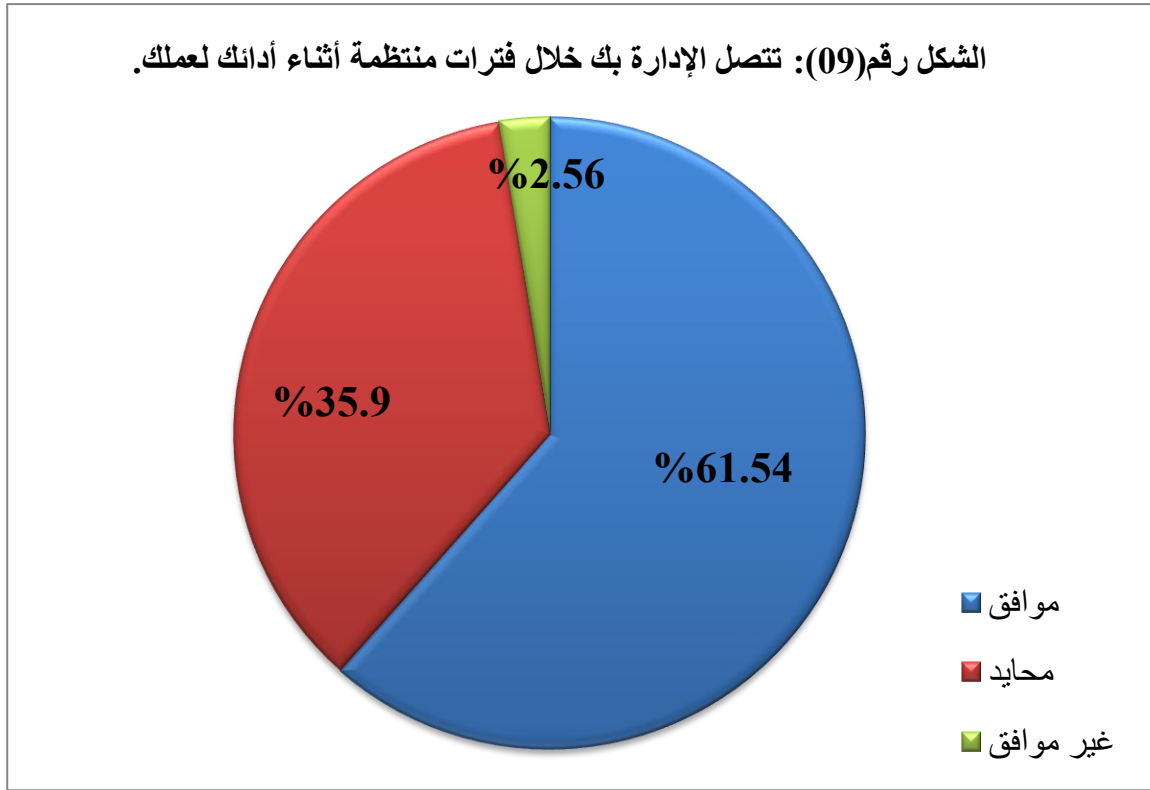
ومن خلال الاستعانة باستمارة البحث وجمع المعلومات من المبحوثين، قمنا بتفرغ وتحليل تلك البيانات وصياغتها في شكل بنود حول الاتصال النازل، داخل المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان، محل الدراسة.

الجدول(07):استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل

مج	غير موافق		محايد		موافق		البنود	الأبعاد
	%	ت	%	ت	%	ت		
39	20.51%	08	46.15%	18	33.33%	13	1- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط.	القرارات والتعليمات
39	38.46%	15	10.26%	04	51.28%	28	2-تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	
39	2.56%	01	35.90%	14	61.54%	24	3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	اتصال الإدارة
39	12.82%	05	38.46%	15	48.72%	19	4- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	
39	10.26%	04	33.33%	13	56.41%	22	5- إتصال الإدارة بك يحسن أدائك.	
39	26.82%	05	10.26%	04	76.92%	30	6- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	انسياب المعلومات
39	20.51%	08	41.03%	16	38.46%	15	7- تصلك المعلومات المقدمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	
39	10.26%	04	12.82%	05	76.92%	30	8- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	
39	12.82%	05	46.15%	18	41.03%	16	9- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.	وسائل الاتصال
39	5.13%	02	30.77%	12	64.10%	25	10- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.	

المصدر: من إعداد الطالب.

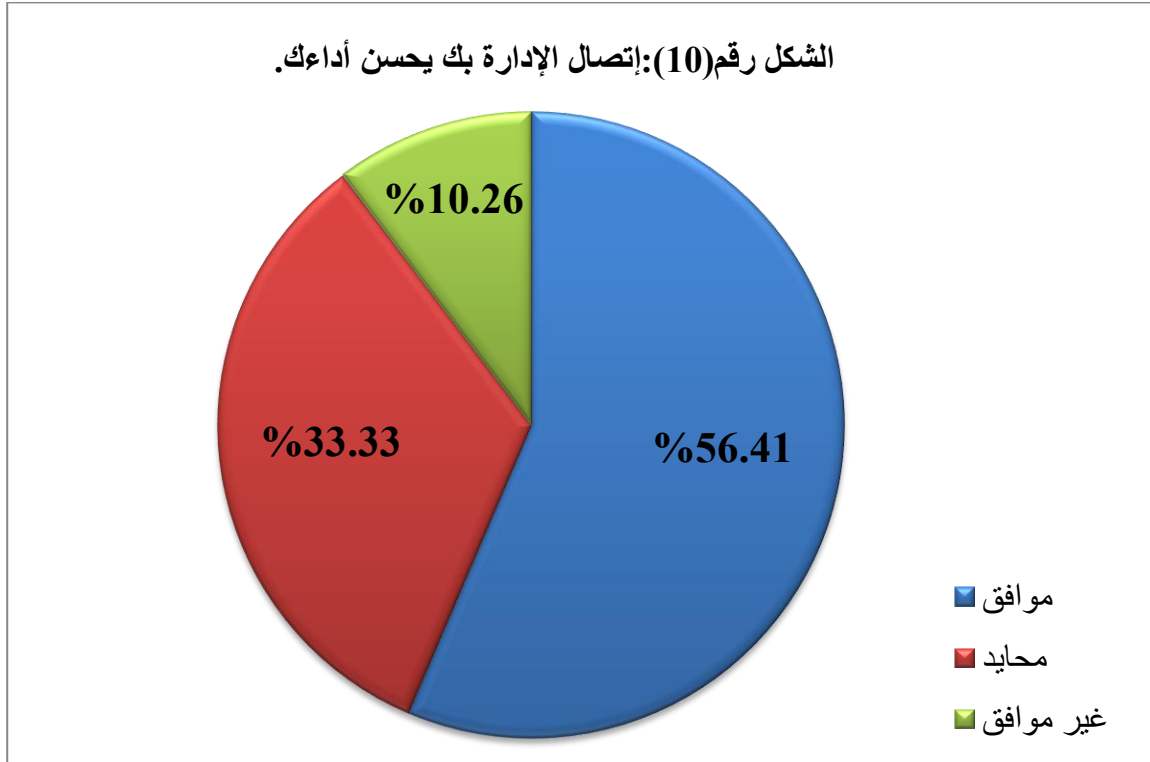
1- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك:



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الدائرة النسبية أعلاه نسبة 61.54% من الأفراد الموافقين على أن اتصال الإدارة بهم يكون خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملمهم، وهذا مراعاة للعامل النفسي للفرد أثناء العمل(القلق، الإرتباك) وعدم تلقيه عدة مهام في آن واحد لضمان مردودية الجودة للعمل، أما نسبة المحايدين في هذا البند فقد مثلت نسبة 35.90% هذا ما يدل على أن هؤلاء الأفراد يريدون ضمان وجودهم وتقربهم الدائم بالإدارة، رغبة منهم في زيادة الرتب أو تعيينهم في مناصب أكبر. (أنظر الشكل رقم 09)

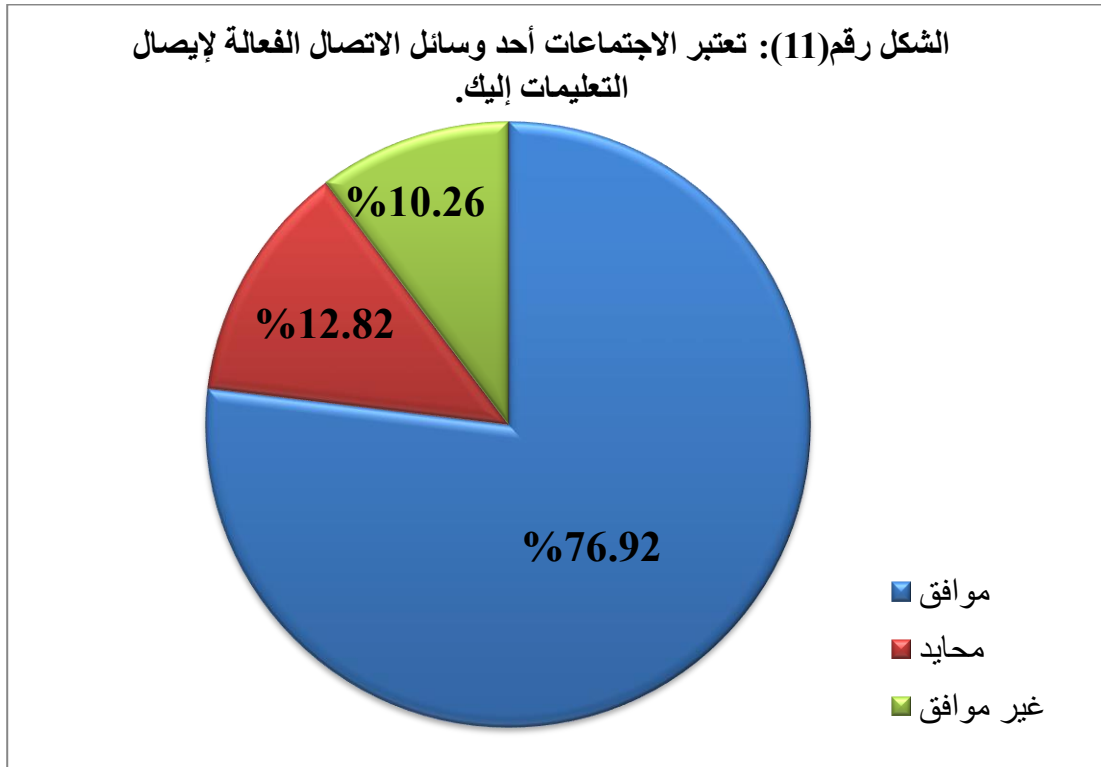
2- إتصال الإدارة بك يحسن أداك.



المصدر: من إعداد الطالب.

تشير المعطيات الكمية الواردة في الدائرة النسبية أعلاه وجود نسبة 56.41% تمثل الأفراد الموافقين على أن اتصال الإدارة بهم يساهم في تحسين أداك، وبما أن هذه النسبة تفوق 50% هذا يدل على أن المعلومات غير محتكرة من طرف الرئيس على مرؤوسيه، وهذا ما يضمن الاتصال الجيد والفعال داخل المؤسسة الإدارية والثقة المتبادلة والشفافية فيما بينهما، أما نسبة 33.33% من الأفراد المحايدين تدل على عدم وصول المعلومات إليهم من طرف مرؤوسيهم إذ يمكن اعتبارهم من الأفراد غير الراغبين في الاتصال بالمؤسسة أو غير الموثوق بهم من طرف مرؤوسيهم. (أنظر الشكل رقم 10)

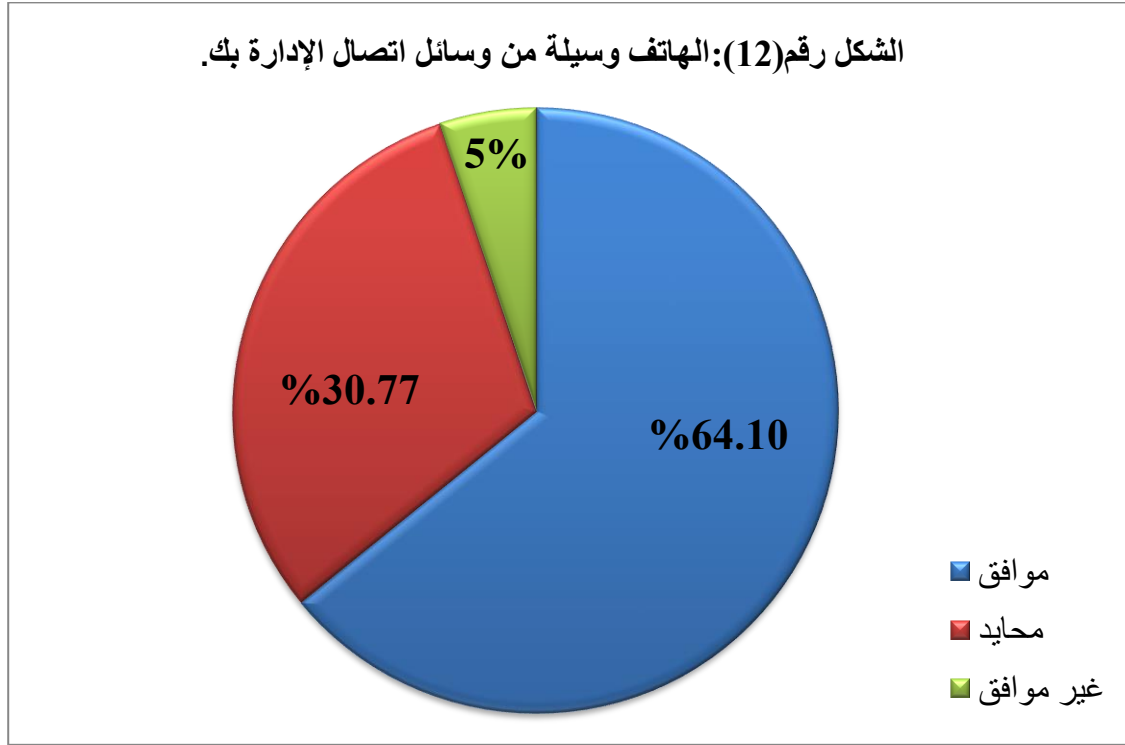
3- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.



المصدر: من إعداد الطالب.

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الدائرة النسبية أن نسبة 76.92% هي نسبة الموافقين على أن الاجتماعات تعتبر أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليهم، كما أن الاجتماعات تضمن الإتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين وهذا بطرح إنشغالاتهم وإقتراحاتهم على الرئيس، أما النسبة المحايدة لهذا البند فقد مثلت نسبة 12.82% فقط وهذا مايدل على الدور الفعال للاجتماعات للإتصال بالأفراد لإيصال التعليمات. (أنظر الشكل رقم 11)

4- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن نسبة 64.10% هي نسبة الأفراد العينة الموافقين على أن الهاتف يعتبر وسيلة من وسائل الإتصال بهم، حيث أنها تعرف بالوسيلة الأسرع والأنجع للإتصال، ونسبة 30.77% من الأفراد المحايدين الذين يرفضون الإتصال عن طريق الهاتف، إذ يعتبرون الهاتف كمصدر إزعاج لهم، وهذا ما يؤدي بنا إلى الإستنتاج أن الموافقون على الإتصال يكون عن طريق الهاتف هم الفئة التي لها إهتمام و رغبة أكبر في العمل ويعتبرونه كركيزة لمردودية العمل للإدارة. (أنظر الشكل رقم 12)

ثانيا/ تفرغ وتحليل البيانات حول الاتصال الصاعد.

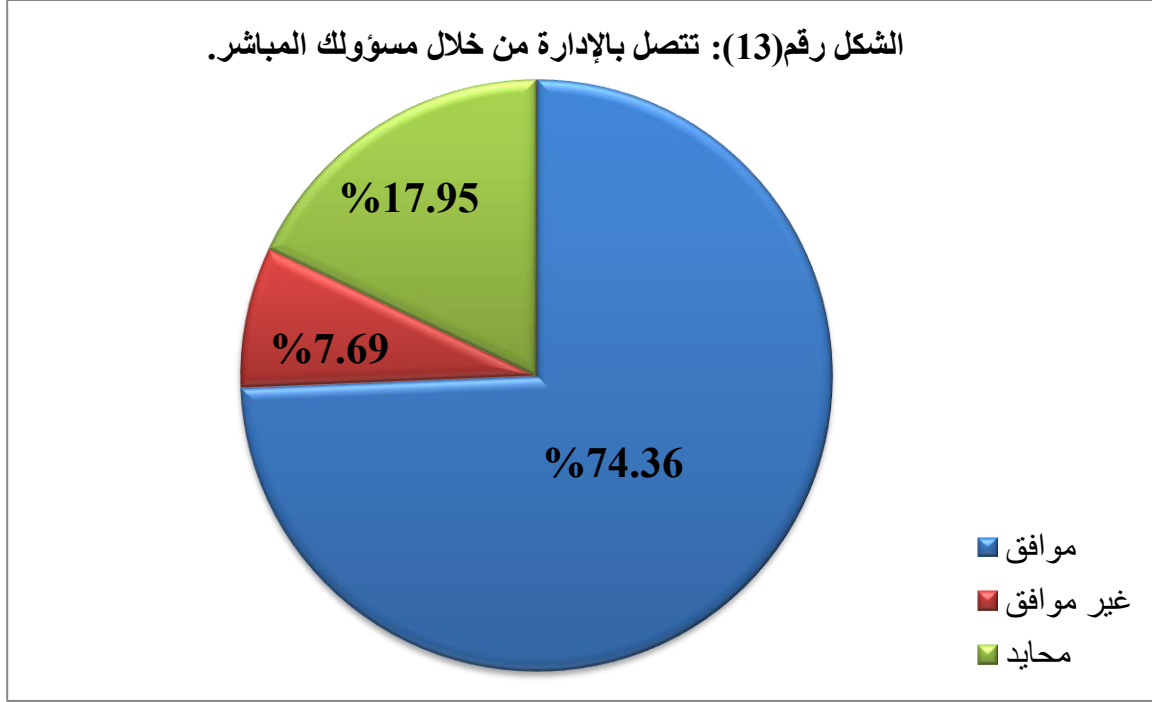
الاتصالات الصاعدة هي تلك الاتصالات التي تنتقل من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية كالتقارير، والمقترحات، والطلبات وغير ذلك، وفق خطوط السلطة الرسمية، وتُطبق بناءً على قواعد وإجراءات محددة رسمياً. ومن خلال الاستعانة باستمارة البحث وجمع المعلومات من عينة البحث، قمنا بتفريغ وتحليل تلك البيانات وصياغتها في شكل بنود حول الاتصال الصاعد، داخل المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان.

الجدول رقم(08) استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الصاعد.

مج	غير موافق		محايد		موافق		البنود	الأبعاد
	%	ت	%	ت	%	ت		
39	15.38%	06	43.59%	17	41.03%	16	1- تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك.	الاتصال بالإدارة
39	5.13%	02	23.08%	09	71.79%	28	2- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عمك من خلال اتصالاتك بالإدارة.	
39	7.69%	03	17.95%	07	74.36%	29	3- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.	
39	2.56%	01	25.64%	10	71.79%	28	4- تعتبر اتصالاتك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعمك.	إنسياب المعلومات
39	5.13%	02	28.21%	11	66.67%	26	5- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عمك بكفاءة.	
39	10.26%	04	25.64%	10	64.10%	25	6- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	
39	2.56%	01	23.08%	09	74.36%	29	7- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عمك.	وسائل الاتصال
39	15.38%	06	66.67%	26	17.95%	07	8- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك.	
39	5.13%	02	7.69%	03	87.18%	34	9- تفضل المقابلة الفردية مع المدير ل طرح مشاكل عمك.	
39	7.69%	03	51.28%	20	41.03%	16	10- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عمك	

المصدر: من إعداد الطالب.

1- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.

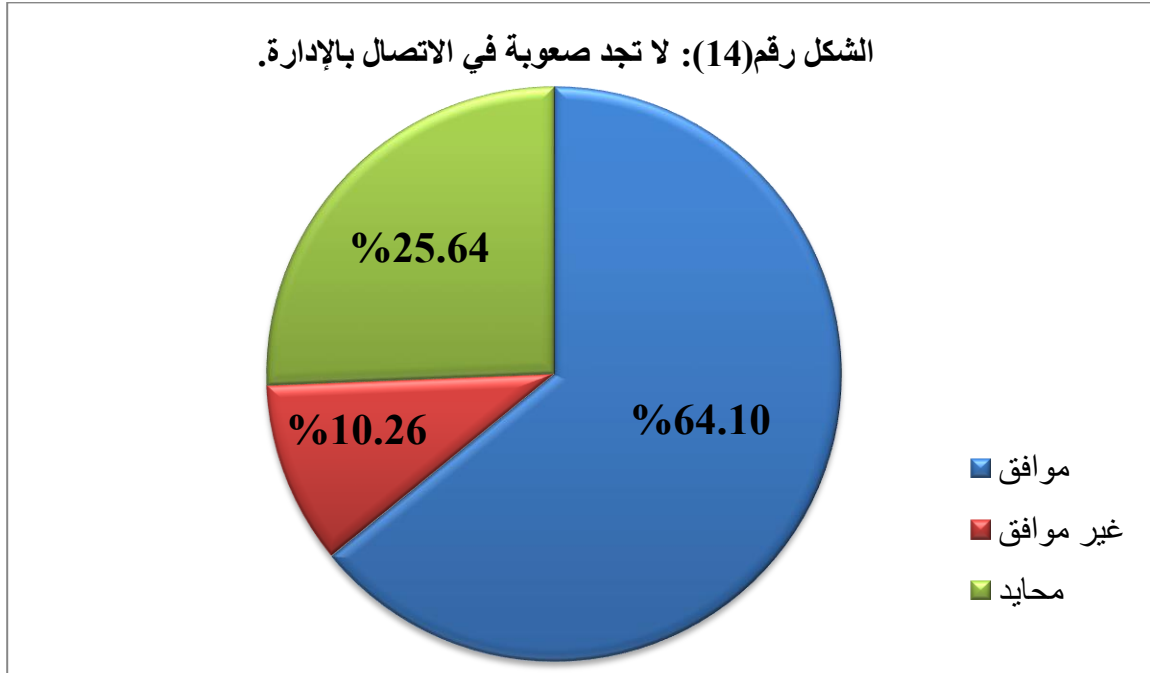


المصدر: من إعداد الطالب..

تبين لنا من خلال قراءة بيانات الدائرة النسبية وجود نسبة قدرها 74.36% للأفراد الموافقين على هذا البند، فحسب رأيهم أن الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر فيه نوع من الاحترام لهذا المسؤول من جهة، وهو يراعي مبدأ احترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة من جهة أخرى.

كما نلاحظ وجود نسبة 17.95% ومتعلقة بالأفراد الذين يميلون إلى الاتصال بالإدارة عبر وسائل أخرى من بينها: وسيلة المراسلات الكتابية، ولعل هذا راجع إلى تميز المراسلات الكتابية بخاصية التوثيق والرسمية في تنفيذ المهام، أو عن طريق الوسيلة أخرى وهي الهاتف النقال، وهذا راجع إلى سهولة إيصال المعلومات من خلاله مع تميزه بالسرعة في توجيه المهام. أما النسبة الضعيفة 7.69% من المبحوثين الغير موافقون، فهم يحبذون الاتصال بالإدارة عبر وسيلة الاجتماعات للتحسيس بكل صغيرة أو كبيرة عن العمل، أو عبر وسيلة البريد الإلكتروني بحجة أنها وسيلة اتصال سريعة ومواكبة للتطور التكنولوجي. (أنظر الشكل رقم 13)

2- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.



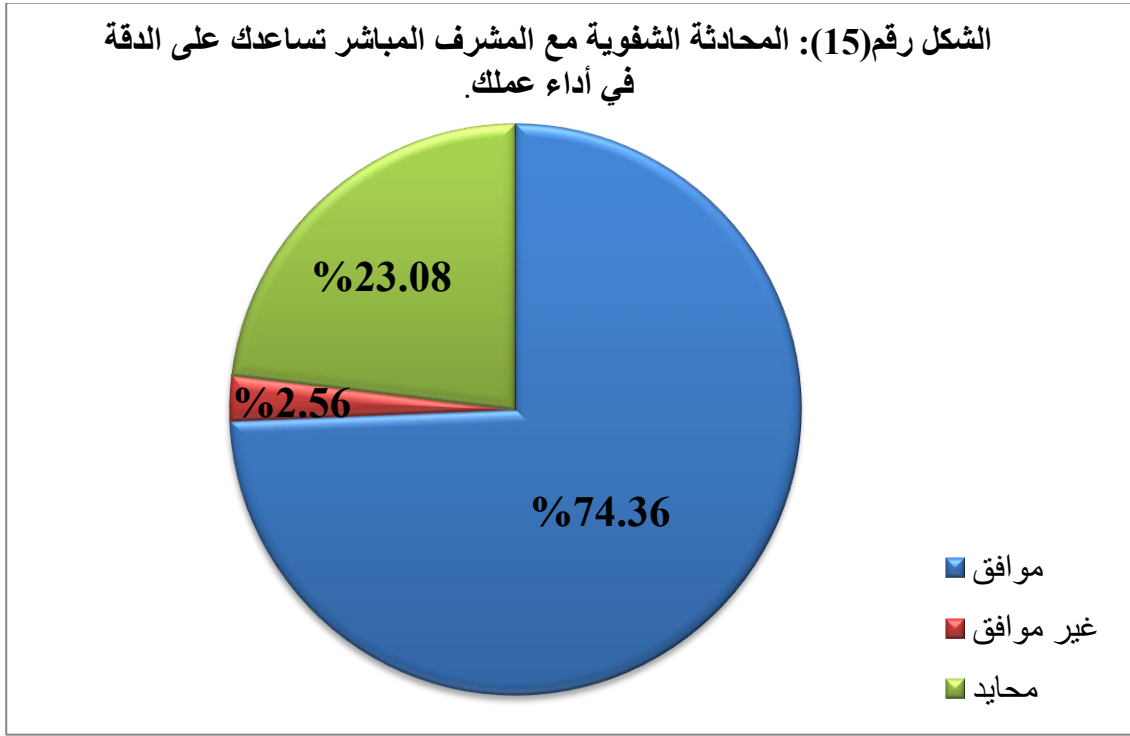
المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح لنا من خلال الدائرة النسبية أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث صرحوا بـ "موافق" لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة بنسبة فاقت 60%.

في حين نجد نسبة 25.64% من المبحوثين أجابوا بـ "محايد" أي عدم وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة، وهذا ما يفسر أن أغلب الاتصالات تكون مباشرة مع المسؤول المباشر والذي يمثل حلقة وصل بين الإدارة العليا والموظفين.

أما النسبة المتبقية فتري أنه توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة، وهي نسبة ضعيفة قدرت بـ 10.26% فهم أحيانا ما يواجهون صعوبات تعرقل اتصالهم بالإدارة، ولعل هذا راجع إلى كثرة المستويات الإدارية واختلاف التخصصات في الهيكل التنظيمي، والذي يتسبب في عرقلة انسياب المعلومات مما يؤدي إلى حدوث العديد من المشاكل، أو قد يعود إلى الإهمال والتقصير من طرف الإدارة والتخلص من المسؤوليات. (أنظر الشكل رقم 14)

3- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.



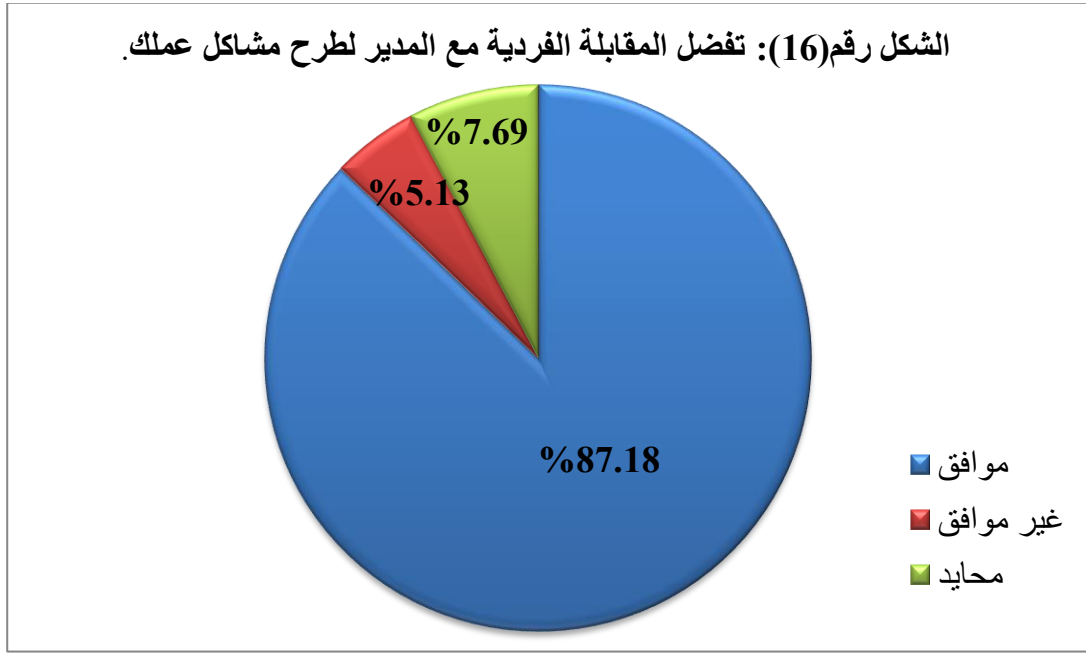
المصدر: من إعداد الطالب.

توضح معطيات الدائرة النسبية أعلاه أن أغلبية المبحوثين أفادوا أن الوسيلة الأكثر فاعلية للدقة في العمل هي الوسيلة الشفهية، فنسبة 74.36% من المبحوثين يوافقون على أن المقابلات الشخصية برؤسائهم تساعدكم على الدقة في أداء المهام، وأن المقابلة الشفوية حسب وجه نظرهم هي أسلوب مهم في الاتصال، وهي الوسيلة بالغة الأهمية، لأنها تسمح بالاتصال المباشر بين المشرف المباشر والموظفين، مما يساعد على إيصال المعلومات بسرعة دون انتظار وقت طويل وطرح وجهات النظر، بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم وتوضيحه وجها لوجه.

أما نسبة 23.08% فتعود إلى المبحوثين الذين يفضلون استعمال الطرق الرسمية كالمراسلات الكتابية، ولعل هذا راجع إلى تميز المراسلات الكتابية بخاصية التوثيق والرسمية والدقة في تنفيذ المهام.

أما نسبة 2.56% فهي تمثل المبحوثين الذين يعتمدون على أنفسهم من أجل تطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم في العمل. (أنظر الشكل رقم 15)

4- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.



المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح لنا من خلال الدائرة النسبية أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يفضلون المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملهم، بصفته السلطة العليا في المؤسسة، فبعض الأحيان تنشأ خلافات بين المبحوث ومسؤوله المباشر يتعذر على المبحوث إيصالها إلى المدير من خلال مسؤوله المباشر نفسه، أو وجود اختلاف في وجهات النظر بينهما سواء كانت متعلقة بالعمل أو لأسباب أخرى، تستدعي المقابلة الفردية مع المدير لطرح تلك مشاكل والخلافات. (أنظر الشكل رقم 16)

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا وإستجابة أفراد العينة، تبين لنا وجود إتصال تنظيمي نازل بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إتصال الإدارة بأفرادها ضمن فترات منتظمة عن طريق المشرف المباشر أو وسائل أخرى كالهاتف، الإجتماعات أو التعليمات، ودوره الهام في إيصال القرارات والأوامر إلى الأفراد في الوقت المناسب مع التحسيس بطبيعة العمل وضمان الوضع النفسي للأفراد، مما يساعدهم على فهم ماذا تريد الإدارة منهم، وطريقة تأدية مهامهم من الدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من إتصال الإدارة بأفرادها، وأيضا وجود اتصال تنظيمي أفقي بين الموظفين فيما بينهم، و اتصال تنظيمي صاعد بين الموظفين والإدارة الأعلى، مما يساعدها على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه تم

فهمها وإستيعابها وأنها قد إستطاعت تحريك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه، كما أنه يعطي للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

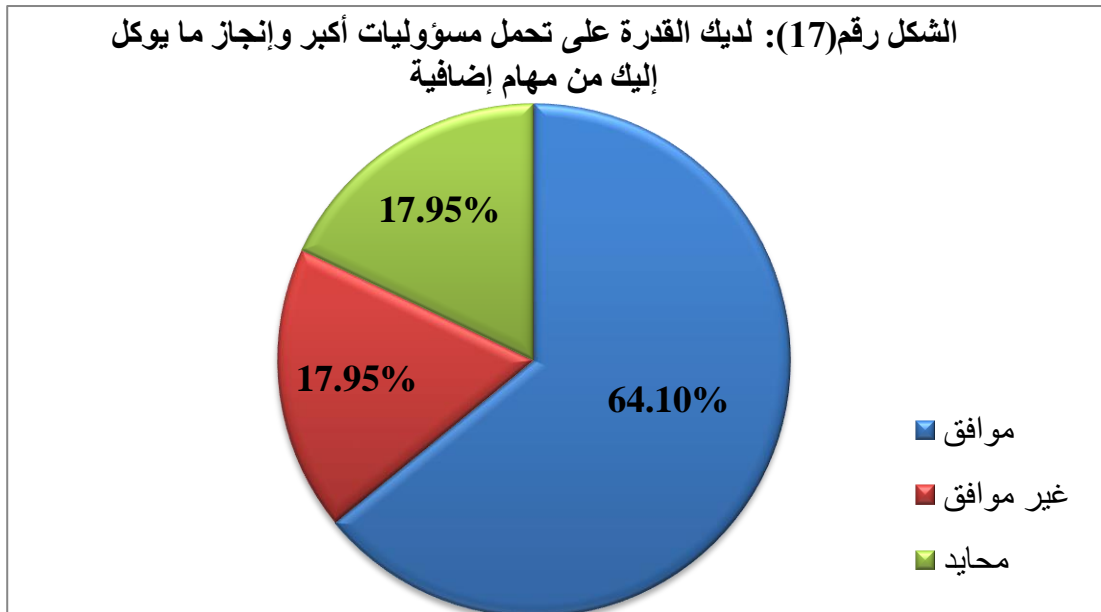
المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم(09): لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز ما يوكل إليك من مهام إضافية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	25	64.10%
غير موافق	07	17.95%
محايد	07	17.95%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

تشير المعطيات الكمية الواردة في النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة 64.10% من أفراد العينة لديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز ما يوكل إليهم من مهام إضافية، عكس ما تظهره النسبة 17.95% التي تمثل الأفراد غير الموافقين والمحايدين، وهذا راجع إلى الثقة الموكلة من طرف المسؤولين إلى الأفراد، وذلك بمنحهم الثقة والتعزيز النفسي، فينتج عنها القدرة على الإتصال وكذا النظرة الإيجابية اتجاه السلطة العليا(أنظر الشكل رقم 17)



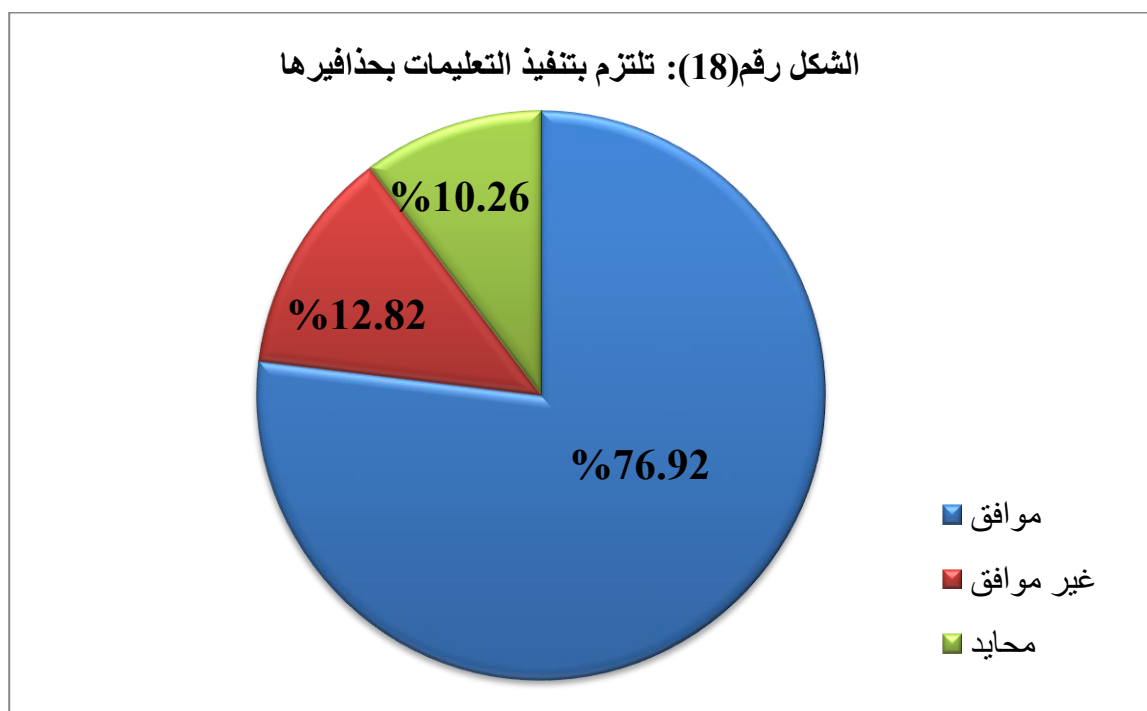
المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(10): تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	76.92%
غير موافق	04	10.26%
محايد	05	12.82%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه، يتضح لنا وجود نسبة 76.92% من أفراد العينة، يلتزمون بتنفيذ التعليمات والتوجيهات وإنجاز مهامهم بدقة، عكس ما تظهره النسبتين 10.26% و 12.82% من الأفراد غير الموافقين والمحايدين، حيث يتميزون بالرغبة في التحدي والحرص على التحسين من مستواهم والتطوير من مهاراتهم أثناء العمل. (أنظر الشكل رقم 18)



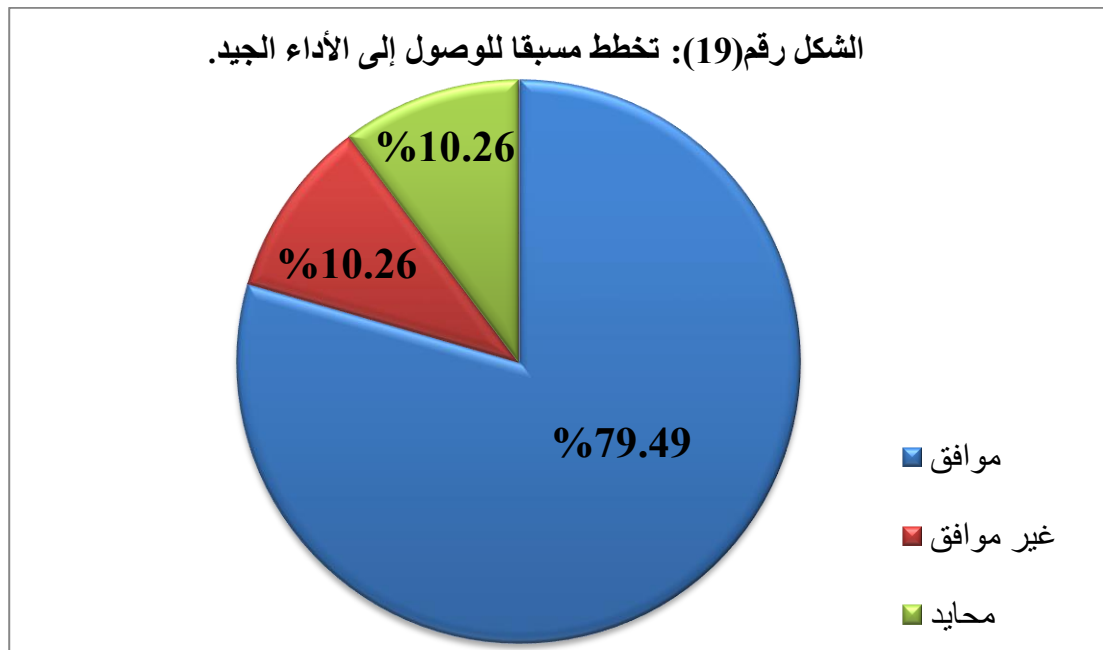
المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(11): تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	31	79.49%
غير موافق	04	10.26%
محايد	04	10.26%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

تبين لنا من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 79.49% المحصل عليها من خلال هذه الدراسة، تثبت أن الأفراد يقومون بتخطيط مسبق للوصول إلى أداء جيد، وهذا ما تؤول إليه نتيجة الأداء الوظيفي ومردودية العمل الجيد، عكس ما تبينه نسب الأفراد غير الموافقين والمحايدين وهي نسب ضئيلة إذ تمثل 10.26% لكل منهما. (أنظر الشكل رقم 19)



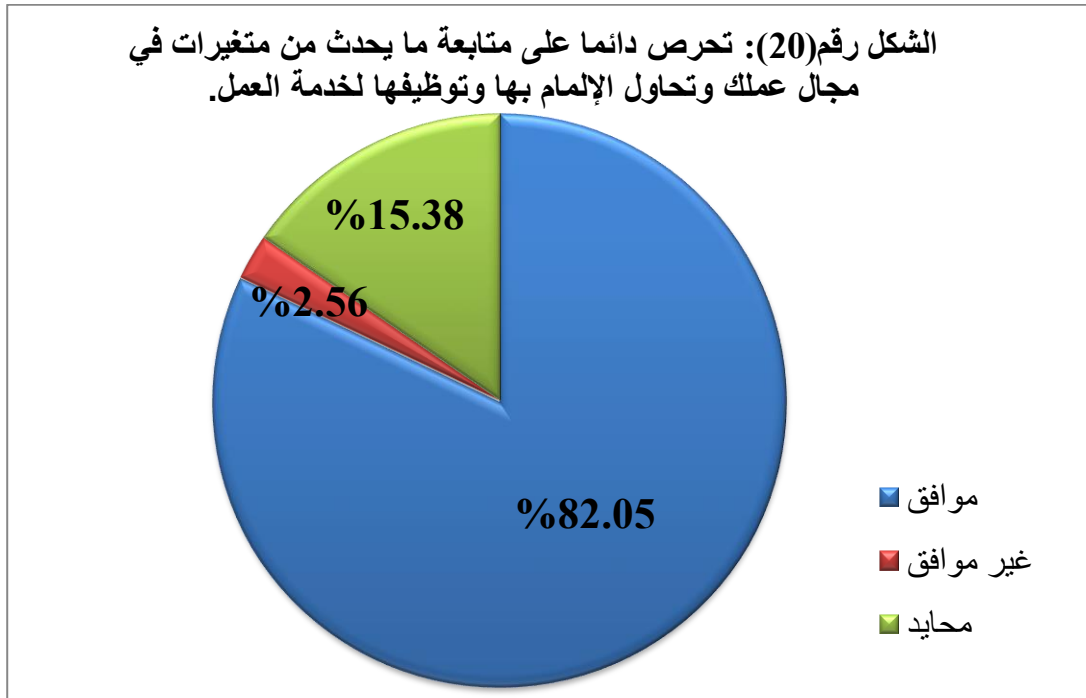
المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(12): تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	32	%82.05
غير موافق	01	%2.56
محايد	36	%15.38
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال قرائتنا لمعطيات للجدول رقم(12) أن النسبة المحصل عليها %82.05 من الأفراد الموافقين، والذين يحرصون دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملهم، ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل، ما يدل على أنهم حرصين على مواكبة المتغيرات في مجال عملهم وعلاقتها بالأداء الوظيفي ومردودية العمل، وكذا معاصرة المصطلحات في مجال الهندسة البشرية ومقارنتها مع الوقت الراهن، عكس النسبة المحايدة والتي تقدر بـ %15.38 فهي قليلة وتعتبر بعيدة عن المستجدات الراهنة وغير المواكبة للتطورات التي تحدث.



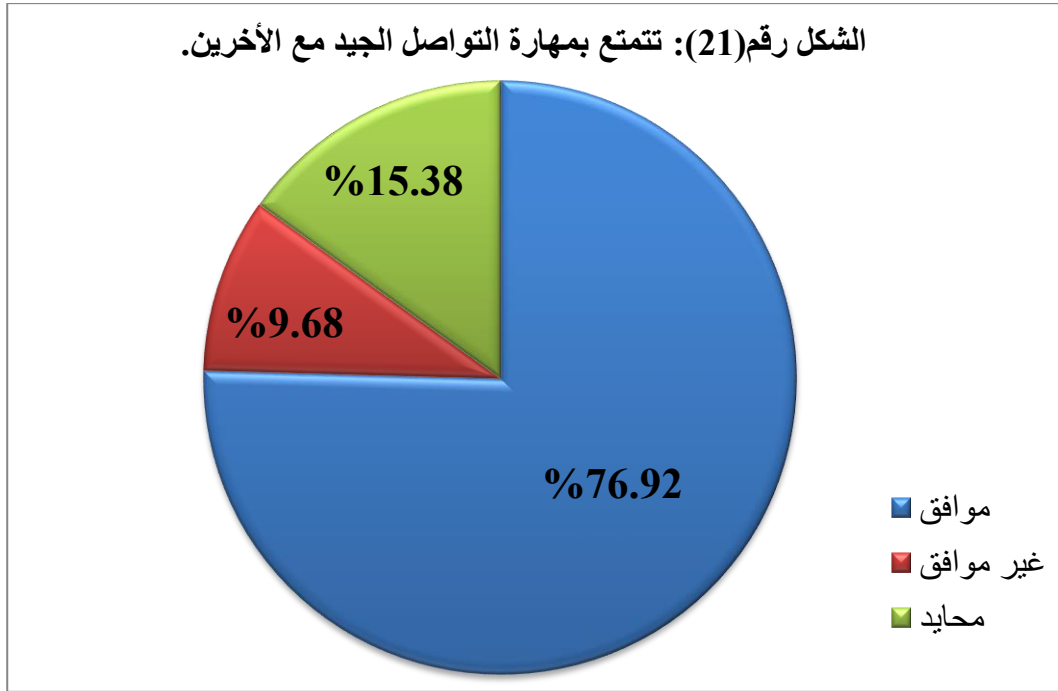
المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(13): تتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	% 76.92
غير موافق	03	%9.68
محايد	06	%15.38
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

تشير البيانات في الجدول رقم(13) أن هناك نسبة %76.92 من الأفراد يتمتعون بتواصل جيد مع الآخرين، مما يوضح لنا أن هناك إتصال جيد في مجال العمل والأداء الوظيفي، كما تعتبر مهارة التواصل الجيد عامل جد هام في مجال العمل للحصول على نتائج جد مرضية. (أنظر الشكل رقم 21)



المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(14): تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	33	%84.62
غير موافق	05	%12.82
محايد	01	%2.56
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال قراءتنا للجدول رقم(14) نلاحظ أن المناقشة وتبادل الآراء تعتبر عامل مهم من العوامل التي تضمن لنا نتائج حسنة في الأداء الوظيفي، وهذا ما تحصلنا عليه من خلال دراستنا الموضحة في الجدول بنسبة %84.62 من الأشخاص الذين يفضلون المناقشة مع الزملاء وذلك بهدف تحسين الأداء، وهنا يظهر لنا جليا دور الاتصال الأفقي داخل المؤسسة. (أنظر الشكل رقم 22)



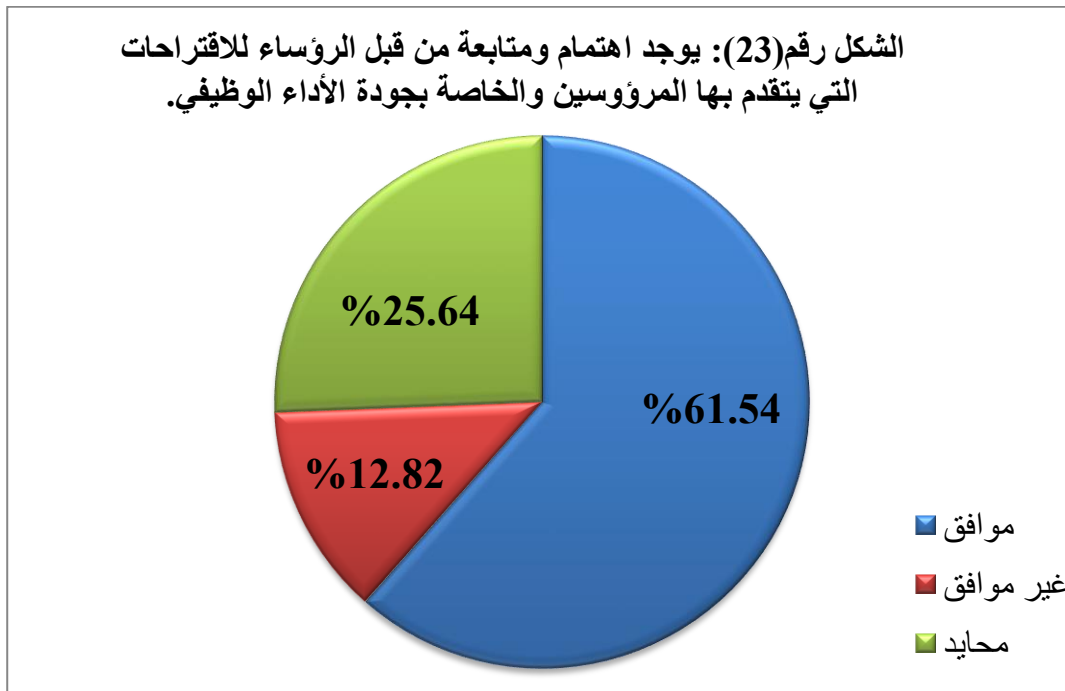
المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(15): يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	24	61.54%
غير موافق	05	12.82%
محايد	10	25.64%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

يعتبر الإهتمام والمتابعة من قبل الرؤساء لإقتراحات المرؤوسين ضمان لجودة ومردودية الأداء، وهذا ما تحصلنا عليه في الجدول أعلاه، بنسبة 61.54%، على عكس الأفراد غير المهتمين بهاته المتابعة و الذين تقدر نسبتهم بـ12.82% و 25.64% من الأفراد المحايدين، وعليه فإن المتابعة من طرف الرؤساء لإقتراحات المرؤوسين تضمن الجودة وتحسين الأداء الوظيفي وذلك بكسر الرسميات وضمان الديمقراطية بين السلطة والعمال، لمراعات جميع النقائص مع الإستماع للإنشغالات. (أنظر الشكل رقم 23)



المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم(16): يستشيرك زملائك في الكثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة و كبيرة في مجال عملك.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	39	%100
غير موافق	00	%0
محايد	00	%0
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

كما سبق وقلنا في البند رقم(6) فإن المناقشة والاستشارة وتبادل الآراء تعتبر من العوامل المهمة التي تضمن لنا نتائج حسنة في الأداء الوظيفي، وهنا نلاحظ أن جميع أفراد العينة يفضلون الاستشارة مع الزملاء كل في مجال تخصصه للإلمام الواسع بكل صغيرة وكبيرة، بغية تحسين الأداء، وتطوير المهارات، واكتساب الخبرة والمعرفة، وتجنب ارتكاب الأخطاء، بحكم أن جميع المصالح والمكاتب في المديرية مترابطة مع بعضها البعض، وهنا يظهر جليا دور الاتصال الأفقي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الاستبيان.

بعد حسابات العلاقات الإرتباطية بين أبعاد الإتصال التنظيمي جاءت نتائج دراستنا كالتالي: فيما يخص الكشف عن نمط الإتصال السائد في إدارة الجمارك نجد أن الإدارة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين نمطي الاتصال (الصاعد والهابط) طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على تلقيهم المعلومات من الإدارة عن طريق الإجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات إتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة، والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها، ولجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للإستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ومن خلال هذا النمط (الإتصال النازل) تستطيع المنظمة تزويد

عمالها بالتعليمات والتوجيهات والأسس والمعايير للوظائف المستندة، والأهم من ذلك فهذا النمط من الإتصال يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة المديرية وأفكارها وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المديرية، ويمكن أن نلاحظ إهتمام الإدارة بقيمة هذا النمط من خلال جعل إتصال الإدارة بالعمال عن طريق الإجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، والإتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم ، وهذا ما يعكس قيمة الإتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات الإدارة وضبط علاقات الفاعلين فيها.

أما بالنسبة إلى نمط الإتصال الصاعد المتبع في إدارة الجمارك نجد أن العمال يفضلون الإجتماعات والمقابلة في إيصال انشغالاتهم، وهذا لا يمنعهم من الإتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لإيصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة العليا، ومعرفة الدقيقة بظروف عمل العمال وكل مايتعلق بأدائهم، ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة الأعلى من خلال المشرف المباشر، أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال، وعلى الرغم من تفضيل أغلب المبحوثين الاتصال بالمدير مباشرة، فإن هذا يؤكد على حرص لضمان وصول انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من أجل التكفل بها في أقرب وقت وبالسرعة المطلوبة لتحقيق غاياتهم، ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتفق في هذا التصور، مع كل العمال في معظم الإدارات، كون أن كل الإنشغالات والمصالح يمكن أن تحل ببسر وبسرعة من خلال إيصالها إلى المدير أو من يقع في أعلى الهرم في المؤسسة، رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية فيها، أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة إلى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة.

إذن فالمزج بين نمطي الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في إدارة الجمارك، وهذا يتماشى كذلك مع كل ما أشار إليه المفكرين والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة، أو ما يعرف بالإتصال التنظيمي في جل دراساتهم وبحوثهم بضرورة المزج بين الإتصال النازل والإتصال الصاعد، مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من أجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة

من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى العمال، والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها، وتحقيق أهداف أو أغراض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الإتصال الصاعد، الذي يضمن وصول انشغالاتهم واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم، فمن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط من شأنه أن يرفع من معنويات العمال، من خلال إدراكهم بإهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

خلاصة الفصل

يمكن القول بأن الدراسة في هذا الفصل استطاعت أن تقف على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي انطلقت منها، لتختتم بوضع جملة من الاقتراحات والتوصيات كإجابات نموذجية مبنية على شواهد كمية ميدانية، يمكن أن تساهم في تحسين مستوى التسيير العام للمؤسسات.

كما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدارسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التعاون الارتباط والتماسك والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم واخلاصهم في خدمة المؤسسة ومتابعتها.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دورا كبيرا في تحسين وزيادة فعالية الأداء الفردي والجماعي، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها.

ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق والتفاهم وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة والسرعة ووضوح في العمل والصراحة في المعلومات.

خاتمة

وفي الأخير، تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي، أن الاتصال هو من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال وتشكل دافعا مهما نحو تحقيق الأهداف، بمعنى أنه يعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.

فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري باعتباره مصدرا للنجاح والتميز والابداع، فأتاحت حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل التي من شأنها أن تمكن المنظمة أو المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ومركز تنافسي قوي.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث، أن مؤسسة ميدان الدارسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة لها مثل: التعاون والارتباط والتماسك والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم واخلاصهم في خدمة المؤسسة ومتابعتها.

فالإتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني، ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، كما أن الأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد، وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها، فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سابقا مبني على استغلال الموارد المتاحة سابقا.

ولقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة التحقق من صدق أو خطأ فرضيات الدراسة، ومعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال إدارة الجمارك بتلمسان، وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وبعد إتباع الخطوات البحثية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نلاحظ اهتمام إدارة الجمارك بنمط الاتصال النازل في عدة صور منها: انسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال، واتصال الإدارة بهم من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية أو الاتصال بهم عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء، فهذا النمط يوفر المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف الإدارة، وبالتالي تم الكشف عن تواجد علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال؛

- وجود نمط الاتصال الصاعد من خلال اعتماد العمال على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم الاتصال والمقابلة مع المدير مباشرة، وعلية نجد أن الإدارة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقاً لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، فهذا المزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة العملية الاتصالية في إدارة الجمارك، وهذا يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة -الاتصال التنظيمي- في جل دراساتهم؛

- أما فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي تبين وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال إدارة الجمارك بتلمسان، وعليه يمكن القول أن للاتصال دوراً كبيراً في تحسين وزيادة فعالية الأداء الفردي والجماعي، كما يعتبر وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها؛

وفي الأخير، ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت، من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال بإدارة الجمارك، وبالتالي هذه الفرضية تعد صحيحة، أي أن الاتصال التنظيمي يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجمركية.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إستمارة الاستبيان

الاستمارة بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة
(دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بتلمسان)

تحت اشراف الأستاذ:
- لقرع بن علي

من اعداد الطالب:
- بلعلوي عبد الحكيم

السنة الجامعية 2024/2023

أخي الموظف:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص- إدارة محلية - ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم.

ضع علامة أمام الخانة المناسبة لاختيارك (x) من فضلك:

المحور الأول: البيانات الشخصية الأولية

1-الجنس 2- السن

3-المستوى التعليمي: 4- الرتبة:

- اكماي - سلك الأعوان
- ثانوي - سلك الضباط
- جامعي - سلك المفتشين الرئيسيين

5- الأقدمية في العمل: 6- الراتب:

من سنة إلى 6 سنوات - من 40 إلى 50 ألف دج
من 6 إلى 11 سنوات - من 50 إلى 60 ألف دج
11 إلى 15 سنة فما فوق - من 60 ألف دج فما فوق

المحور الثاني / الاتصال التنظيمي:

غير موافق	محايد	موافق	الاتصال التنظيمي وعبارات القياس
			1- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة
			2- تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك.
			3- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.
			4- تعتبر اتصالاتك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعملك.
			5- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط.
			6- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك.
			7- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.
			8- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.
			9- إتصال الإدارة بك يحسن أداءك.
			10- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.
			11- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.
			12- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.
			13- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة.
			14- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.
			15- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.
			16- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.
			17- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
			18- تصلك المعلومات المقدمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب.
			19- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.
			20- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل.

المحور الثالث/الأداء الوظيفي:

غير موافق	محايد	موافق	الأداء الوظيفي وعبارات القياس
			1-تعتمد على نفسك في انجاز الأعمال.
			2-لديك القدرة على تحمل مسؤوليات اكبر وأنجز ما يوكل إليك من مهام إضافية.
			3-يتميز أداؤك في المؤسسة دائما بالجودة والإتقان.
			4-تلتزم بتنفيذ المعلومات بحذافيرها.
			5-لا تتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة.
			6-تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.
			7-تبذل مجهود كبير في أداء عملك.
			8-تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل
			9-تؤدي أعمالك بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
			10-تعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات وبدقة.
			11-تتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.
			12-يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة
			13-تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.
			14-لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك.
			15-لديك القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.
			16-يستشيرك زملاؤك في الكثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.
			17-تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.
			18-يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي
			19-نادرا ما ترتكب الأخطاء أثناء أداء عملك.
			20-تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل مستمر.

قائمة المراجع

أولا/ كتب باللغة العربية:

- ✓ أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام (القاهرة: دار الكتاب المصري، 1985).
- ✓ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011).
- ✓ أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية (مصر: دار النهضة العربية، 1985).
- ✓ أسامة كامل عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006).
- ✓ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة (عمّان الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط.1، 2009).
- ✓ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- ✓ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016).
- ✓ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري (د.د.ن، ط.1، 2009).
- ✓ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي (عمان: دار حامد لنشر و التوزيع، ط.1، 2003).
- ✓ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004).
- ✓ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002).
- ✓ ذكي محمد اسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم (السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط.2، 2009).
- ✓ رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم (الجزائر: مخبر اجتماع الاتصال للبحث و التوجيه، 2006).
- ✓ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإسكندرية: دار الجامعة للطبع والتوزيع، بدون طبعة، 2001).
- ✓ راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية- تنمية المديرين تقييم الاداء- المتغيرات البيئية- تعويضات الأفراد- (الإسكندرية: دار التعليم الجامعية، بدون طبعة، 2014).
- ✓ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط.3، 2008).
- ✓ سامي عريفج، خالد حسين مصلح، مناهج البحث العلمي وأساليب (عمان: دار مجد لاوي، ط.2، 1999).
- ✓ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان الأردن: دائر وائل للنشر والتوزيع، 2005).
- ✓ سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية بين النظرية والتطبيق (مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2010).
- ✓ شريف الحموي، مهارات الاتصال (عمان الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط.1، 2007).
- ✓ شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر، ط.1، 2009).
- ✓ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية (عمّان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2009).
- ✓ صالح أبو أصبع تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق (مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2010).
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية (مصر: الدار الجامعية، 2005).
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- ✓ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة (مصر: دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، 2008).
- ✓ عاشور صقر أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: الدار الجامعية، 1989).
- ✓ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ط.2، 2010).
- ✓ عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2009).
- ✓ عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع النظرية السيسولوجيا المعاصرة (بيروت: دار المعرفة الجامعية، 2005، ج.1).
- ✓ عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي (وهران: دار العرب للنشر والتوزيع، ط.1، 2008).

- ✓ عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية (القاهرة: كلية التجارة، 1، 2003).
- ✓ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي (عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011).
- ✓ علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: دار الغريب، 2004).
- ✓ علي العياصرة ومحمد محمود العود الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوي (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006).
- ✓ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري (طرابلس: الدار العربية للكتاب، 1988).
- ✓ غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال- مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي- (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2016).
- ✓ غني ناصر حسين الفريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع (عمان: دار ،صفاء، ط1، 2011).
- ✓ فاضلي إدريس، الوجيه في المنهجية والبحث العلمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008).
- ✓ فاروق عبد الله فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات (عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009).
- ✓ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
- ✓ محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات (الأردن: اثناء للنشر والتوزيع، 2011).
- ✓ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2012).
- ✓ محمد بهجت رجا الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2007).
- ✓ محمد ربيع زنتاتي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات (مصر: مكتبة المتنبى، 2007).
- ✓ محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري (الرياض: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000).
- ✓ محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي و آخرون مناهج البحث العلمي (عمان: مؤسسة الوراق، 2014).
- ✓ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي (القاهرة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، 2004).
- ✓ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي (الإمارات: دار الكتاب الجامعي العين، ط2، 2005).
- ✓ محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحوث و التحليل الإحصائي (عمان: دار المسيرة، ط1، 2007).
- ✓ مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (الأردن: إثناء للنشر والتوزيع، 2011).
- ✓ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، بدون طبعة، 1992).
- ✓ موسى خليل، الإدارة المعاصرة-المبادئ والوظائف والممارسة (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005).
- ✓ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002).
- ✓ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال المعهد العالي للخدمة الاجتماعية (مصر: جامعة الإسكندرية، 2002).
- ✓ ناصر دادي عدون، الاتصال التنظيمي ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، 2004).
- ✓ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين (الجزائر: دار المحمدية، ط1، 1998).
- ✓ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة (السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995).
- ✓ هادي نهر و أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكيفيات (الأردن: د.د.ن، 2009).

ثانيا/الكتب باللغة الأجنبية:

- ✓ Robbins, **Organizational Behavior**, (N .J: Prentice Hall, 2001).
- ✓ Stephen Blake and Heroldsen, **Taxonemy of concepts**, (New York, Husting House,1979.)
- ✓ William Leffingwell, Edwin Robinson, **Text book of office Management** (New Delhi: Tat McGraw-Hill Book, 1980).

ثالثا/الرسائل والمذكرات:

- ✓ بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009).
- ✓ بوغراب حدة «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية» (مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014).
- ✓ جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة SCAEK" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية قسم، جامعة غرداية، 2014-2015).
- ✓ شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010).
- ✓ طبيش ميلود، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية-" (رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011).
- ✓ عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"-دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008).
- ✓ بن حمو فاطمة الزهراء «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الجمركية» (مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2016-2017).
- ✓ فريال أوصيف «الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي الجامعة الجزائرية» (مذكرة ماستر غير منشورة كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2014-2015)
- ✓ عطاف سمية و بن مريجة أنيسة، « لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي للفرد داخل المنظمة الإدارية» (مذكرة نهاية الدراسة غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الشلف 2012-2013).

رابعا/ محاضرات:

- ✓ خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة، إعلام جامعة الشارقة، 2009
- ## خامسا/ مقالات إلكترونية:

- ✓ أحمد السيد الدقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة، مقالة إلكترونية، Pladmist، 2011/03/4
<https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/227056>

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.	70
02	متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.	71
03	متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.	72
04	متغير الرتب لعينة الدراسة.	73
05	متغير الأجر أو الراتب لعينة الدراسة.	73
06	متغير الأقدمية في العمل.	75
07	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل.	77
08	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الصاعد.	82
09	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز ما يوكل إليك من مهام إضافية.	87
10	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.	88
11	تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.	89
12	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.	90
13	تتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	91
14	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.	92
15	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	93
16	يستشيرك زملائك في الكثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة و كبيرة في مجال عملك.	94

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	عناصر عملية الاتصال التنظيمي.	01
54	هرم الحاجات عند ماسلو.	02
70	متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.	03
71	متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.	04
72	متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.	05
73	متغير الرتب لعينة الدراسة.	06
74	متغير الأجر أو الراتب لعينة الدراسة.	07
75	متغير الأقدمية في العمل.	08
76	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	09
79	إتصال الإدارة بك يحسن أداءك.	10
80	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	11
81	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.	12
83	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.	13
84	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	14
85	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عمالك.	15
86	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك.	16
87	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز ما يوكل إليك من مهام إضافية.	17
88	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.	18
89	تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.	19
90	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عمالك وتحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.	20
91	تتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	21
92	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.	22
93	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	23

الفهرس

الإهداء

الشكر

مقدمة..... أ-ب-ج

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة.... 15-62

تمهيد..... 15

المبحث الأول: تحليل الاتصال التنظيمي في المؤسسة..... 15-42

المطلب الأول: مدخل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي..... 16-33

المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري..... 33-38

المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي ومعيقاته..... 38-42

المبحث الثاني: تحليل الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة..... 43-61

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي..... 43-47

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي في الفكر الإداري..... 47-57

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الوظيفي..... 57-61

خلاصة الفصل..... 62

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان)..... 64-96

تمهيد..... 64

المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة..... 64-76

المطلب الأول: تعريف المديرية الجهوية للجمارك بتلمسان..... 64-68

المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة..... 68-69

المطلب الثالث: البيانات الشخصية لعينة الدراسة..... 69-76

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية..... 76-96

المطلب الأول: تفرغ و تحليل البيانات على الاتصال التنظيمي..... 76-87

المطلب الثاني: تفرغ و تحليل البيانات على الأداء الوظيفي..... 87-94

المطلب الثالث: تحليل البيانات الاستبيان..... 94-96

خلاصة الفصل..... 96

خاتمة..... 98-99

الملاحق..... 100-103

قائمة المراجع..... 104-106

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة.

المحتويات

ملخص مذكرة الماجستير

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما ونوع الاتصال المعتمد في المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقته بأداء موظفيها.

وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، فمن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يتضح وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل، صاعد، أفقي) وغير الرسمي وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفعالية، الدافعية، نوعية الجهد المبذول)، وهذا ما وقف عليه الباحث من خلال الدراسة الميدانية، والتي سعى من خلالها التأكد من الفرضية البحثية التي انطلق منها، وعليه فالمديرية الجهوية للجمارك - تلمسان، تعتمد بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء متميز.

الكلمات المفتاحية: 1/الاتصال التنظيمي. 2/العلاقة. 3/الأداء الوظيفي. 4/المؤسسة. 5/المديرية الجهوية للجمارك.

Abstract of Master's Thesis

This study entitled "Organizational Communication and its Relationship with Functional Performance" aims to uncover the correlation between these two variables, as well as the communication model adopted within the company under study and its relationship with the performance of its employees.

The study concluded that there is a positive relationship between organizational communication and functional performance. The results confirmed the positive relationship between communication and its formal dimensions (downward, upward, and horizontal), as well as informal communication, and the improvement of employees' performance in terms of various aspects (skills, efficiency, motivation, and quality of effort). The hypothesis formulated to address the research problem was confirmed within the regional customs administration of Tlemcen, demonstrating the adoption of an organizational communication model and understanding its various dimensions, effectiveness, and success as a crucial element in directing human capital towards investment for enhanced performance.

Keywords: 1/The Organizational communication. 2/The Relationship. 3/The functional. Performance. 4/The company. 5/The Regional Directorate of Customs.