

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

التخصص: اتصال تنظيبي

شعبة: علوم إعلام و اتصال

مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال
مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

د. عوماري بوجمعة

من إعداد الطالبتين:

زروقي يمينة

شقرون آمنة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم و اللقب | الجامعة الأصلية | الصفة |
|---------------|-----------------|--------|
| بن علي مليكة | مستغانم | رئيسة |
| عوماري بوجمعة | مستغانم | مقررا |
| صفاح أمال | مستغانم | مناقشا |
| بوخاري هورية | مستغانم | مناقشا |

الموسم الجامعي: 2025/2024

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال
مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:

د. عوماري بوجمعة

من إعداد الطالبتين:

زروقي يمينة

شقرون أمينة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم و اللقب | الجامعة الأصلية | الصفة |
|---------------|-----------------|--------|
| بن علي مليكة | مستغانم | رئيسة |
| عوماري بوجمعة | مستغانم | مقررا |
| صفاح أمال | مستغانم | مناقشا |
| بوخاري هورية | مستغانم | مناقشا |

الموسم الجامعي: 2025/2024

اهراء

اهدي ثمرة جهدي الى التي حمّنتني و منحّنتني الحياة، و
احاطتني بحنانها و حرصت على تعليمي بصبرها و تضحيتها
الى من كان دعاؤها سر نجاحي " أمي " الغالية حفظها الله
الى الذي دعمني في مشواري الدراسة و كان وراء كل خطوة
خطوتها في طريق العلم و المعرفة " أبي " رعاه الله...
الى من هم انس عمري و مخزن ذكرياتي اخواني و اخواتي
و الى كل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة و التقدير

يمينة

اقراء

ما سلكنا البدايات الا بتسييره و ما بلغنا النهايات الا بتوفيقه و ما حققنا
الغايات الا بفضلله فالحمد لله الذي وفقني لتمتين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية....

اهدي ثمرة جهدي الى نفسي الطموحة التي لم تخذلني الى من تمنيت...
الى من كلل العرق جبينه و من علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر و
الإصرار " والدي العزيز "....

الى من جعل الجنة تحت اقدامها " أمي العزيزة "

الى الضلع الثابت و امني ايامي الى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع
ارتوي منها الى خيرة ايامي و صفوتها الى قررة عيني ... أخي و اخواتي
الغاليين....

آمنة

شكر و تقدير

نشكر الله المعين القدير على فضله علينا و توفيقه لإتمام هذا العمل و عملا بقول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " صدق رسول الله، و بهذا نتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان لكل من منحنا من وقته الثمين او افادنا بعمله العزيز و توجيهاته القيمة و ملاحظاته الصائبة و التي بفضل الله تعالى و بسببها خرج هذا البحث، كما نتقدم بالشكر الجزيل و الشناء الخالص و التقدير الصادق للأستاذ المشرف الدكتور " عوماري بوجمعة " الذي اشرف على هذه المذكرة و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه كما نشكره على صبره معنا فنسأل الله ان يجعل ذلك في ميزان حسناته .

اهداء

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة

الاطار المنهجي

1. الإشكالية.....ص 16
2. فرضيات الدراسة..... ص 17
3. أهمية الدراسةص 17
4. أهداف الدراسة..... ص 18
5. أسباب اختيار الموضوع..... ص 18
6. الدراسات السابقة.....ص 19
7. المصطلحات و المفاهيم.....ص 21

الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الاتصال التنظيمي.....ص 24
2. نشأة الاتصال التنظيميص 25
3. أهمية و أنواع الاتصال التنظيمي.....ص 26

4. نماذج الاتصال التنظيمي ص 29
5. طرق و أساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.....ص 31
6. وظائف و معوقات الاتصال التنظيمي..... ص 32

خلاصة

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي..... ص 39
2. عناصر و مكونات الأداء الوظيفي..... ص 40
3. أنواع و ابعاد الأداء الوظيفي..... ص 43
4. خصائص و شروط الأداء الوظيفي..... ص 45
5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ص 46
6. معايير و معوقات الأداء الوظيفي ص 47

خلاصة

الاطار التطبيقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة " اتصالات الجزائر " مستغانم

تمهيد

1. تقديم عام حول مؤسسة ص 53

2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... ص 55

3. عرض و تحليل البيانات الميدانية..... ص 58

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 58 | الجنس | 1 |
| 59 | السن | 2 |
| 60 | الوظيفة | 3 |
| 61 | الاقدمية | 4 |
| 62 | الحالة الاجتماعية | 5 |
| 63 | نوع الاتصال السائد في المؤسسة | 6 |
| 65 | الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات | 7 |
| 66 | نسبة تقييم الأداء داخل المؤسسة | 8 |
| 67 | جو العمل السائد في المؤسسة ان كان يساعد على أداء العمل | 9 |
| 68 | يوضح ان كانت الإدارة تعمل على حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل | 10 |
| 69 | يوضح ان كانت التوجيهات و التعليمات تساعد في تقديم أداء جيد | 11 |
| 70 | يوضح ان كان هناك صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر | 12 |
| 71 | كيف تنقل القرارات عن الإدارة | 13 |
| 72 | ان كانت المعلومات تنقل واضحة و مفهومة | 14 |
| 73 | في حالة وجود واجهة مشاكل او استشار بمن تتصل فورا | 15 |

| | | |
|----|--|----|
| 74 | الوسائل و الأكثر استخداما في الاتصال برؤساء | 16 |
| 75 | يوضح العلاقة بين العامل و المؤسسة علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء العلمي و الوظيفي | 17 |
| 76 | بوضوح ان كان الرضا الوظيفي له دور على الاداء الوظيفي للعامل | 18 |
| 77 | يوضح ان كان هناك تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء الوظيفي | 19 |
| 78 | يوضح الحوافز في العمل يؤثر على الفعالية في أداء المهام | 20 |
| 79 | يوضح شرح خطط و اهداف المؤسسة له دور فعال في زيادة و تحسين الأداء الوظيفي | 21 |

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المعنونة بـ " دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي " الى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان الاتصال التنظيمي يكسب أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، كما ان للاتصال التنظيمي دور فعال و علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، اتصالات الجزائر

Résumé:

Cette étude, intitulée « Le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration de la performance au travail », vise à explorer la relation entre la communication organisationnelle et la performance au travail des employés d'Algérie Télécom à Mostaganem.

L'étude a abouti à plusieurs conclusions, la plus importante étant que la communication organisationnelle est d'une importance capitale au sein des organisations, toutes catégories confondues. Elle joue également un rôle efficace et a une influence positive sur la performance au travail chez Algérie Télécom.

Mots-clés : Communication organisationnelle, Performance au travail, Algérie Télécom

المقدمة

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية ضرورية لكل انسان، وهي عملية أساسية للتعرف بين و التواصل بين الحضارات و التفاعل بين الجماعات البشرية.

و الاتصال هو عملية ارسال و استقبال للمعلومات و للأفكار و للآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل و مستقبل) و هذا يشير الى التفاعل و لمشاركة بينها حول معلومة او فكرة رأي او اتجاه او سلوك او خبرة معينة و ذلك باستخدام وسيلة و اكثر من وسائل الاتصال المناسبة مثل: المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الاتصال الهاتفي...)

و عليه فإن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في حياة المنظمات فمن خلاله على سبيل المثال يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة و من ثم الاتصال الداخلي الشرايين التي تربط بين أعضاء المنشأة و بين وحداتها و أنشطتها المختلفة و بن الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط و الانسجام بينها و هذا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل و هذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات و مهارات و إمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

و من هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور التي يؤديه الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

و لقد تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، تضمن الاطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة، حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و فروضها، بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع و اهداف الدراسة و أهميتها/ كما قمنا في هذا الفصل بتحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة و عرض جملة من الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا.

اما بالنسبة للفصل الأول/ فكان تحت عنوان الاتصال التنظيمي، تطرقنا فيه الى مفهوم الاتصال التنظيمي و نشأته، و أهمية و أنواع الاتصال التنظيمي بالإضافة الى نماذجه و طرق و أساليب، و في الأخير الوظائف و المعوقات.

اما بالنسبة للفصل الثاني فكان معنون ب الأداء الوظيفي، تطرقنا فيه الى مفهوم الأداء الوظيفي ثم عناصر و مكونات الأداء الوظيفي، أنواعه و ابعاده، ثم العوامل المؤثرة في الأداء، و في الأخير معايير و معوقات الأداء الوظيفي.

اما بالنسبة للفصل الثالث و هو الفصل الأخير، و هو الاطار التطبيقي للدراسة قمنا بعرض تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة ' اتصالات الجزائر - مستغانم' ثم تطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة و في و عرض و تحليل البيانات الميدانية، و في الأخير الخروج بنتائج شامل لموضوع.

و أخيرا انهينا دراستنا بخاتمة و عرض اهم المراجع المستخدمة و الملاحق المقدمة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

8. الإشكالية
9. فرضيات الدراسة
10. أهمية الدراسة
11. أهداف الدراسة
12. أسباب اختيار الموضوع
13. الدراسات السابقة
14. المصطلحات و المفاهيم

تمهيد

ان الباحث في العلوم الاجتماعية في دراسة لظاهرة ما هو مطالب لأسس منهجية يتبعها لكي يكون موضوع دراسته ممنهج، و وفق هذا المنظور سنعرض في الاطار كل من إشكالية الدراسة، تساؤلات و فرضيات الدراسة و كذا أسباب اختيار الموضوع، و أهمية الدراسة و الأهداف التي تقود الى البحث في هذه الدراسة تم تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع، و عرض الدراسات السابقة.

1. الإشكالية

ان استقرار و تطور أي مؤسسة يرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري و قدراته على الأداء باعتباره العنصر الأساسي و الفعال في المؤسسة، حيث ان نجاحها يتأسس على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و أغراض مشتركة، و تحكهم نظم و قوانين موحدة و إجراءات عملية لبلورة أهداف المنظمة و تحقيقها، إضافة الى اشباع حاجاتهم و تحقيق دواتهم، فهم بذلك يتبادلون المعلومات و يتعاونون مع بعضهم البعض بحيث لا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الافراد و الجماعات.

فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة او مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة و إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة و راحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية و يضمن لها البقاء و الاستمرار و التميز ضمن الشركات الناجحة.

الا ان تطور الحياة الاجتماعية و تطور أنظمتها الاقتصادي و ظهور المنظمات بشتى أنواعها افضى الى ضرورة و حتمية البحث لإيجاد نمط مناسب يتماشى مع التطور و التعقيد الذي باتت المؤسسات متمسمة به و قائمة عليه في تنظيمها و مستوياتها الإدارية و زيادة

عدد الافراد العاملين بها، الامر الذي يستدعي تقسيم المسؤوليات و المهام و التنسيق بينهما بحيث تصبح المنظمة تؤدي أدوارها بشكل إيجابي خاص اذا تم التجاوب بين عناصرها كالعلاقة الاتصال بالأداء.

فالاتصال التنظيمي هو احدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية فالعمليات الإدارية لا يمكن إنجازها و ارسالها الى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة الا في ظل اتصال تنظيمي اداري ناجح و مخطط له وفق أساليب عملية سليمة على اعلى المستويات فهو يلعب دورا فعالا في تحقيق اهداف المنظمات بصفة عامة و المؤسسات الجامعية بصفة خاصة فهي من ابرز المؤسسات التي تتطلب تنظيم محكم داخل الكليات و الأقسام و الإدارات الخاصة بها و التي تظم طاقم بشري ضخم و الذي يمثل مصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية و الافراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف داخل المؤسسة من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و الحفاظ على بقائها حيث يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود الكثير من الرؤساء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة باعتباره من اهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذلك ان النجاح لأي منظمة مرتبط بمدى فعالية و كفاءة أداء مواردها البشرية و الذي يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة.

و من هنا نطرح التساؤل التالي

ما هو دور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر مستغانم؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ؟
- ما هو دور و أساليب و تقنيات الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي عمال اتصالات الجزائر مستغانم؟
- ما هو دور سلبيات الاتصال التنظيمي و انعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر مستغانم؟
- ما هو دور إيجابيات الاتصال التنظيمي و انعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر مستغانم؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- لطبيعة الاتصال التنظيمي علاقة بتحسين الأداء الفردي و الجماعي للعمال.
و تندرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية:

- لنمط الاتصال التنظيمي علاقة وثيقة بالأداء الفردي و الجماعي للعمال
- لخصائص العملية الاتصالية علاقة مباشرة بالأداء الفردي و الجماعي

3. أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه.
- تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية و هي الاتصالات التنظيمية.

- تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في احدى مؤسساتنا الوطنية.
- الوقوف على اهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على أداء العاملين.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

- الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.
- التعرف على نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.
- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيم المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.
- التعرف على مستوى الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

5. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب الذي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمات.
- معرفة و توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في احدى مؤسساتنا و علاقتها بأداء عمالها.
- حداثة الموضوع و قلة تناوله بالدراسة
- الوقوف على بعض المعوقات أو المشاكل التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة.

6. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

باهي نسيم: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، بجامعة ام البواقي 2016/2015.

حيث قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟

و قد اتبع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي

و لقد توصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج هي:

- وجود علاقة بين الاتصال و بين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات و التعليمات التي يقدمها المسؤول الى الموظفين المرتبطة بمهامهم و تعد نوعا من الاتصال النازل.
 - تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات و تبادل وجهات النظر حول العمل و تسهل طريقة سير العمل.
- و عليه يمكن القول ان الاتصال الداخلي الفعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين مؤسسة سونلغاز بعنابة، جامعة منثوري محدود قسنطينة 2009.

كانت صياغة التساؤل الرئيسي للباحث كالتالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة.

و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود نمطين من الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- أهمية الاتصال النازل و الاتصال الصاعد في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومات بين الإدارة و العمال.

الدراسة الثالثة:

فاضل فايزة، سعدون سمية، دراسة بعنوان " الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة - مغنية- مجلة الروافد العدد الأول، جوان 2017، الجزائر، انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية.

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي النازل و الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي الصاعد و الأداء الوظيفي.

و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف الظاهرة و تحليلها و قد تطلب الدراسة اختيار عينة قدرت بـ 40 عامل و اعتمدت الباحثان على جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي و العبارات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي.

و قد تم التوصل الى جملة من النتائج أهمها:

- لقد أظهرت نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

- تم الكشف عن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها الاتصال التنظيمي و وظائفه ك: الاقناع و التعرف على مدى وصول التعليمات و تنفيذ الاعمال بطريقة صحيحة و ضبط سلوك العاملين و توفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة اليهم و الذي من شأنه ان يعزز و يرفع من الدافعية لديهم.

7. مفاهيم الدراسة:

تعريف الاتصال:

لغة: كلمة الاتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر (وصل) و الذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو الربط بين شيئين او شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين اما المعنى الثاني فهو البلوغ و الانتهاء الى غاية معينة.¹

اصطلاحا: عرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات و نقل المعاني، و هو جوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة، و هو الجزء المتمم لكل وظيفة، و هو لتبادل البشري من الأفكار و الآراء.²

بينما عرفه جاك دورون: بأنه الفعل الذي من خلاله يثري اثنان أو جماعة من الافراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة.³

¹ فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، قسنطينة، دار اقطاب الفكر، الجزائر، ص17.
² ص بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة، الترويج و الإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص 14.
³ المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال و تنمية الموارد البشرية، الرياض مكتبة جريدة، 2008، ص 14.

التعريف الإجرائي: هو أي عملية تتم بين طرفين أو أكثر من أجل غرض معين.

تعريف الاتصال التنظيمي:

لغة: الاتصال هو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، و غير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة.¹

اصطلاحا: عرفة كاتز، بأنه تدفق المعلومات و تبادل هذه المعلومات و ترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم.²

إجرائيا: الاتصال التنظيمي هو مجمل التفاعلات و السلوكيات و النشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة (موظفون من مختلف الفئات السسيو مهنية، و في مختلف المناصب) من أجل خلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي و ذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

تعريف الأداء:

لغة: اصل الأداء من اللفظة اللاتينية performare و منها اشتقت اللفظة الإنجليزية و perfonance و التي تعني انجاز العمل و تأديته.

اصطلاحا: الأداء هو النتائج العملية، نتيجة الفعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال تنفيذ الاعمال، و هو تحقيق بعض الشروط و الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة اشخاص.³

اجرائيا:

¹ شعبان، فرج، الاتصالات الإدارية، ط01، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 05.

² المعيلي ناصر عبد الله، نفس المرجع، ص 14.

³ فيصل عبد الرؤوف، التكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و أساليب القياس، دائرة المكتبة الوطنية، عمان،

الأداء هو عبارة عن انجاز الاعمال كما يجب ان تتجزأ، و هذا ما ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن اسلوب الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة.

تعريف الأداء الوظيفي:

لغة: يشير الى انجاز العمل على الوجه الاكمل.

اصطلاحا: هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول اليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته.¹

اجرائيا:

الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، و انه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع او خدمات بمعنى ان الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج و المخرجات التي يحققه الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة اليه، أي انه مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء الحسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة من اجل الوصول الى حد مقبول من الاتقان و الجودة و المستوى، بالإضافة الى الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله.

¹ حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، شارع الملكة رانيا، مقابل كلية الزراعة، 2012، ص 95، ص

الفصل الأول:

الاتصال التنظيمي

تمهيد

7. مفهوم الاتصال التنظيمي

8. نشأة الاتصال التنظيمي

9. أهمية و أنواع الاتصال التنظيمي

10. نماذج الاتصال التنظيمي

11. طرق و أساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

12. وظائف و معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات او المنظمات يعتبر امر ضروري و أساسي جدا من خلال انه يمكن الافراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل يوجه و يحفز العاملين في العمل و يؤثر سلوكهم و يساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، و لقد تطرقنا في الفصل التالي الى الاتصال التنظيمي.

1. مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يتحقق من خلالها الافراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في اطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹

و الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد بمعنى التأثير على دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات.

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلال تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة الى مركز اتخاذ القرارات و بواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات الى مراكز التنفيذ.

ففاعلية التنظيم و الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.

و لقد اختلفت و تباينت الآراء و المفاهيم بشأن الوصول، إلا أن هناك إجماع شامل حول الاطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي، بأنه نقل رسالة من شخص الى آخر في المنظمة، سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الاشارات، و تجدر الإشارة هنا الى ان

¹ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، 2002، ص 116.

الاتصال بين الافراد و الجماعات داخل المعاني بغية التأثير على سلوك المنظمات و التي على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات و الأبحاث العلمية تشير الى ان نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق للحياة في شرايين المنظمة و هو ما يضمن لها سبل الاستمرار و البقاء ضمن عالم المؤسسات.¹

كما تشترك التعاريف في ان الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل، و تبادل للمعلومات. كذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومات، و تتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقياً أو عمودياً من خلال النماذج، و الاشكال المختلفة للمنظمات.²

2. نشأة الاتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير الى وجود هياكل اتصالية في المؤسسات و المنظمات العامة او الخاصة او في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين، لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش الى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن، نفس الفترة أنشأ " بيجو " أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الامريكية أول اتصال منظم عند شركة " سنجر " حوالي عام 1926م. كما تعد الشركة الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937م أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري، لذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات و ذلك بعد ما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحفيتين (مراسلي الحرب) و هو ما أدى الى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المجنية المختلفة و ارتبط بشكل مباشر بأنشطته و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة.

¹ ضيف الله زهرة العلاء، سلامة وسام، الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020، ص 23.

² محمد ناجي، الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط01/ الامارات، دار الكتاب الجامعي، 2000، ص 18.

3. أهمية و أنواع الاتصال التنظيمي

1.3 أهمية الاتصال التنظيمي:

لا يمكن تصو خلو أي مؤسسة من الاتصال مهما كان نوع المؤسسة و شكل الاتصال الموجود بها، لأنه يعتبر الأساس داخلها منها:

- التخطيط للعمل: يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات و ذلك من خلال المقابلات و الاجتماعات و القرارات المكتوبة.
- توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية الى جمع و تبويب و تصنيف و تحليل و عرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين، و المديرين بغرض التصرف الملائم و اتخاذ القرارات السليمة.
- الابتعاد عن التخمين و التقدير الشخصي: و ذلك باتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث ان وجود نظام للاتصال يجبر المدير او المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، و في التوقيت السليم مع العاملين المحددين و باستخدام النماذج و الاشكال الملائمة للمنظمة.
- تحقيق الدقة في المعلومات: هنا يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر المعلومات و توفير معلومات متكاملة يؤدي الى صحة التصرف و اتخاذ القرار.
- تحقيق و إنجاز و سرعة تبادل المعلومات: أن وجود نظام للاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة و مسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال و باي أسلوب و في ظل أي ظرف و من الأطراف المشتركة لها.
- تحقيق عدالة العمل: يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى و تبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.¹

¹ سارة نسامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، 2020-2021، ص 23.

- تنفيذ العمل بكفاءة عالية: تسيير أمور العمل و تنفيذها تحتاج من الافراد و مديرهم قدرات عالية على الحديث و الاستماع و المناقشة و كتابة التقارير، و عليه يعتمد التنفيذ على قدرات الافراد على الاتصال.
- الرقابة على العمل: من خلال الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعية، و توافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ و المخطط، و عليه تكشف الاتصالات التنظيمي هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.¹

2.3 أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعاليات الاتصال داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية و غير الرسمية السائدة فيها و التي تتمثل فيما يأتي:

أ. الاتصالات الرسمية:

هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، و إجراءات نقل المعلومات و البيانات، و القرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، و بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.²

و تنقسم الاتصالات الرسمية الى ثلاثة أنواع رئيسية و هي:

• الاتصالات العمودية:

و تنقسم بدورها الى اتصالات نازلة و صاعدة، و على الوجه الآتي:

- الاتصالات النازلة:

¹ سارة نسامو، زينب قلالي، المرجع السابق، ص 24.
² معن محمود، عياصرة، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط01، عمان، دار الجامد للنشر، 2008، ص 174-175.

تتضمن الاتصالات بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل و كيفية أدائه.

و هي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات و اللقاءات الجماعية، و المناقشة و الموازنات و منشورات المنظمة و هكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر و تنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

- الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين الى الرئيس تضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء الصاعدة الى الرئيس.¹ و هي تعزز عن طريق السياسات الباب المفتوح من قبل مدير و صناديق المقترحات، و غيرها.

لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة الا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه.

• الاتصالات الافقية او الجانبية:

تتمثل في الاتصالات القائمة بين الافراد او الجماعات في المستويات المتقابلة و عزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة الى تعزيزي هذه الاتصالات، و تحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.²

• الاتصالات الخارجية:

¹ خضير كاظم، حمود، الاتصال الفعال في إدارة الاعمال، ط01، عمان، ار صفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص 43-44.

² المرجع السابق، ص 44.

تصم الاتصالات الجارية بين مدراء و الأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، و المستهلكين، و المستعملين الصناعيين و غيرهم. تسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية و كفاءة الأداء، و تحقيق الفرص المتاحة و الاستثمار الأفضل للموارد.¹

ب.الاتصال غير رسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة و يتم خاة بين الفاعلين و الأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية، أو يطلق عليه تسمية الاتصال القطري او المائل و لكها تصب في معنى واحد و الذي تتمثل ي أنها تتسبب بين الافراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.²

4. نماذج الاتصال التنظيمي

النموذج البسيط: هو الاتصال الذي يحدث بين شخصين (أ) و (ب)، الشخص (أ) هو المرسل و لديه فكرة أو معلومات يود نقلها الى الشخص (ب) يقوم المرسل بترجمة و تحويل هذه المعلومات الى نظام من الرموز يمكن كتابتها رسالة مكتوبة او تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة) ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة الى الشخص (ب) مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم الا إذا تحقق الهدف منها و إحداث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

النموذج المعقد: يقوم بعض افراد المنظمة بدور جهاز الارسال البعض الآخر بدور جهاز الاستقبال فعلى سبيل المثال يكون المدير العام للمنظمة هو المرسل و يقوم مدير الإدارات الأخرى وظيفه نقل الرسائل و المعلومات و يقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة و تفسيرها و في مواقف أخرى يقوم المدير العام المنظمة بوظيفتين كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات و البيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار.

¹ المرجع السابق، ص 44.

² محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط03، عمان، وائل للنشر، 2005، ص 244.

النموذج العضوي:

يدرس التنظيمات بشكل تشريحي بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات لتوضيح العلاقة بين المنظمة و المعلومات و عملية الاتصال فيها.

و من الجدير بالذكر بان المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية الى تشويش و فوضى الشيء الذي يلزم الإدارة لتقادي التشويش في المعلومات الى اعتماد أدوات اقتصادية تقلل من التشويش و تسهل عملية الاتصال و تسعى الى إعادة التوازن و الحفاظ على استقرار المنظمة.¹

5. أساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

تتم عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل، و بالتالي نقل مضمون الرسالة او المعلومات او الأفكار، و إحداث المشاركة في الفكر، و إحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال. هذه الأساليب هي:

1.5 الاتصال الكتابي: حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير .. و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب ان يتصف بالبساطة و الوضوح و الدقة و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام حتى يمكن الرجوع اليه عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر
- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل و التمحيص و الدقة محاولة الفهم

لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب و سلبيات منها :

- انه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 42-43

- ان المرسل لا يستطيع ان يرى في وجه المرسل اليه الملامح التي تشير الى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

ويتخذ أسلوب الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات و التقارير و المذكرات و الدوريات و المجالات الإحصائية.¹

2.5 الاتصال الشفوي: و يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق و المسموع.²

و هذا الأسلوب هو أكثر سهولة و اكثر اقناعا للمرسل اليه، و يستخدم في الموضوعات التي تحتاج الى شرح و تفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة.

و يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها الى التحريف او سوء فهم، و تحقق هذا الأسلوب في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها، المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل اليه، و المكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية او الطارئة.

3.5 الاتصال التصوري: و يجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها، التلفزيون و الفضائيات و الانترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجالات و الإعلانات و الملصقات.

¹ حجاج أمال، و آخرون، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 31.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2009، ص 73-74.

5. وظائف و معوقات الاتصال التنظيمي

1.5 وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال داخل المنظمة، استخدامه الفعال في تحقيق اهداف المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه في تسيير و توجيه عملية التنظيم.

إذ يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، و في توجيه المعلومات و البيانات لتحقيق الفهم المتبادل بين طرفي الاتصال و بهذا يتم الاتصال الجيد و الفعال بينهما من خلال تزويد المتلقي بشرح و فير كامل لتوجيهات الإدارة العليا للمنظمة و تعليمها و قراراتها و مبررات اتخاذها بكل وضوح و نزاهة بما يجنب المنظمة التأويل الخاطئ لقراراتها، او لانتشار الإشاعات بين أوساط العاملين فيها. و تتلخص وظائف الاتصال داخل المنظمة في:

التنسيق:

يرى Green Bum ان الدور الأساس للاتصال التنظيمي هو " دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية، و أهداف منظمة الاعمال من جهة، و بين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى.

فالالاتصال اذا دور كبير في التنسيق بين أفعال و نشاطات الافراد و الجماعات داخل المنظمة. إذ من دونه تصبح المنظمة عبارة عن موظفين و عاملين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فلا يمكن للمنظمة ان تحقق أهدافها المسطر دون ان تحدد خطوات العملية الإنتاج، و ان تنسق بين كل خطوة نشاط، أو بين كل عملية و أخرى¹.

¹ دليلة فرشان، الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة، كلية علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2019-2020، ص 17.

فالالاتصال يهدف الى تفعيل و تحسين الا تفعيل و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، و الى توطيد العلاقات بين الافراد الفاعلين فيها، من خلال توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة و تعريفهم بالمهام، و بنتائج مهامهم، لهذا كلا كانت القرارات المتخذة من قبل المدير واضحة سهلت من عمل الموظفين و العمال، و ساعدتهم على تحقيق الأهداف المسطرة.

الإنتاج:

يرى كيث ديفينز أن " الاتصال الجيد يؤدي الى انجاز أفضل للعمل مع وجود الاشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الامداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل و التعاون الفعال "

ان إيجاد نظام كفؤ و فعال للاتصال في المنظمة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط و الاستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

فمن اجل التنفيذ الجيد للخطط المسطرة من قبل المنظمة، يحتاج ذلك الى تصميم نظام متكامل للمعلومات، يحدد فيه سيرورة الاتصال بين كافة وحداتها و كافة أعضائها من خلال توفير المعلومات المتعلقة سواء بقسيم المهام و توزيعها او في تحديد شروط المكلفين بها، او في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة للمنظمة، او تحديد الصلاحيات و المسؤوليات فالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات، و على مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية.

فهو وسيلة " لتبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضائها، و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك، و من خلاله يحقق المسئول او معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، و يعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري ".¹

¹ دليلة فرشان، المرجع السابق، ص 18.

الرقابة:

تحتاج المنظمة من أجل السير الحسن لنشاطاتها التنظيمية و الإدارية الى مسايرة كل نشاط و متابعته، و لا يمكنها القيام بذلك دون اللجوء الى استخدام الاتصال كوسيلة للاطلاع و الالمام بما يحدث داخل المنظمة و تتم عملية المراقبة عن طريق الاتصال الرسمي، الذي يحاول من خلاله الرؤساء و المدراء السيطرة على المرؤوسين و على أدائهم. من خلال إصدار الأوامر و التعليمات، و مراجعة الأداء و تقويمه. إذ يوضح من مارش و سيمون " أن النشاطات و القرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، و أن أنواع الأداء و النتائج يمكن إرجاعها و تدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.¹

2.5 معوقات الاتصال التنظيمي:

رغم أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل و استمرار البناء المؤسسي غير أنه قد لا يحقق الأهداف المرجوة منه ذلك نتيجة مجموعة من المعوقات التي يمكن تعريفها إجرائيا على أنها كافة المتغيرات التنظيمية، التقنية، الإنسانية، التي تشكل عقبات تمنع او تعيق عملية تبادل المعلومات او الأفكار او المشاعر، او توفر ارسالها و استقبالها، او تحرف او تشوه معناها أثناء عملية الاتصال التنظيمي و يمكن تصنيفها على النحو التالي:

المعيقات الشخصية: و هي المعوقات التي ترجع الى المرسل و المستقبل، في عملية الاتصال و تحدث فيها أثرا عكسيا و ذلك نظرا للفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم و عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال، و كذلك فقدان الثقة بين الافراد مما يؤدي الى عدم تعاونهم، و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد و يحد من فعاليتها.

¹ دليلة فرشان، المرجع السابق، ص 19.

المعوقات التنظيمية: و تتمثل في عدم وجود خارط تنظيمية واضحة و قصور أنظمة و قنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة الى غياب استقرار التنظيم الإداري، و غموض في السلطة التي تصدر الأوامر و عدم وضوح نطاق الاشراف.

المعوقات التقنية: ترتبط هذه الأخيرة بما تعتمده المؤسسة من وسائل و قنوات اتصالية، فعدم اللجوء الى القنوات الاتصالية الناجعة و كذا عدن التنوع في الوسائل و الأساليب الاتصالية المستخدمة لنقل و تبادل المعلومات ذلك من شأنه ان يعيق و يعرقل عملية الاتصال¹.

المعوقات الاجتماعية: هذه الأخيرة قد تكون متعلقة بالاختلافات في المصالح و التوجهات و الأهداف مما من شأنه خلق الصراعات التنظيمية بين العاملين بالمؤسسات لينتج عن ذلك تنمية الشعور بعدم الولاء و الانتماء و الالتزام نحو المؤسسة².

و هناك معوقات أخرى للاتصال التنظيمي تبرز في:

مستويات الإدارة: إن كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي تسبب الكثير من المشاكل بسبب نزول و صعود المعلومات.

عدد الافراد: إن زيادة عدد الافراد مع قلة الوقت في الاتصال يؤدي الى عدم الفهم.

تغيير المديرين: ان كثرة تغيير المديرين يسبب العديد من المشاكل بسبب اختلاف أسلوب كل نهم في طريقة الاتصال

تفسيرات المدير: ان مستويات فهم الأمور وستة يختلف من مدير الى آخر و هذا يعقد الأسلوب الإداري

المركز الإداري: اعتماد وسائل الاتصال على المركز المرسل في المنظمة³

¹ طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد اصدیق بن يحيى، جبجل، 2021-2022، ص 81.

² طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، المرجع السابق، ص 82.

³ عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل في العلاقات العامة، ط01، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 316.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل اللامام بجوانب الاتصال التنظيمي من حيث كونه احد اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه و بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات او المنظمات من اجل الرقي بها عالم المؤسسات الناجحة، أو يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييره من خلال ضمان السير السهل المنظم لكل عمليات التفاعل بين العاملين و الادارة لغرض الوصول الى أهداف المؤسسة و تحقيقها.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل، و يسعى أيضا الى تحقيق الأهداف المسطرة و لا يتم ذلك الا عن طريق ايدي العاملين القادرين على تحمل المسؤوليات و تأدية المهام الموكلة اليهم على اتم وجه.

و لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الأداء الوظيفي

7. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين اهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية و لهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية و اصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح ان الأداء مصدر الفعل أدى الشيء اوصله و الاسم الأداء أدى الأمانة و أدى الشيء قام به

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ الامر او واجب او عمل ما اسند الى شخص او مجموعة للقيام به.

و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة.

و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منا عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية.

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

من هذا التعريف يمكننا ان نقول أن الأداء ما هو الا نتيجة لتداخل ثلاثة عناصر مكونة لجهد الفرد و هي: القدرات و إدراك الدور، و القيام بالمهام¹.

و يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و الإنجاز، أي مجموع السلوك و للنتائج التي تحققت معا.

يرى علي السلمي ان الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث ان هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء.

تعريف توماس: الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي انه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس².

من خلال مجموعة التعاريف يمكن ان نقول ان الأداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا او فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة و فعالية و يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة³.

كما عرفه هلال بنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابغة من داخ الفرد فقط، و لكنه نتيجة تفاعل و تفاوت بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به.

و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه عبارة عن غاية او هدف يراد الوصول اليه، و من زاوية أخرى نلاحظ ان هناك مناظير و زوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد و أداء فريق العمل، و البعض يتناوله من خلال النظر الى أدا المؤسسة ككل.

8. عناصر و مكونات الأداء الوظيفي

¹ ضيف الله زهرة العلاء، سلامة وسام، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط01، 2009، ص 48.

³ ضيف الله زهراء، سلامة وسام، مرجع سابق، ص 46.

1.2 عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أساسية لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين و تتمثل عناصر الأداء في:

كفايات الموظف: و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

متطلبات العمل (الوظيفة): و تشمل المهام و المسؤوليات او الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية.

محددات و معايير الأداء الوظيفي: و يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي و معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها. و نظرا لتعدد هذه العوامل و صعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، و اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فغن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و مدى التفاعل بينها.¹

المعرفة و الالتزام بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعرفة النظرية، و المعرفة الفنية و المهارة المهنية و المعرفة العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، أما الالتزام فيشمل: الجدية

¹ شريفة بن عبد الله المالكي، الانماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 125-126.

في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، و إنجاز الاعمال في مواعيدها، و الالتزام بالدوام و مدى الحاجة الى الاشراف.¹

نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: يي المقدار الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.²

المثابرة و الوثوق: و تمثل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الاعمال في وقتها المحدد، و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

2.2 مكونات الأداء الوظيفي:

هي مكونات أساسية للداء فهي دليل على وجود أداء أفعال و هو يتكون من مكونين رئيسيين الكفاءة و الفعالية:

الكفاءة: و يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات و النشاط الكفؤ، و هو النشاط الأقل تكلفة، و هي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب باقل التكاليف، أي انها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باقل تكلفة ممكنة.

و يمكن القول ان الكفاءة صفة ملازمة لكيفية و طبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد و المزج بين عوامل الإنتاج باقل تكلفة ممكنة.³

¹ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص 364.

² طالت محمد، تكوين مديري الثانويات و علاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المدربين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة حبيش، 2012-2013، ص 48.

³ طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، المرجع السابق، ص 88

الفعالية: ينظر الى الفعالية الى انها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الأرباح المحققة.

يتبين ان الفعالية أداة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهداف و الوصول الى الجودة بمعايير تنافسية تمكنها من صنع مكانة لها.¹

9. أنواع و ابعاد الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق الى مكوناته، يمكننا الانتقال الى عرض أنواع و ابعاد هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

1.3 أنواع الأداء الوظيفي

1.1.3 حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين:

أ. الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تمله المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي:

- الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: و يمكن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه، و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة ارتفاع سعر البيع.

¹ طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، المرجع السابق، ص 89.

2.1.3 حسب معيار الشمولية و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي: و هي الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، البرح و النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي: و هي الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

2.3 أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن أن نميز بين ثلاث ابعاد للأداء و هذه الابعاد هي:

- كمية الجهد المبذول: تعبر ع مقدار الطاقة العقلية و الجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس تقيس سرعة الأداء او الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية الجهد المبذول: و تعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحيانا بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية و جودة الجهد المبذول و درجة خلوه من الأخطاء.
- نمط الأداء:

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة ' قياس و تقييم'، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص ص 06-05.

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة اليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد.¹

10. خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية و المحرك لقوى الإنتاج و الكفاءة في المنشآت، و يتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات و تصرفات العاملين.

هذه السلوكيات تتميز بمجملتها من الخواص نستطيع ان نوجزها في النقاط التالية:

- سلوكيات الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، ايماءات، تلميحات)

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الانسان حبا للعمل ذاته و لكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.

- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن ان نقول متجدد و في حيان أخرى منقلب، و لكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.

- سلوك الاداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل و توجه السلوك في اتجاهات معينة.

- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس اثر الجماعة في تحويل الانسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له داية و كذلك لكل سلوك أداء نهاية و غاية يحاول أن يدركها.²

¹ طلحوي مريم، براهيمى منصوره، الالتزام المهني و تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، شهادة ماستر، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2019-2020، ص 12.

² طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 93

11. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الافراد بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول Bagt: " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الاجتماعية او الحية عموما لا تؤثر في الأداء و الى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و المكان و كذا العوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه" و من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي الى رفع الأداء، و أخرى تؤدي الى خفضه فهو يتأثر لجملة من العوامل الداخلية و الخارجية و من أهمها:

العوامل الفنية: و تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، و طرق و أساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح و مباشر على كفاءة المؤسسة و الافراد، فنوعية الآلات و كميتها و الطرق و الأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام¹.

العوامل الإنسانية: و تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تتضمن المعرفة و التعليم و الخبرة، بالإضافة الى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية و حاجات و رغبات الافراد.

كما ان هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجلها في الآتي:

خصائص العمل- الرقابة الفعالة- نظام الأجور و الحوافز- الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، السن، المستوى².

12. معايير و معوقات الأداء الوظيفي

¹ بالعربي جمعة، تمكين العاملين و اثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة غرداية، 2015-2016، ص 31
² بالعربي جمعة، مرجع سابق، ص 32.

1.6 معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء الى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تدبب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء، ففعالية الأداء تير الى قيام الافراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الاعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء تشير الى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون اسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق اهداف المنظمة، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

الجودة: هي المؤشر الخاص لكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان و جودة المنتج لذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة و يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام اليهم إذا ادعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة الإنتاج، الأهداف و التوقعات.

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الافراد و لا يتعداها، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مطلوب من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، و تسهيلات.

الوقت: ترجع أهمية الوقت الى كونه مورد غير قابل للتجديد او التعويض، فهو رأسمال و ليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي الى غير رجعه فهو لا يقدر بثمن.

¹ طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد العمل.

و هناك من يرى هناك خمسة شروط و معايير للأداء و هي كالآتي:

التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام غدارة استتباط او تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة.

و يؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الارشاد و التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.¹

الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الابعاد كافة ذات علاقة بالأداء الجيد للوظيفة، و يشار الى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، و حتى يتمتع بمقياس الأداء الصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيبا او فاسدا، بمعنى انه يجب ان يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن الابعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، و المعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد قدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.

الاعتمادية: و تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، و من اهم اشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير الى مدى الاتساق بين الافراد الذي يعهد اليهم بمهمة تقييم أداء العالمين، و تتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن أثنان أو أكثر من المن المقيمين من التوصل الى التقييم نفسه و قريبا من الأداء شخص واحد.

¹ طبر الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 95.

فبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية و التي تعني مدى توافق العناصر كافة او الابعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

القبول: و يتعلق هذا الشرط او المعيار بمدى قبول الافراد الذي يستخدمون المقياس أو الأداء التقييم لهم و اقناعهم به و الواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود دجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية، و لكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

كذلك فإن الافراد موضع التقييم او العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس و في كلتا الحالتين فغن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد و ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الاطلاق.

التحديد: و يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، و يتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحدد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فغنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فضل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.¹

2.6 معوقات الأداء الوظيفي

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة عوامل مساعدة و مكملة لأداء جهد و بدل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد و منها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، لكن غالبا ما تصادف معوقات تحول دون وصوله الى المستوى المطلوب و دون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة و التي نوجزها فيما يلي:

¹ طير الليل صليحة، عبد اللبوة ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الظروف الفيزيائية للعمل: و تتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة الى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل و تعيينه في أداء بشكل سريع و غيرها من الظروف الت تعرقل العامل و التي ينجز عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي الى انخفاض مستوى أدائه.

عدم وضوح السياسة و المهام: و هنا الافراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا احد اعلمهم بمسؤوليات اعمالهم.

التغيب: هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص الى العمل و رغم انه مدرج في جدول العمل مما يؤدي الى ارتباك في جدول الاعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية و يعتبر التأخر جزءا من التغيب و ان كان لفترة قصيرة.

حوادث العمل: و هي الاخطار التي تواجه العامل اثناء تأديته لمهامه و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث و الإصابات منها ما هو تكنولوجي ناتج عن أعطاب قدم بعض الآلات، و منها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، بالإضافة الى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.¹

خلاصة

ان الأداء الوظيفي يعتبر نتاج افراد المنظمة و مدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المنظمة العامة و مدى اشراك جهود الموظفين في الإنتاج و تقديم خدمات معينة و يعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة و المساهمة في إحداث التغيير المطلوب و المساهمة كذلك في تنمية القدرات و المواهب و اكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى المستويات العالية منها.

¹ زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016، ص 121-122

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة " اتصالات الجزائر " مستغانم

تمهيد

ان تحديد الاطار المنهجي من اهم أسس الدراسة العلمية و الذي من خلاله تتحدد طبيعة و قيمة كل دراسة، حيث أن الضبط السليم لمنهجية البحث يضمن أيضا مصداقية النتائج المتحصل عليها.

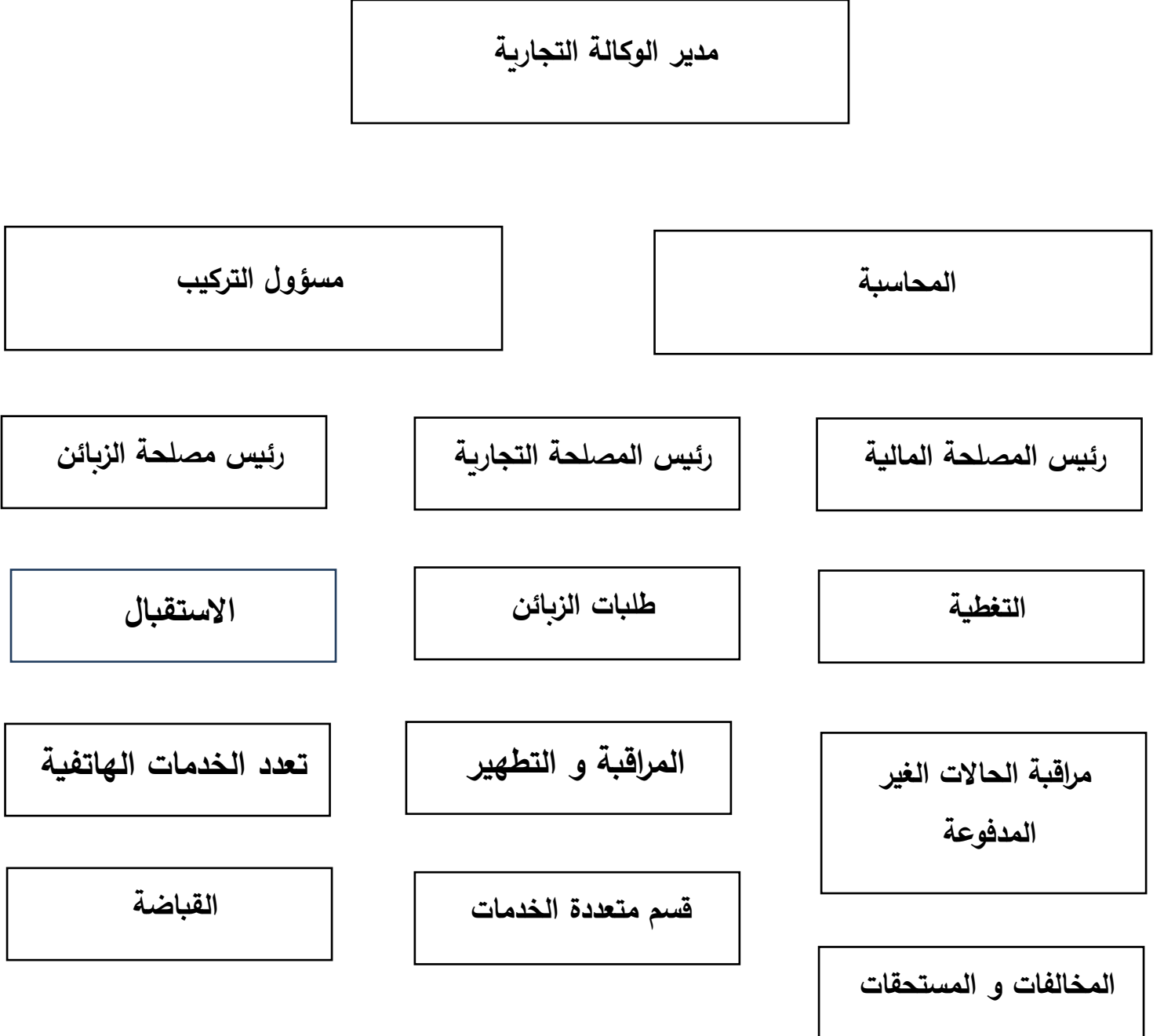
و يتناول هذا الفصل أولا تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم لمنهج الدراسة، و متغيرات الدراسة و لمجتمع الدراسة و عينتها و كيفية اختيارها، ثم يتناول عرضا تفصيليا لكيفية بناء أدوات الدراسة و تطبيقها، يلي ذلك خطوات الدراسة.

4. تقديم المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر):

اتصالات الجزائر مؤسسة تجارية عمومية ذات اسهم، يقدر رأس ملها 50.000.000.000 دينار جزائري، تعمل في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية. و عرفتھا الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بانھا، متعامل المواصلات السلكية و اللاسلكية الذي حولت اليه نشاطات المواصلات السلكية التي كانت تابعة لوزارة البري و المواصلات.¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، 05 أوت، 2001.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



5. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. المنهج المستخدم

بما اننا نهدف الى دراسة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، فإن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المتبع، و لما كنا بحاجة الى وصف ظاهرة محددة و جمع بيانات و معلومات حولها، و تحليل تلك النتائج و البيانات، فقد اقتضى ذلك منا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث.

فالمنهج الوصفي يمتاز عن باقي المناهج باعتماده في دراسته للظاهرة على المعلومات المتعلقة بها في زمن معين او فترات زمنية مختلفة للنظر اليها في ابعادها المختلفة و في تطوراتها، و ذلك من أجل ضمان الوصول الى نتائج موضوعية.

و من الأدوات الوصفية التي يتميز بها المنهج الوصفي انتقينا (استمارة استبيان للعمال الاداريين)

2. مجتمع و عينة الدراسة

• مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، و البالغ عددهم 20 موظف.

• عينة الدراسة:

تكونت الدراسة من 20 موظف يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. مجالات البحث

مجال بشري: يتكون من 20 موظف اداري.

مجال المكاني: لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث على (اتصالات الجزائر ب مستغانم -)

المجال الزمني:

تم اجراء البحث للموسم الدراسي 2025/2024 في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر "أكتوبر" الى غاية شهر "ديسمبر" خصصت الأشهر الأربعة الأولى للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد كان من بداية شهر جانفي و شهر افريل تم خلاله تحضير الأسئلة الخاصة بالاستبيان و توزيعها على العينة المختارة، ثم بعد ذلك قمنا بجمع النتائج و تحليلها و مناقشتها.

4. متغيرات البحث

المتغير المستقل (السبب): هو الذي يؤدي التغير فيه الى التأثير في القيم متغيرات أخرى لها علاقة به.

حدد المتغير المستقل في بحثنا ب: الاتصال التنظيمي

المتغير التابع (النتيجة): هو الذي تتوقف قيمته على قيم المتغيرات أخرى، و معني ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على القيم المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على القيم المتغير التابع.

حدد المتغير التابع في بحثنا ب: الأداء الوظيفي

5. أدوات البحث:

لقد تم اعداد استمارة استبيان مكونة من " 22 " سؤال موجهة للموظفين.

و يعرف الاستبيان على انه: " مجموعة من الأسئلة المركبة بطريقة منهجية حول موضوع معين ثم يوضع في استمارة ترسل الى الأشخاص المعنيين و هذا للحصول على الأجوبة الواردة فيها".

و يحتوي الاستبيان على أنواع من الأسئلة و هي:

أ. **الأسئلة المغلقة:** و هي الأسئلة التي يحدد فيها الباحث إجابات مسبقا و غالبا ب، "نعم" أو "لا".

ب. **الأسئلة متعددة الأجوبة:** و هي أسئلة مضبوطة بأجوبة متعددة و يختار المجيب الذي يراه مناسباً.

6. **الأسس العملية للأداة:**

صدق الأداء: صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه.

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه".

7. **الوسائل الإحصائية:** لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا طريقة إحصائية للبحث، لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء، و على ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

النسبة المئوية: بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

طريقة حسابها: عدد التكرارات $\times 100 /$ العينة

ع----- % 100

س = ت $\times 100 /$

ع: عدد العينة

ت: التكرارات

س: النسبة المئوية.

6. عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

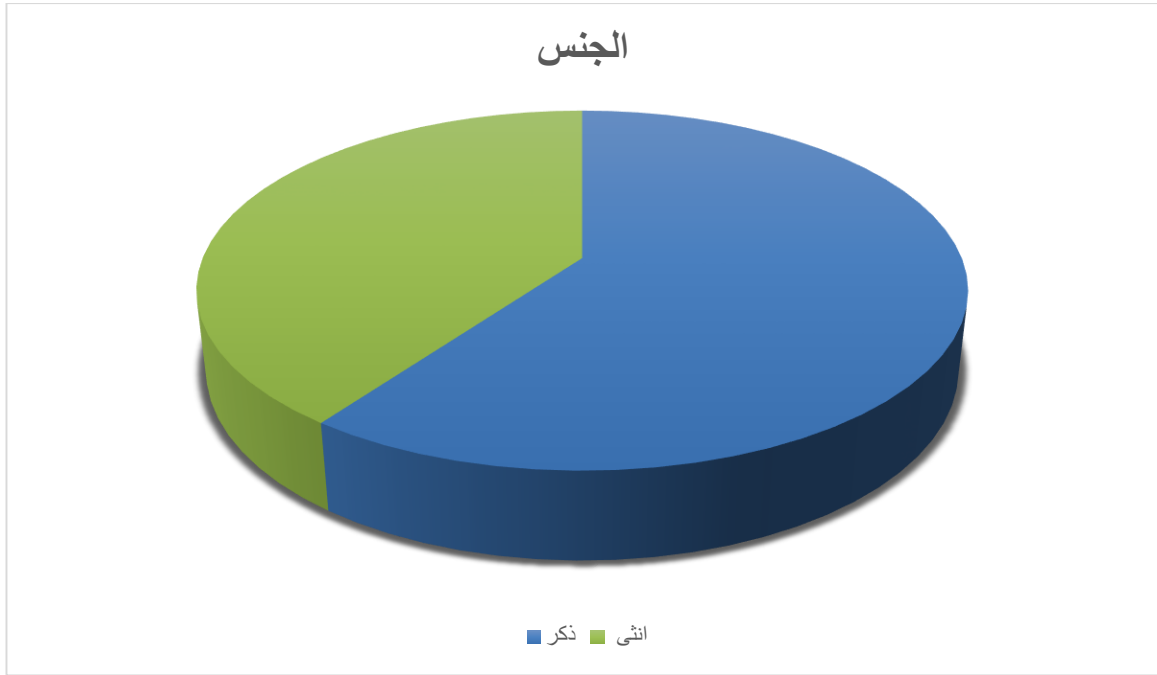
جدول رقم 01: الجنس

| الاجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 12 | %60 |
| انثى | 08 | %40 |
| المجموع | 20 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01، ان نسبة 60 % ذكور، أما بالنسبة للإناث فكانت

نسبتهم %40.

و هذا ما يبين لنا ان اغلب الذين يعملون في إدارة اتصالات الجزائر ' مستغانم' معظمهم ذكور أي اكثر من الاناث.

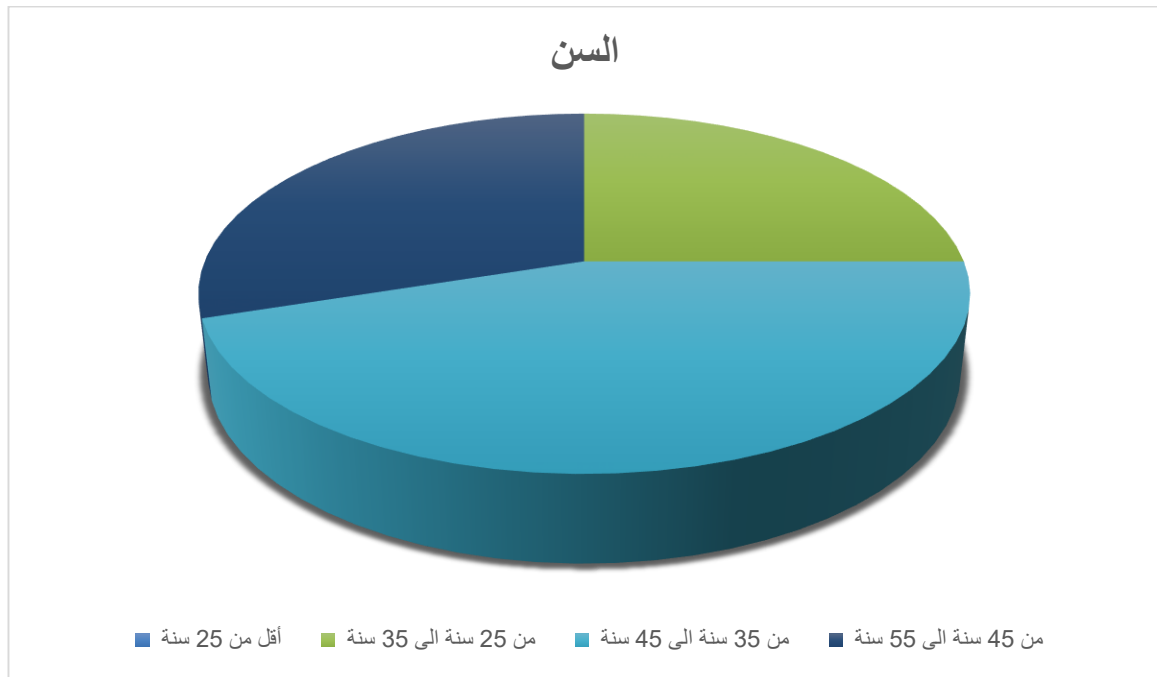


جدول رقم 02: السن

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|----------------------|
| %00 | 00 | اقل من 25 سنة |
| %25 | 05 | من 25 سنة الى 35 سنة |
| %45 | 09 | من 35 سنة الى 45 سنة |
| %30 | 06 | من 45 سنة الى 55 سنة |
| 100% | 20 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02، أن 45% تتراوح أعمارهم من 35 سنة الى 45 سنة، و من 45 سنة الى 55 سنة نسبة 30%، أما نسبة 25 % كانت أعمارهم تتراوح بين 25 سنة الى 35 سنة.

و هذا ما يبين لنا ان اغلب العاملون في الإدارة هم فئة الاكابر، أي لا يوجد أي عامل أقل من 25 سنة.

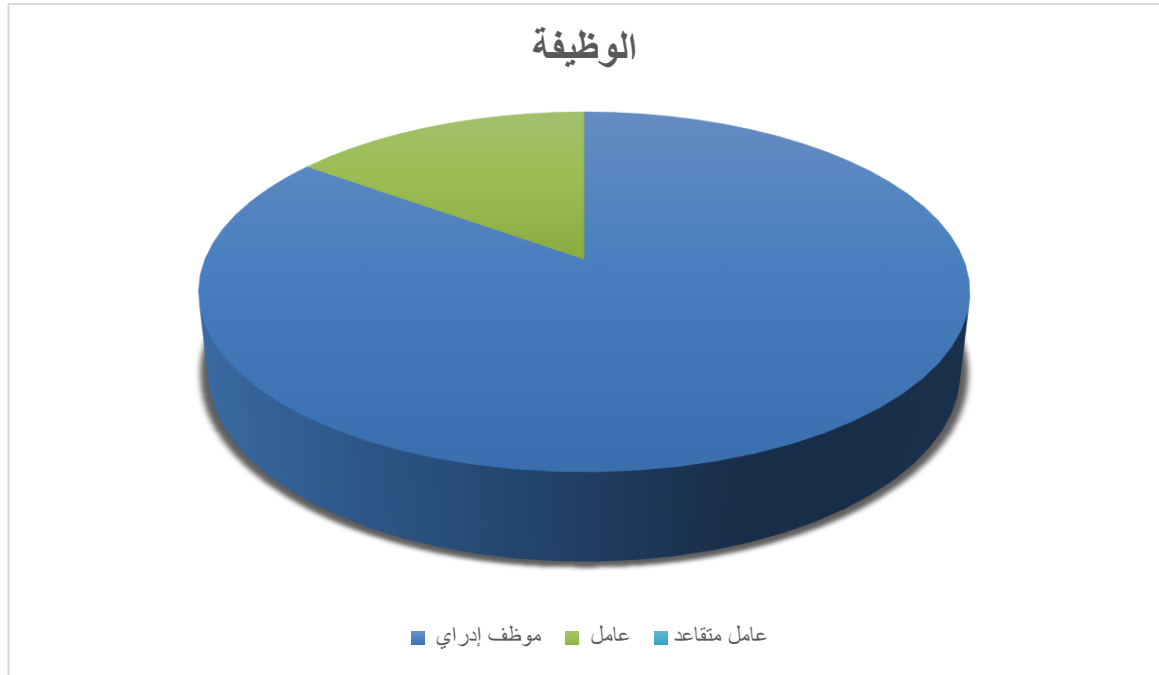


جدول رقم 03: الوظيفة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| موظف إداري | 17 | 85% |
| عامل | 03 | 15% |
| عامل متقاعد | 00 | 00% |
| المجموع | 20 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03، أن اغلب العاملون هم موظفون إداريين و تتراوح نسبتهم 85%، أما بالنسبة للعاملين 15%.

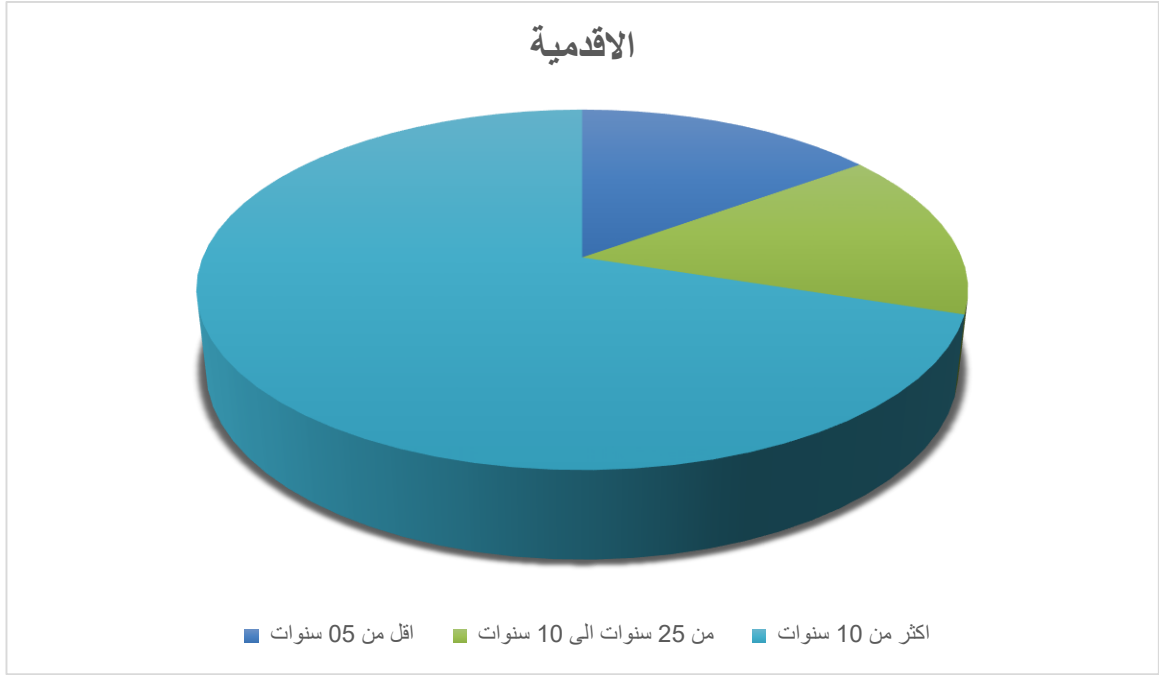
و من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد على الموظفين الإداريين.



جدول رقم 04: الاقدمية

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|--------------------------|
| 15% | 03 | أقل من 05 سنوات |
| 15% | 03 | من 05 سنوات الى 10 سنوات |
| 70% | 14 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 20 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04، أن نسبة 70% تمثل الاقدمية أكثر من 10 سنوات، ثم تليها نسبة 15% التي اقدميهم 15 وبنفس النسب أقل من 05 سنوات. فمن خلال النتائج يتضح لنا ان الأغلبية يمثلون فئة الاكابر الأكبر خبرة أي أكثر من 10 سنوات.

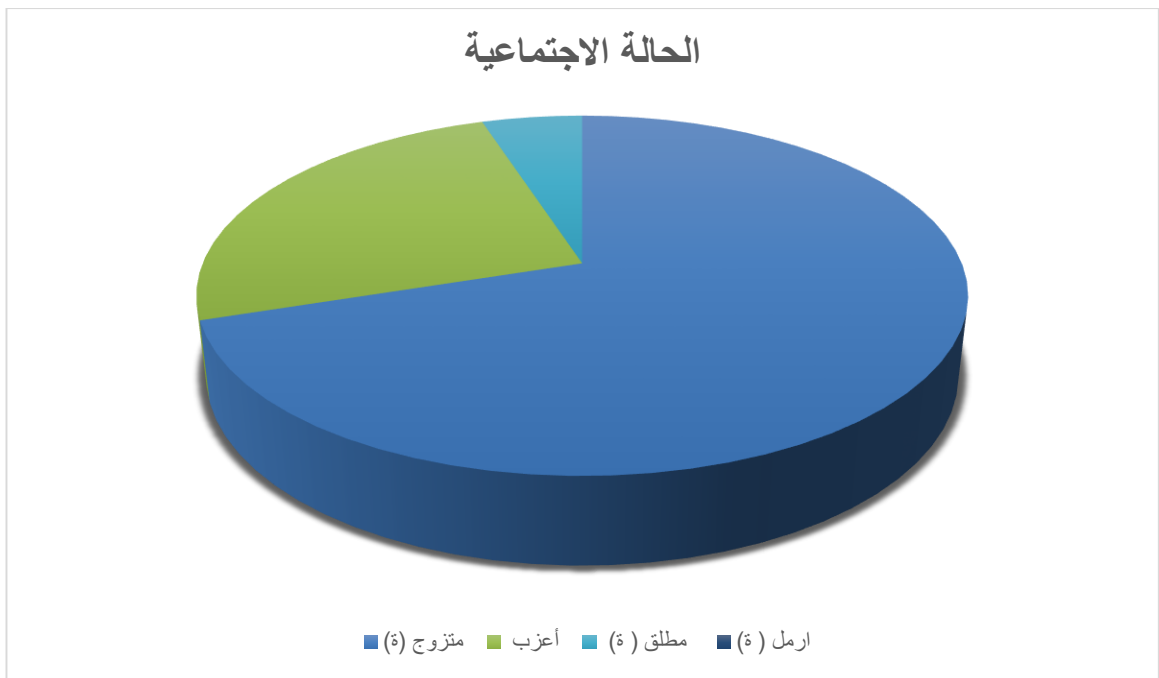


جدول رقم 05: الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|-----------|
| 70% | 14 | متزوج (ة) |
| 25% | 05 | أعزب |
| 05% | 01 | مطلق (ة) |
| 00% | 00 | ارمل (ة) |
| 100% | 20 | المجموع |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 05، أن اغلبية المبحوثين يمثلون أكبر نسبة و تقدر بـ 70% من المتزوجين على عكس العازبين الذي تقدر نسبتهم بـ 25% من المبحوثين، و تليها نسبة المطلقين 05 من اجمالي العينة في حين انعدام أرامل.

فمن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تعتمد على تشغيل العمال المتزوجين بالدرجة الأولى لأنهم الاكثر استقرارا و وعيا في هذه الحياة.



المحور الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بـ مستغانم

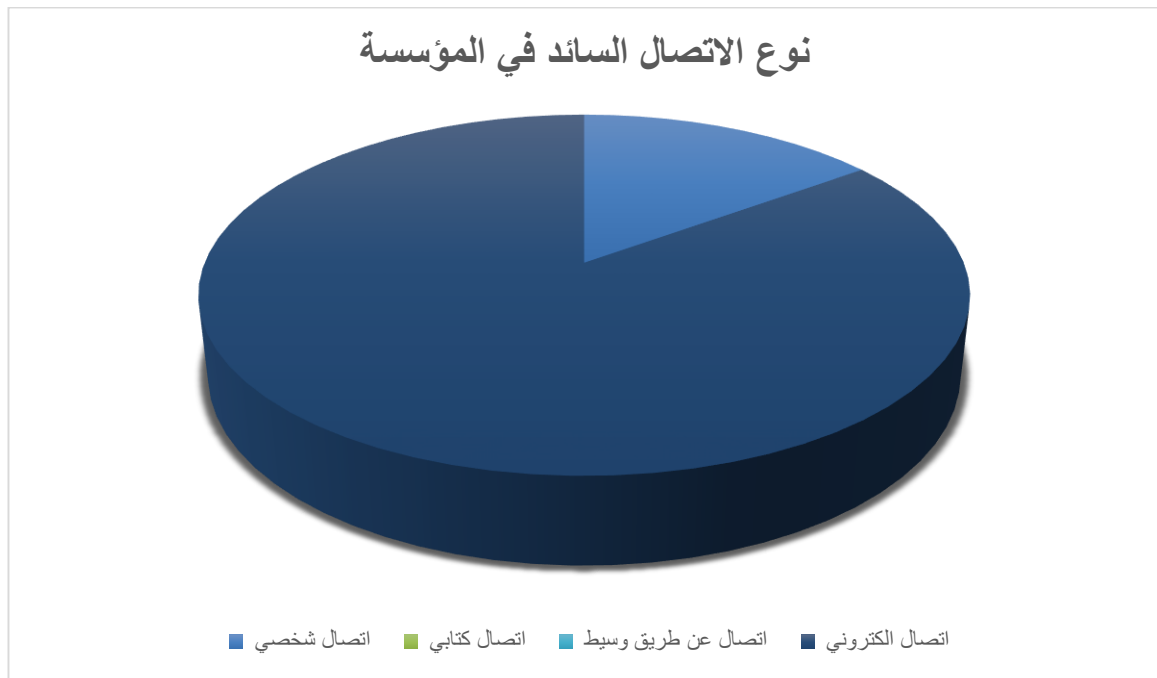
جدول رقم 06: نوع الاتصال السائد في المؤسسة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| اتصال شخصي | 03 | 15% |
| اتصال كتابي | 00 | 00% |

| | | |
|----|------|--------------------|
| 00 | 00% | اتصال عن طريق وسيط |
| 17 | 85% | اتصال الكتروني |
| 20 | 100% | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ان اجابات افراد عينة الدراسة و بالغ عددهم (20) فردا، قاموا بالإجابة بنسبة 85% الاتصال السائد في المؤسسة اتصال الكتروني، في حين 15 من المبحوثين قاموا بالإجابة ان الاتصال شخصي.

و من هنا يمكننا القول ان الاتصال الالكتروني الأكثر استخداما لأن له تأثير فعال في إيصال الرسالة المراد تبليغها بفهم المعلومات، و سهولة استعمالها.



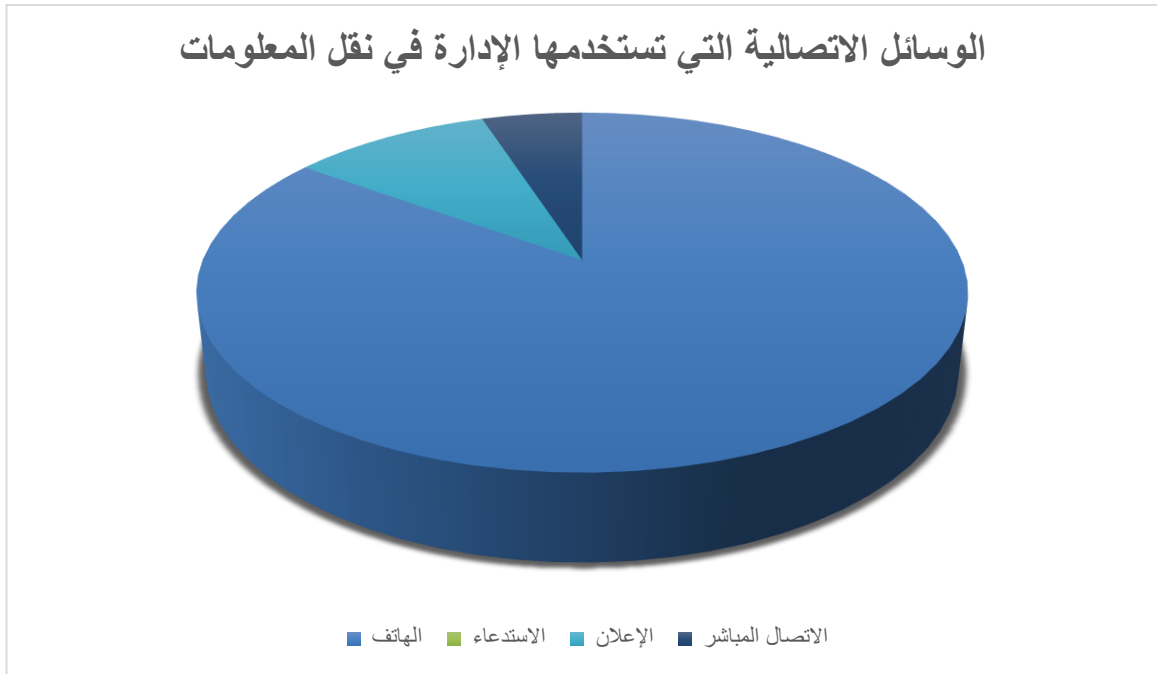
جدول رقم 07: الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| الهاتف | 17 | 85% |

| | | |
|----|------|-----------------|
| 00 | 00% | الاستدعاء |
| 02 | 10% | الإعلان |
| 01 | 05% | الاتصال المباشر |
| 20 | 100% | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه رقم 07 نلاحظ ان الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الادارة في نقل المعلومات هو الهاتف بنسبة 85%، في حين 10 قاموا بالإجابة أن الإعلان هو الوسيلة اكثر استخداما، اما بالنسبة للاتصال المباشر فتمثلت نسبته بـ 05%.

و هذا ما يبين لنا استعمال الهاتف من طرف اغلب العمال لسهولة استعماله السرعة في نقل المعلومة أي اختصار الوقت، و انعدام الاستدعاء و قلة الموظفين المستخدمين للإعلان و الاتصال المباشر للبطء في الاستجابة لهم و قلة فاعليتهم في توصيل الرسالة.

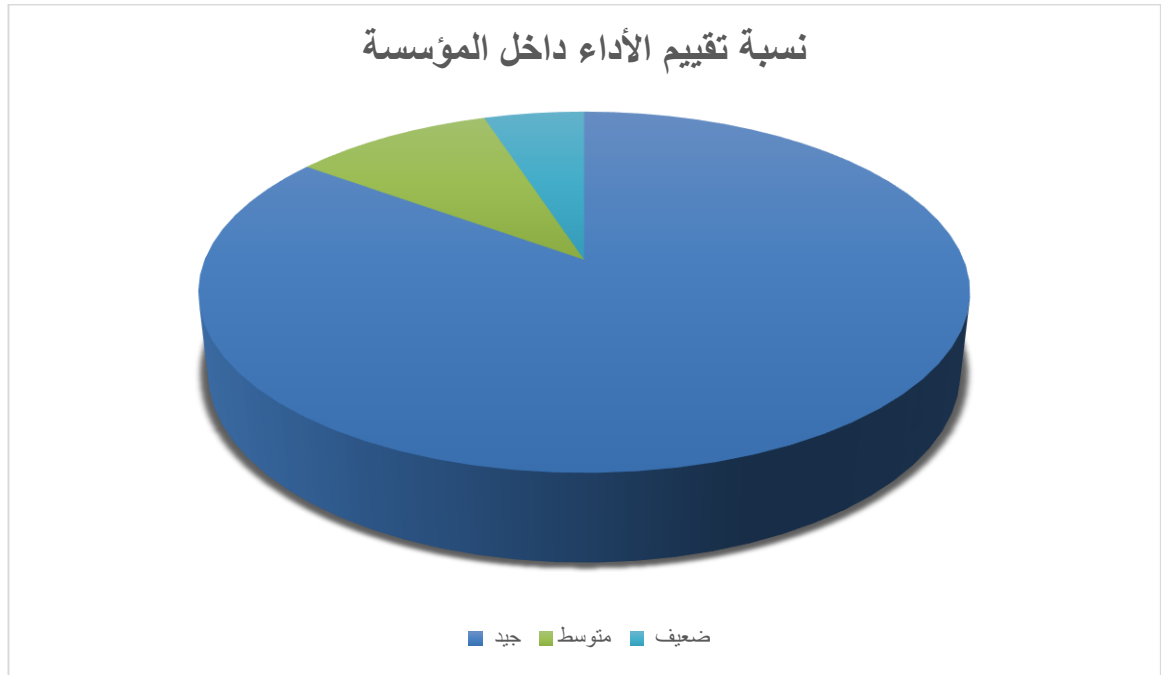


جدول رقم 08: نسبة تقييم الأداء داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 85 | 17 | جيد |
| 10 | 02 | متوسط |
| 05 | 01 | ضعيف |
| 100 | 20 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه رقم 08، أن معظم المبحوثين و الذين تتراوح نسبتهم بـ 85 % قاموا بالإجابة ان نسبة تقييم الأداء داخل المؤسسة جيدة، و 10 %متوسطة، أما بالنسبة الذين اجابوا بأنتقييم الأداء ضعيف كانت نسبتهم 05%.

و هذا ما يبين لنا ان التقييم الجيد لأداء العمال للرضى الوظيفي على أدائهم عملهم.



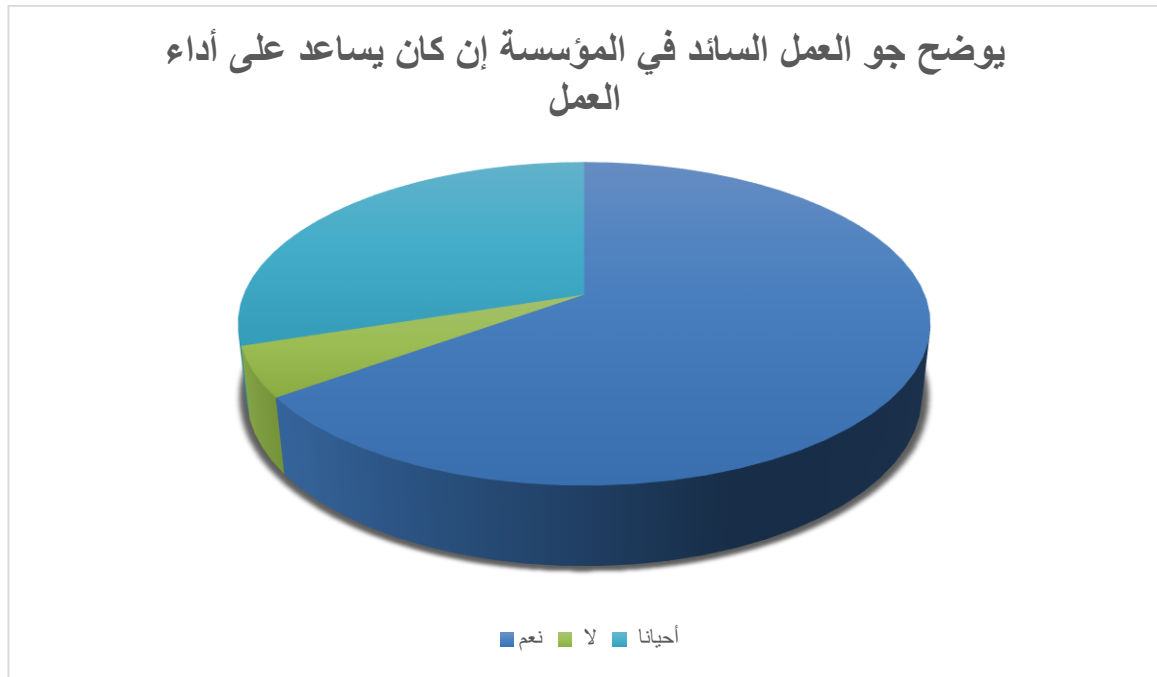
جدول رقم 09: يوضح جو العمل السائد في المؤسسة لن كان يساعد على أداء العمل

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 65% | 13 | نعم |

| | | |
|---------|----|------|
| لا | 01 | %05 |
| أحيانا | 06 | %30 |
| المجموع | 20 | %100 |

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ ان معظم الباحثون يوضحون ان جو العمل السائد في المؤسسة يساعد على أداء العمل بنسبة 65%، أم البعض ينظرون بنسبة 30 % انه يساعد أحيانا فقط، أما بالنسبة للبعض فيرون انه غير مناسبة اطلاقا بنسبة 05%.

و هذا ما يبين لنا أن اغلبية العمال يجدون الجو الملائم للعمل و ذلك راجع لتوفير الكلية الظروف المساعدة على أداء عملهم.



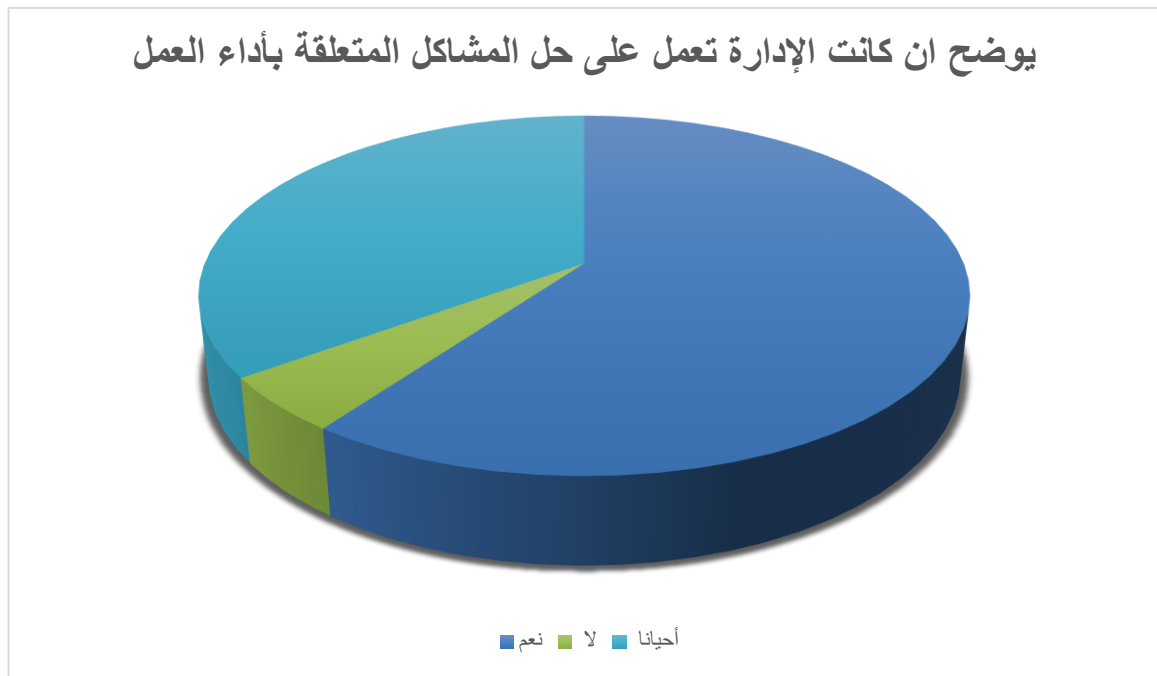
جدول رقم 10: يوضح ان كانت الإدارة تعمل على حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 12 | 60% |
| لا | 01 | 05% |

| | | |
|---------|----|------|
| أحيانا | 07 | %35 |
| المجموع | 20 | %100 |

من خلال الجدول رقم 10، ان نسبة 60% من المبحوثين يوضحون ان الإدارة تعمل على حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل، أما نسبة 35% أحيانا ، في حين 05 قاموا بالإجابة بنسبة 05% انها لا تعمل على حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

و هذا ما يبين لنا ان أن الإدارة تكون دائمة في التدخل في الوقت المناسب لحل المشاكل و لها مجهودات أيضا.



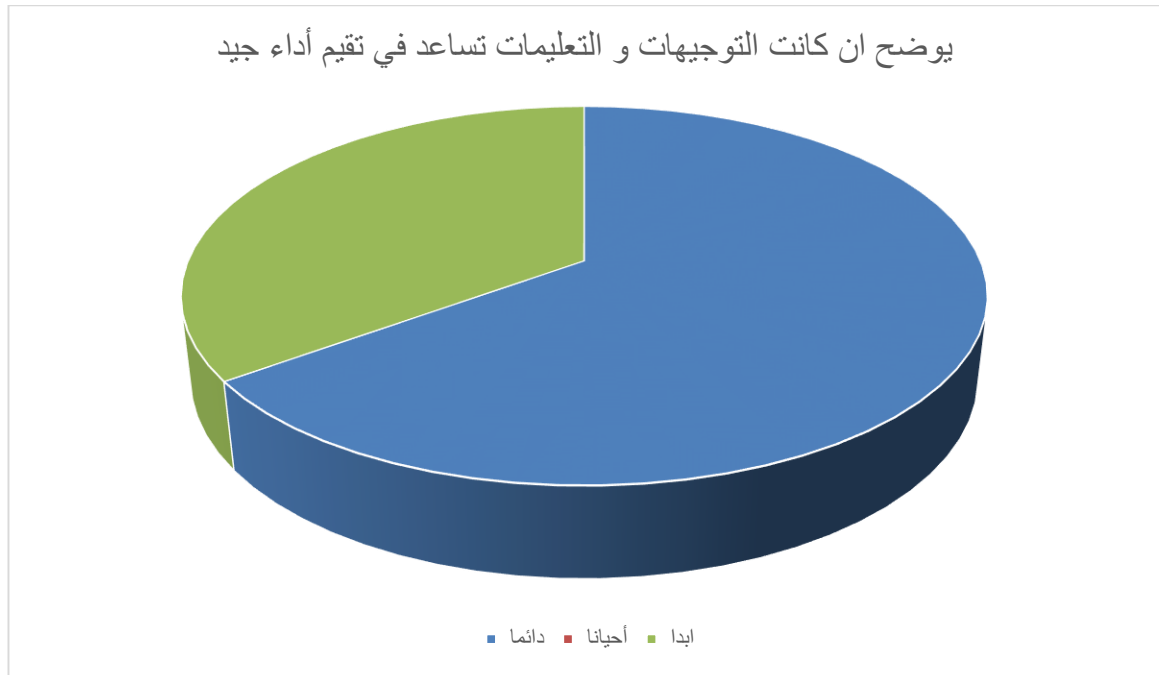
جدول رقم 11: يوضح ان كانت التوجيهات والتعليمات تساعد في تقديم أداء جيد

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| دائما | 13 | %65 |
| أحيانا | 00 | %00 |
| أبدا | 07 | %35 |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 20 | %100 |
|---------|----|------|

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11، ان 65% من المبحوثين يوضحون ان التوجيهات و التعليمات كانت دائما تساعد في تقديم أداء جيد، في حين 35% قاموا البقية من المبحوثين بالإجابة انه لم تكن ابدا تساعد في تقديم أداء جيد.

و هذا ما يبين لنا ان معظم التوجيهات و التعليمات الموجهة للموظفين كانت تساعدهم بشكل كلي و كامل في حل مشاكلهم.



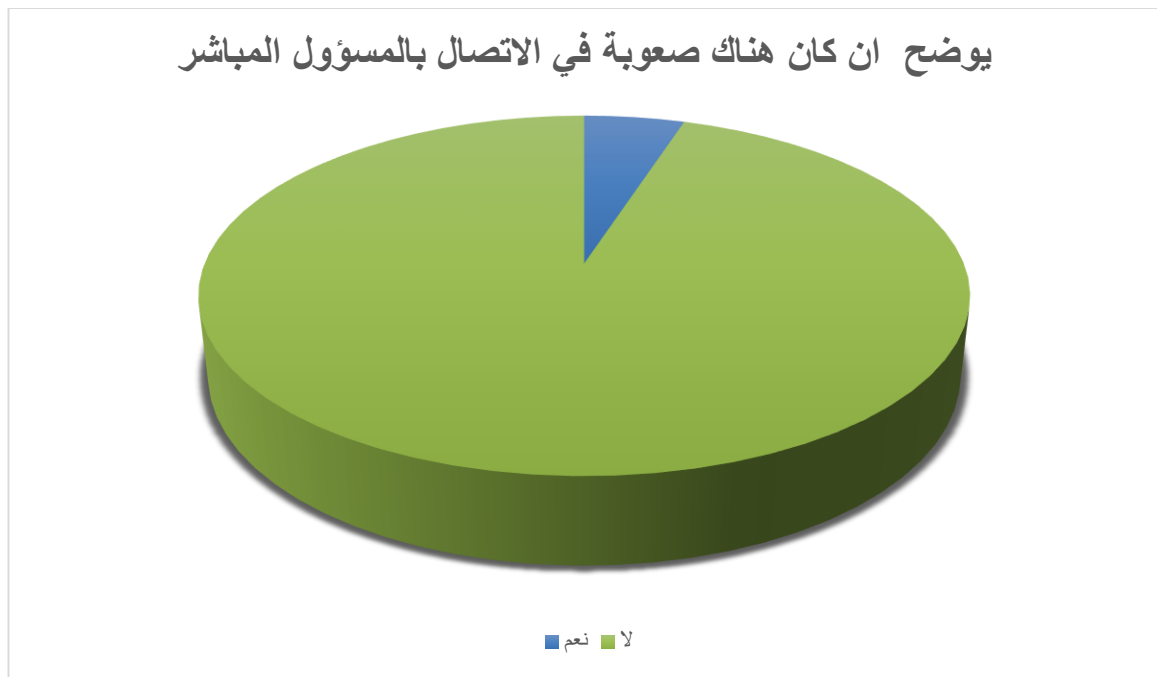
جدول رقم 12: يوضح ان كان هناك صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 01 | 05 |
| لا | 19 | 95 |

| | | |
|---------|----|-----|
| المجموع | 20 | 100 |
|---------|----|-----|

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه رقم 12، ان نسبة 95% يتلقون صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر، في حين 05% لم يكن عندهم صعوبة.

و يتبين لنا هنا ان اغلب الإجابات كانت ب نعم و نرى ان هذا راجع الى علاقته الجيدة مع موظفيهم و اما أقل نسبة كانت ب لا و يرجع ذلك الى علاقتهم المحدودة بالمسؤول، و هذا ما يؤكد على سهولة الاتصال في المؤسسة.



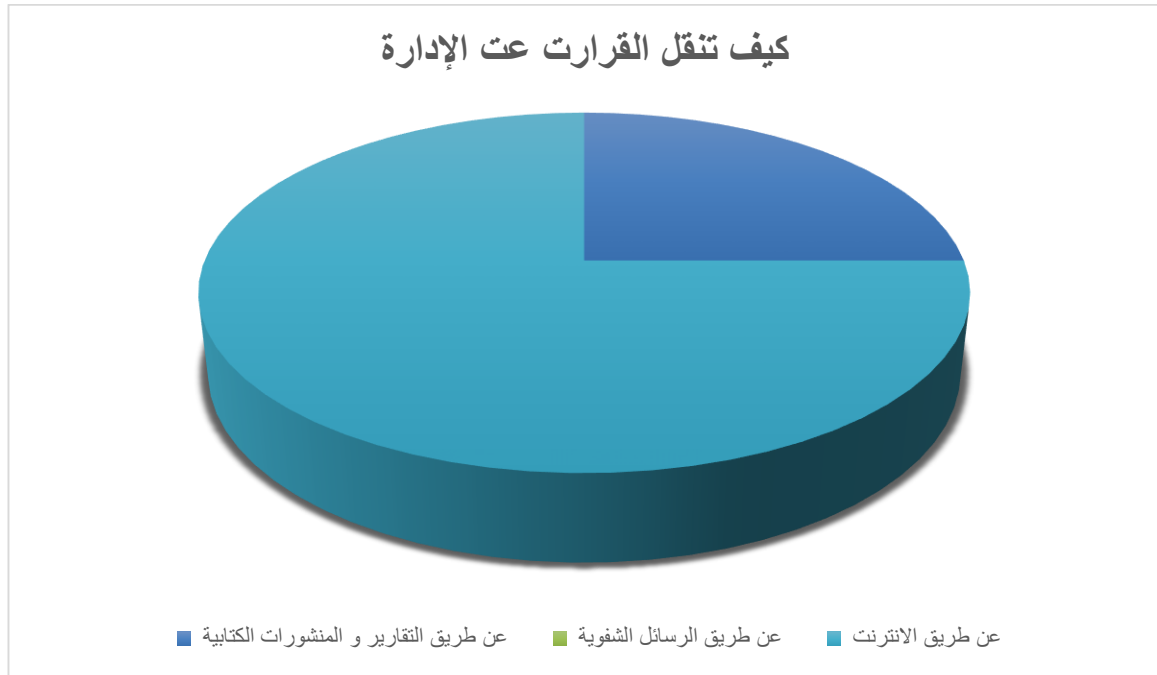
المحور الثالث: تقنيات و أساليب الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر " مستغانم "

جدول رقم 13: كيف تنقل القرارات عن الإدارة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|---------|----------------|
| عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية | 1 | 05% |

| | | |
|-------------------------|----|------|
| عن طريق الرسائل الشفوية | 00 | %00 |
| عن طريق الانترنت | 19 | %95 |
| المجموع | 20 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13، أن نسبة 95% يوضحون ان القرارات كانت تنقل عن طريق الانترنت، في حين 05% يرون انها تنقل عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية. و هذا ما يبين لنا ان المؤسسة تعتمد على الانترنت بنسبة كبيرة.



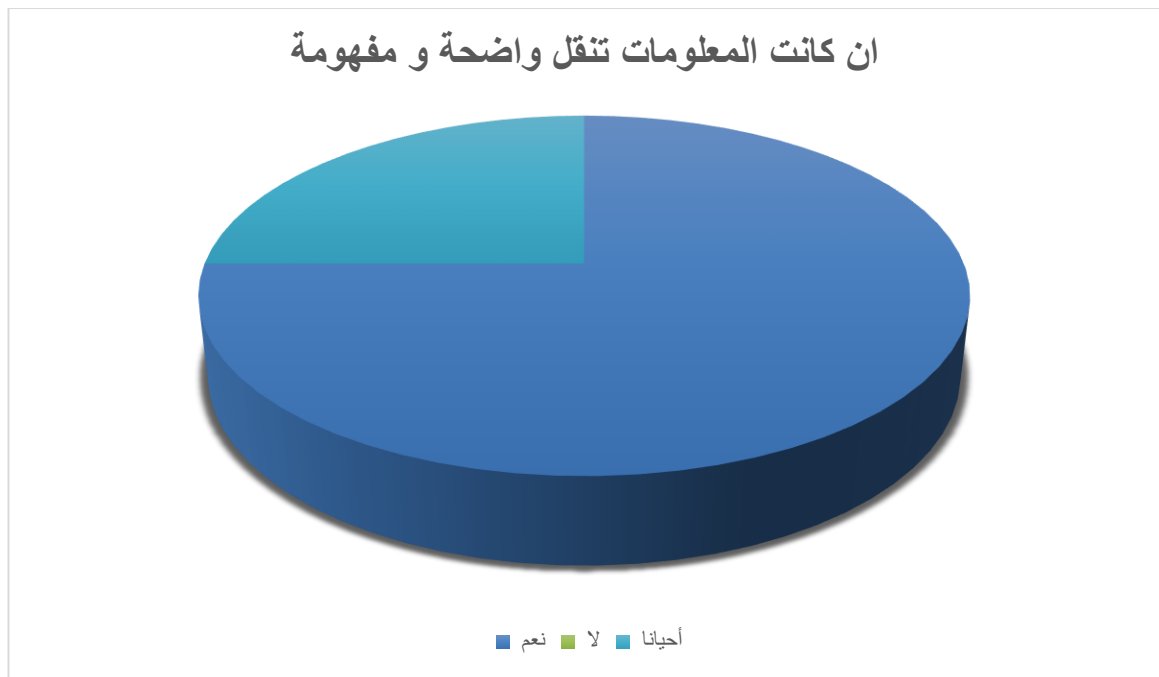
جدول رقم 14: ان كانت المعلومات تنقل واضحة و مفهومة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 15 | 75 |
| لا | 00 | 00 |
| أحيانا | 05 | 25 |

| | | |
|---------|----|-----|
| المجموع | 20 | 100 |
|---------|----|-----|

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 ان 75% من الموظفين كانت المعلومات تنقل اليهم واضحة و مفهومة، في حين 25% يقومون بالجابة أحيانا أي انها ليس في اغلب الوقت.

و هذا ما يبين لنا ان إجابة الأغلبية ب نعم، يؤكد ان المعلومات التي تصدرها الإدارة تكون واضحة و مفهومة.



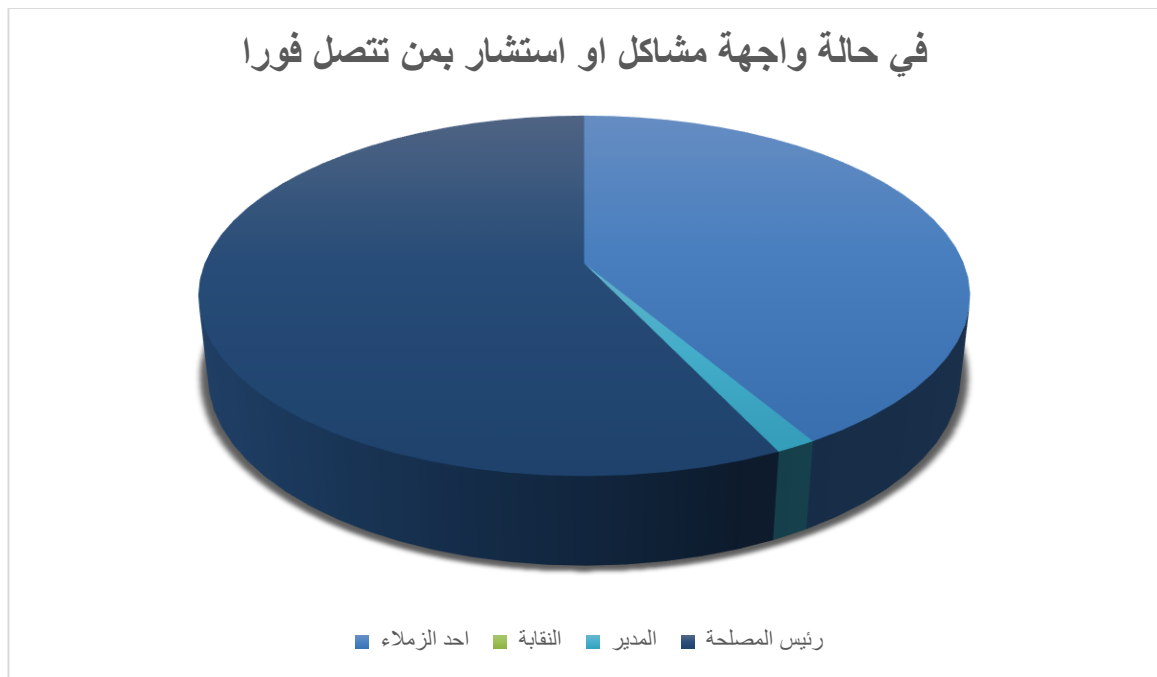
جدول رقم 15: في حالة واجهة مشاكل او استشار بمن تتصل فورا

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| أحد الزملاء | 08 | 40% |
| النقابة | 00 | 00% |
| المدير | 01 | 05% |
| رئيس المصلحة | 11 | 55% |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 20 | %100 |
|---------|----|------|

نلاحظ من خلال الدول رقم 15، ان 55% من الموظفين في حالة مواجهة مشاكل يقومون باستشارة و الاتصال فورا ب رئيس المصلحة، في حين البعض بنسبة 40 % يقوموا باستشارة أحد الزملاء، اما البعض الآخر بنسبة 05 % يتصلون مباشرة بالمدير.

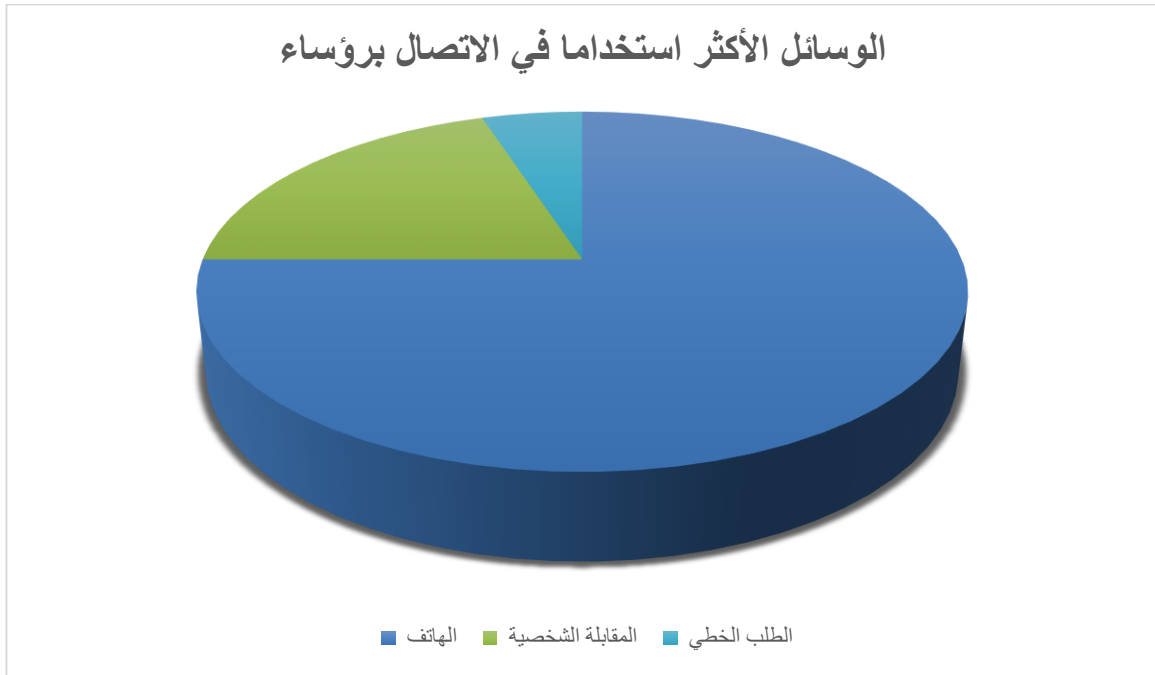
و هذا ما يبين لنا ان اغلب الموظفين يستعينون برئيس لمصلحة بحكم انه المسؤول المباشر على كل ما يتعلق بما يدور في مصلحته.



جدول رقم 16: الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال برؤساء

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| الهاتف | 15 | %75 |
| المقابلة الشخصية | 04 | 20% |
| الطلب الخطي | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16، أن نسبة 75% من الموظفين يوضحون ان الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال برؤساء هي الهاتف، و نسبة 20 يرون انها المقابلة الشخصية، في حين البعض الآخر يرى الطلب الخطي اكثر وسيلة بنسبة 05%. و هذا يوضح لنا ان الأكثر استخداما الهاتف حسب المبحوثين و ذلك حسب الظروف و المناخ السائد داخل المؤسسة و كذا طبيعة الاتصال.



المحور الرابع: صعوبات الاتصال التنظيمي و انعكاساتها على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بمستغانم

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين العامل و المؤسسة علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء العلمي و الوظيفي

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 01 | 05% |
| لا | 16 | 80% |

| | | |
|---------|----|-------|
| نوعا ما | 03 | % 15 |
| المجموع | 20 | % 100 |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17، ان نسبة 80 % من الموظفين يوضحون ان العلاقة بين العامل و المؤسسة انها ليست علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء العلمي و الوظيفي، اما نسبة 15 % يرون انها نوعا ما تكون علاقة راتب، و 05% يرون انها نعم هي علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء لا العلمي و لا الوظيفي.

و هذا ما يبين لنا ان الموظفين علاقتهم بالمؤسسة علاقة عمل معنوية اكثر منها مادية.



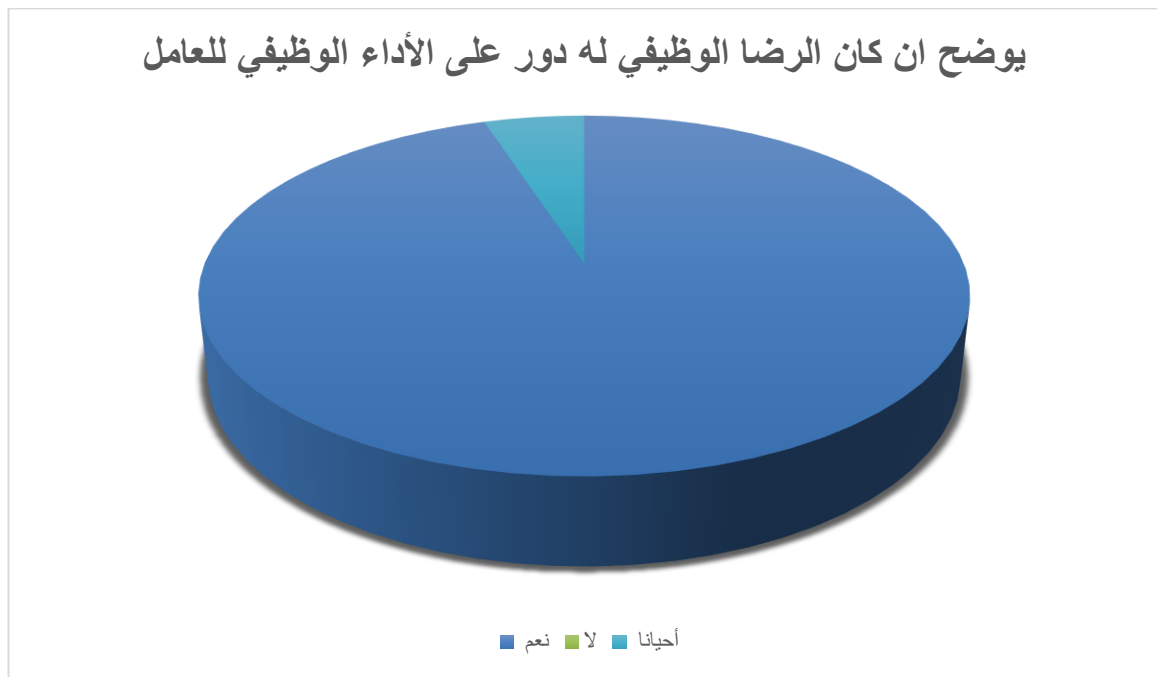
جدول رقم 18: يوضح ان كان الرضا الوظيفي له دور على الأداء الوظيفي للعامل

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | % 95 |
| لا | 00 | % 00 |

| | | |
|---------|----|-------|
| أحيانا | 01 | % 05 |
| المجموع | 20 | % 100 |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18، ان نسبة 95 % من الموظفين يرون ان الرضا الوظيفي له دور على الأداء الوظيفي للعامل، أما البعض يراها أحيانا فقط بنسبة 05%.

و هذا ما يبين لنا ان الرضا الوظيفي له دور في أدائهم الوظيفي و بالتالي فان الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطهم.

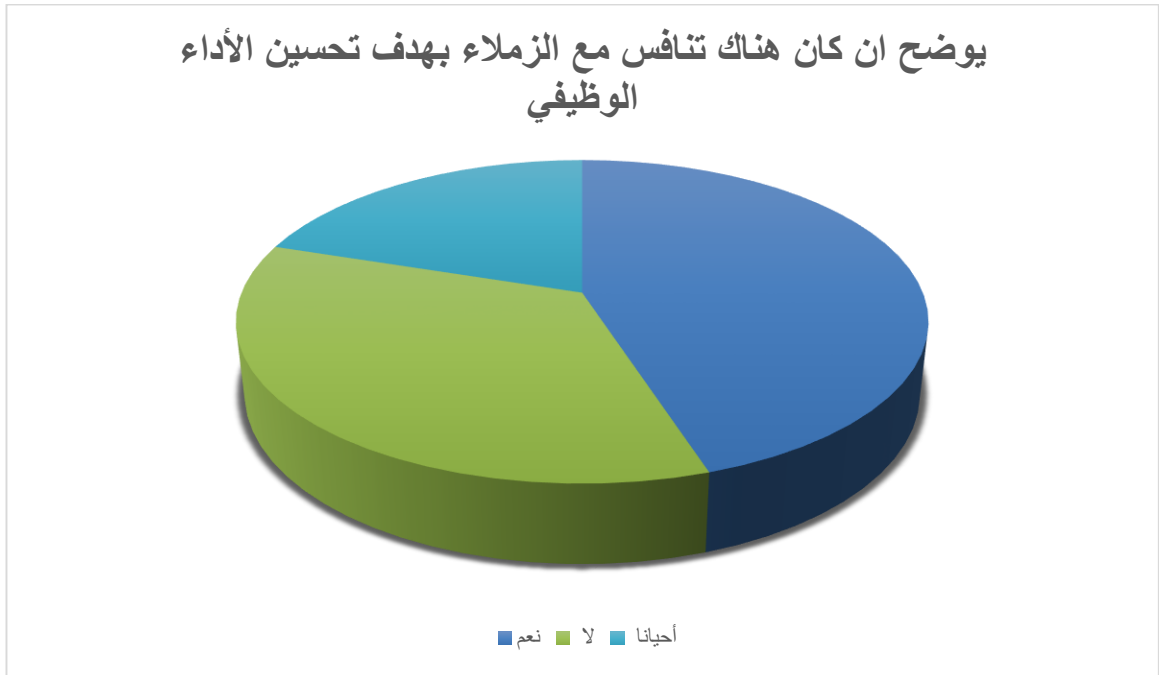


جدول رقم 19: يوضح ان كان هناك تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء الوظيفي

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 09 | 45% |
| لا | 07 | 35% |
| أحيانا | 04 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19، ان نسبة 45% من الموظفين يرون ان هناك تنافس بين الزملاء بهدف تحسين الأداء الوظيفي، في حين البعض الآخر يرى انه ليس هناك تنافس بنسبة 35%، اما نسبة 20% يرون ان التنافس يكون أحيانا فقط.

و هذا ما يوضح لنا انه يرجع هذا التنافس الى العوامل النفسية التي يتميز بها كل فرد من افراد الجمهور الداخلي للمؤسسة.



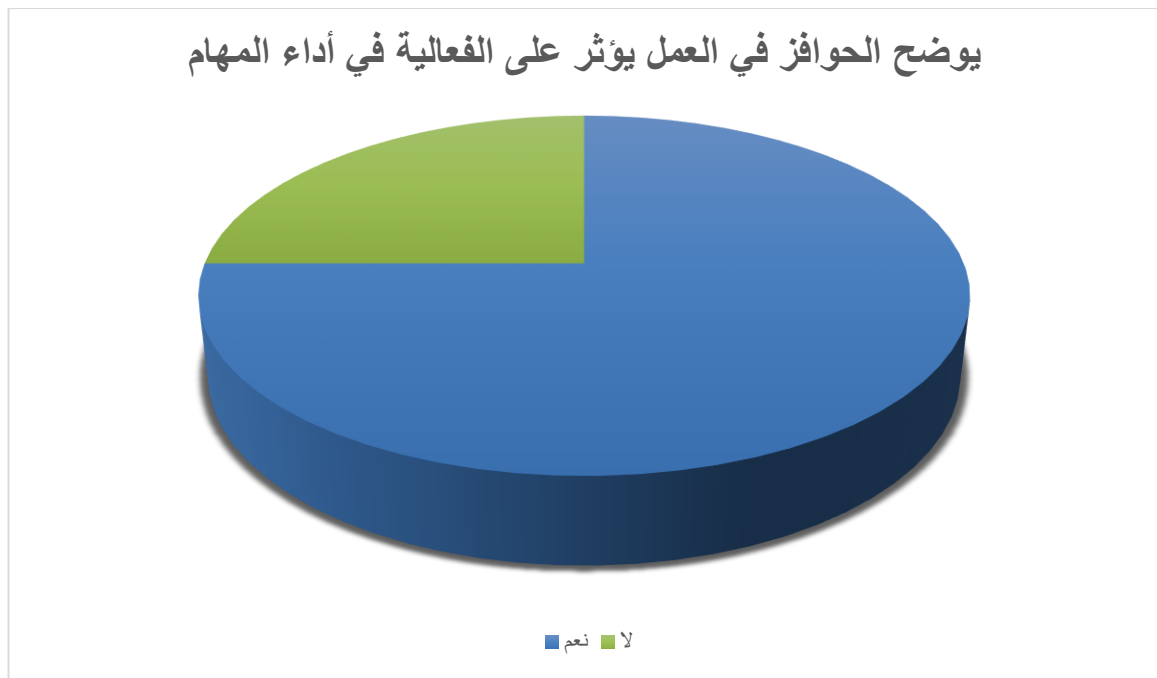
المحور الخامس: إيجابيات الاتصال التنظيمي و انعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بمستغانم

جدول رقم 20: يوضح الحوافز في العمل يؤثر على الفعالية في أداء المهام

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 15 | 75% |
| لا | 05 | 25% |
| المجموع | 20 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 ان نسبة 75 % من الموظفين يوضحون ان الحوافز في العمل تؤثر على الفعالية في أداء المهام، في حين يرى 25% انها لا تؤثر على الفعالية في أداء المهام.

و هذا ما يبين لنا ان اغلبية الإجابات كانت بنعم أي كلما قدرت المؤسسة تعب موظفيها و كرمتهم على مجهوداتهم كلما زادت فعاليتهم في أدائهم المهني.



جدول رقم 21: يوضح شرح خطط و أهداف المؤسسة له دور فعال في زيادة و تحسين الأداء الوظيفي

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 18 | 90% |
| لا | 00 | 00% |
| أحيانا | 02 | 10% |

| | | |
|---------|----|-------|
| المجموع | 20 | % 100 |
|---------|----|-------|

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 ان نسبة 90 % من الموظفين يرون انه شرح خطط و اهداف المؤسسة له دور فعال في زيادة و تحسين الأداء الوظيفي، أما 10 % يرون انه ليس له أي دور .

و هذا ما يبين لنا ان كلما كانت اهداف المؤسسة واضحة كلما سهل على الموظف تحقيق اهداف مؤسسته.



جدول رقم 22: يوضح الاستراتيجية المناسبة لتحسين الأداء الوظيفي

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| التعاون بين الزملاء و الوحدات | 17 | 85% |
| تدريب المرؤوسين و رفع مهاراتهم و الاحتكاك بالخبرات الخارجية | 00 | 00% |

| | | |
|-----------------------|----|------|
| الشفافية داخل المؤسسة | 03 | % 15 |
| المجموع | 20 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 ان نسبة 85% من الموظفين يرون ان الاستراتيجية المناسبة لتحسين الأداء الوظيفي هي التعاون بين الزملاء و الوحدات، أما البعض يرى أن هناك الشفافية داخل المؤسسة بنسبة 15%.

و يرجع ارتفاع اختيار التعاون بين الزملاء و الوحدات الى سهولة و سرعة الاتصال بين بعضهم و التفاهم القائم بينهم لتحقيق أداء وظيفي جيد.

نتائج العامة للدراسة:

- اغلب العاملون في إدارة اتصالات الجزائر - مستغانم - معظمهم ذكور.
- اغلب العاملون في الإدارة هو فئة الاكابر.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الموظفين الإداريين
- الغالبية يمثلون فئة الاكابر الاكر خبرة في الميدان
- المؤسسة تعتمد على تشغيل العمال المتزوجين بالدرجة الأولى
- الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الإلكتروني
- الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات هو الهاتف.
- نسبة تقييم الأداء داخل المؤسسة جيدة
- اغلبية العمال يجدون الجو الملائم للعمل.
- الإدارة تكون دائمة في التدخل في الوقت المناسب لحل المشاكل.
- معظم التوجيهات و التعليمات الموجهة لموظفين كانت تساعدهم بشكل كلي و كامل في حل مشاكلهم
- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الأنترنت بنسبة كبيرة
- المعلومات التي تصدرها الإدارة تكون واضحة و مفهومة بنسبة 75 %

- اغلب الموظفين يستعينون برئيس المصلحة بحكم انه المسؤول المباشر على كل ما يتعلق بما يدور في مصلحته
- الموظفون في المؤسسة علاقتهم علاقة عمل معنوية اكثر منها مادية
- الرضا الوظيفي له دور في أدائهم الوظيفي و بالتالي فان الموظفون داخل المؤسسة يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطهم.
- خطط و اهداف المؤسسة له دور فعال في زيادة و تحسين الأداء الوظيفي
- ارتفاع التعاون بين الزملاء و الوحدات يرجع الى سهولة و سرعة الاتصال بين بعضهم و التفاهم القائم بينهم لتحقيق أداء وظيفي جيد.

خاتمة

يكتسب الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، سواء كانت خدماتية او صناعية او تربوية ... فهو يأخذ دور الوسيط بين مختلف مصالح المنشأة لذلك لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين و المختصين في مجال الاتصال، كونهم يدركون مدى فعالية في ربط كل افراد النسق بمختلف مستوياته.

و في الوقت الذي نجد فيه ان للاتصالات التنظيمية الفعالة دور مهم في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية، نجدها أيضا تؤثر إيجابيا ي مستوى أداء العمال الجامعين كون هذه الدراسة تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، فأدائهم الفعال مرهون بمستوى درايتهم بأهم المستجدات داخل المؤسسة، و هو ما يتحقق عن طريق تفعيل اشكال الاتصال التنظيمي، فلكل منها دور إيجابي في تفعيل أداء العمال، فلا بد من تلقيهم الأوامر و التوجيهات و الارشادات من خلال ما يعرف بالاتصال النازل، و كذا إمكانية إيصال مطالبهم للإدارة العليا و عبر قنوات الاتصالات الصاعدة، كما يعتبر الاتصال الافقي مجال مفتوح امام العامل الإداري للتأثير و التأثير بمختلف أطراف المؤسسة.

و مما سبق يكن القول بأنه للاتصال التنظيمي دور فعال و علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

التوصيات:

بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته و التي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة يتبين ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات:

- إعطاء حرية اكبر للعالمين بالمؤسسة، ليس فقط في اتصالاتهم بالإدارة و إيصال انشغالاتهم و لكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في اطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف و ترقية العمليات التكوينية و التدريبية في مجال الاتصالات و فهم المعلومات الملقاة التي لها تأثير مباشر او غير مباشر على أدائهم.
- خلق جو من التفاهم بين جميع الفئات و تحسين جو العمل و التخفيف من اعبائه (الثقة و تجنب التوتر)
- فتح مجال الحوار و النقاش بين العمال و المسؤولين ان تحاول الإدارة معرفة حاجات الموظفين و ان تسهر على توفيرها لأنها تساهم في توازنهم و استقرارهم.
- العمل بروح الفريق الذي اصبح السمة الغالبة للمؤسسات الناجحة.

قائمة المصادر و المراجع

1. أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014
2. بالعربي جمعة، تمكين العاملين و اثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة غرداية، 2015-2016.
3. بشير عباس العلق، علي محمد ربايعه، الترويج و الإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
4. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
5. حجاج أمال، و آخرون، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014
6. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، شارع الملكة رانيا، مقابل كلية الزراعة، 2012.
7. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، 2002.
8. خضير كاظم، حمود، الاتصال الفعال في إدارة الاعمال، ط01، عمان، ار صفاء للنشر و التوزيع، 2010
9. دليلة فرشان، الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة، كلية علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2019-2020.
10. زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016.
11. سارة نسامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، 2020-2021.

12. شريفة بن عبد الله المالكي، الانماط القيادية لقائدات المدارس و علاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة البحث العلي في التربية، العدد التاسع عشر، وزارة التعليم، الملكة العربية السعودية، 2018.
13. ضيف الله زهرة العلاء، سلامة وسام، الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020
14. طالت محمد، تكوين مديري الثانويات و علاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المدرسين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2013-2012.
15. طلحاوي مريم، براهمي منصور، الالتزام المهني و تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، شهادة ماستر، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2020-2019.
16. طير الليل صليحة، عبد الليوه ابتسام، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد اصدقاء بن ، جيجل، 2022-2021.
17. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة ' قياس و تقييم'، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002
18. عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل في العلاقات العامة، ط01، دار الثقافة، عمان، 2011.
19. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط01، 2009.
20. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2009.
21. محمد ناجي، الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط01/ الامارات، دار الكتاب الجامعي، 2000
22. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط03، عمان، وائل للنشر، 2005

23. معن محمود، عياصرة، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط01، عمان،
دار الجامد للنشر، 2008
24. المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال و تنمية الموارد البشرية، الرياض مكتبة
جريدة، 2008.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية- اتصالات الجزائر -

أخي العامل (ة) تدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في دور = الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي و ذلك في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لذا نرجو أن تجيبوا بصدق على هذه الاستمارة كما نؤكد على سرية اجابتكم و أنها لا تستعمل لأغراض علمية فقط.

من فضلك ضع علامة (×) في الخانة المناسبة لاختيارك

تحت اشراف الأستاذ:

د.عوماري

من إعداد الطالبتين:

زروقي يمينة

شقرون آمنة

السنة الدراسية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر أنثى

2.السن:

أقل من 25 سنة من 25 الى 35

من 35 الى 45 من 45 الى 55

3.الوظيفة:

موظف إداري عامل عامل متعاقد

4. الاقدمية:

اقل من 05 سنوات من 05 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5.الحالة الاجتماعية:

متزوج (ة) أعزب

مطلق (ة) أرمل (ة)

المحور الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بـ
- مستغانم -

6. ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسستكم ؟

اتصال شخصي اتصال كتابي

اتصال عن طريق وسيط اتصال الكتروني

7. ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات اليك؟

الهاتف الاستدعاء الإعلان الاتصال المباشر

8. ما هو تقييمك للأداء الوظيفي الذي تقوم به داخل مؤسستك؟

جيد متوسط ضعيف

9. هل جو العمل السائد في مؤسستك يساعدك على أداء مهامك بشكل جيد؟

نعم لا أحيانا

10. هل تعتمد على الإدارة في حل مشاكلك المتعلقة بأداء عملك؟

نعم لا أحيانا

11. هل تساعك التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤوليتك في تقديم أداء جيد ؟

دائما أحيانا أبدا

12. هل تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر ؟

نعم لا

المحور الثالث: تقنيات و أساليب الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي
لدى عمال اتصالات الجزائر بـ -مستغانم-

13. كيف تنقل اليكم القرارات عن الإدارة ؟

- عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية
- عن طريق الرسائل الشفوية
- عن طريق الانترنت

14. هل المعلومات التي تنقل اليكم واضحة و مفهومة ؟

- نعم لا أحيانا

15. في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشار في أمر معين بمن تتصل فورا ؟

- أحد الزملاء النقابة
- المدير رئيس المصلحة

16. ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم؟

- الهاتف المقابلة الشخصية الطلب الخطي

المحور الرابع: صعوبات الاتصال التنظيمي و انعكاساتها على فعالية الأداء الوظيفي
لدى عمال اتصالات الجزائر بمستغانم

17. هل العلاقة بينك و بين المؤسسة علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء العلمي و
الوظيفي؟

- نعم لا نوعا ما

18. هل ترى ان الرضا الوظيفي له دور على الأداء الوظيفي للعامل؟

- نعم لا أحيانا

19. هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين أدائك الوظيفي ؟

نعم لا أحيانا

المحور الخامس: إيجابيات الاتصال التنظيمي و انعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي
لدى عمال اتصالات الجزائر بمستغانم

20. عندما تتصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك ؟

نعم لا

21. هل شرح خطط و أهداف المؤسسة له دور فعال في زيادة و تحسين أدائك الوظيفي ؟

نعم لا أحيانا

ما هي الاستراتيجية الاتصالية التي تراها مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي مستقبلا ؟

- التعاون بين الزملاء و الوحدات
- تدريب المرؤوسين و رفع مهاراتهم و الاحتكاك بالخبرات الخارجية
- الشفافية داخل المؤسسة