

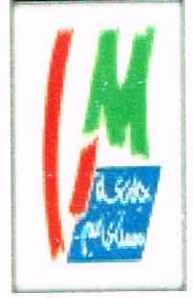
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

مستغانم



تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية

دراسة ميدانية بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاي - ولاية مستغانم-

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إعداد الطلبة

- بطاهر بن دهبية

- قدور فاطمة الزهراء

اللجنة	الأستاذ
أستاذًا رئيسا	د. مرواني محمد
أستاذًا مشرفا	د. بوعمامة العربي
أستاذة مناقشة	د. عيسى عبيد نورية

السنة الجامعية

2019/2018

قائمة للدراسة  
بدار الثقافة  
مستغانم  
11

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على اشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه أجمعين.

بداية نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا على إتمام هذا العمل ومدته إيانا بالعون والقوة والصبر فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

وانطلاقاً من قول رسول الله صلي الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور بوعمامة العربي على تفضله بإشرافه على هذا العمل وما بذله من جهد في إرشادنا، وكل أساتذتنا الكرام، و الزملاء.

وخالص الشكر وعظيم التقدير والولاء للوالدين وبالخصوص أمي العزيزة و جنتي فوق الأرض " كوي فاطمة"، و زوجي الفاضل و سندي في الحياة "رواح إبراهيم"، كما أخص بالذكر من أنارت حياتنا بقدمها إلى الدنيا، إلى فلذة كبدي إبنتي العزيزة على قلبي الكتكوتة "أميرة" و كل عائلتي و عائلة زوجي.

## الفهرس

أ. ..... مقممة

### الجانب المنهجي للدراسة

- 1-الإشكالية ..... 3
- 2- أهمية الدراسة ..... 5
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة ..... 6
- 4- أهداف الدراسة ..... 8
- 5- تحديد المفاهيم ..... 9
- 6- الدراسات السابقة ..... 12

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

- تمهيد ..... 13
- 1 الاتصال ..... 14  
المفهوم، العناصر، و هيكل الاتصال.
- 2 أنواع الاتصالات ..... 19
- 1-2الاتصال التنظيمي الرسمي ..... 19
- 2-2الاتصال التنظيمي غير الرسمي ..... 25
- 3 أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي ..... 28
- 4 معوقات الاتصال التنظيمي ..... 29
- خلاصة الفصل ..... 32

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

- تمهيد ..... 33.
- 1- مفهوم و نمط الأداء ..... 34.
- 2- أبعاد الأداء ..... 35.
- 3- محددات الأداء ..... 36.
- 4- أنواع الأداء ..... 37.
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء ..... 38.
- 6- النظريات المفسرة للأداء ..... 39.
- خلاصة الفصل ..... 48.

## الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد ..... 49.
- 1- لمحة عن المؤسسة ..... 50.
- 2- مجالات الدراسة ..... 57.
- 3- المنهج المستخدم ..... 57.
- 4- الأدوات المستخدمة ..... 58.
- 5- عينة البحث ومواصفاتها ..... 59.
- 6- عرض و تحليل البيانات ..... 60.
- 7- نتائج الدراسة ..... 73.
- 8- النتائج العامة ..... 75.
- الخاتمة ..... 77.
- قائمة المراجع.
- قائمة الملاحق.

## مقدمة:

إن المجتمع الإنساني لا يقوم دون وجود نظام للاتصال، الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية يثبت ذلك عبر المراحل التاريخية التي عاشها الإنسان من عصر لغة الإشارات كالنار والنقش على الحجر إلى عصر الأقمار الصناعية والاتصال الذي جعل من العالم قرية صغيرة كما قال **مارشال ماركوهان**، فالاتصال كان و سيزل ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع الإنسان، وكذا الإنسان مع الطبيعة من حوله، الأمر الذي يستطيع أن يضمن له الاستمرار والبقاء والعيش بسلام.

فقد جلب التطور الذي شهده العالم خلال القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرين نقلة نوعية أضفت عدة مميزات غير مسبوقة على عملية الاتصال، حيث ساهمت سهولة انسياب المعلومات في العالم على تضاؤل الحدود والحوجز الجغرافية و الزمنية، وأصبحت جل دول العالم تسعى لاكتساب أحدث تقنيات الاتصال نظرا لما يمثل الاتصال من أهمية في عملية بناء و تأسيس الصناعات و منع اقتصاد الدول ككل سواء من حيث المردود المالي أو من حث بناء علاقات تضمن للدول مكانتها على الساحة الدولية لتأكد حضورها الثقافي و الصناعي محليا وعالميا، كما أن التقدم التكنولوجي لوسائل الاتصال سمح بوجود دقة وثبات في الاتصال مما أتاح الفرصة في اختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال بصفة عامة والاتصال في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في المنظمات.

ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم للآخرين.

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

ويعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه.

ومنه سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي وفعاليته على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية بدار الثقافة " ولد عبد الرحمان كاكي" لولاية مستغانم نموذجا للوقوف على واقع الاتصال وبحث علاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العامل، وتحقيقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد الإطار المنهجي للدراسة .

حيث اختص الإطار المنهجي للدراسة بطرح الإشكالية والإشارة إلى جملة التساؤلات والفرضيات إضافة إلى أهمية و أهداف الدراسة و تحديد المفاهيم والمنهج المتبع والتقنيات المستخدمة ومنه إلى أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة.

أما الجانب النظري للدراسة فقد سلطنا الضوء على الاتصال التنظيمي من حيث المفهوم والهيكل والقنوات وأنواع الاتصال التنظيمي الرسمي و غير الرسمي.

وثانيا تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته و أهم النظريات التي تطرقت لدراسة الأداء الوظيفي من منظور التنظيم.

أما عن الشق الثالث فقد خصصناه أولا للتعريف بميدان البحث وتحديد عينة الدراسة ومواصفاتها، ومنه إلى عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة، و أخيرا خلصنا إلى الاستنتاج العام للدراسة والخاتمة.

### 1. الإشكالية:

مع ازدياد موجة التطور و التقدم الإنساني والتكنولوجي لوسائل وسبل الاتصال زادت الحاجة للاتصال بين الناس انطلاقاً من تلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية و الاقتصادية التي مست بها جل قطاعات المجتمع لتحديث التغيير على الصعيد الثقافي للمجتمع ككل، حيث ساهمت سهولة انسياب المعلومات في تضاؤل الحدود واختصار الوقت و الجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال في المنظمات نظراً لما يمثله من أهمية بالنسبة لأداء العامل في التنظيم سواء أكانت إنتاجية هذه الأخيرة أو خدماتية.

تزداد أهمية الاتصال التنظيمي نظراً لدوره الحيوي في تحقيق حاجات المجتمع المتزايدة في التنظيم من جهة ودوره الفعال في التأثير على سلوكيات و أداء العاملين، فهو القوة الدافعة في العلاقات وأحد العناصر المتحركة بتفاعل أفرادها، بحيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط و كذا التناقض والصراع بين أطراف عملية الاتصال فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات و تطورها والمعوقات ذات التأثير على أدائهم، كما يسهم في زيادة التقارب و التواصل بين الإدارة و العاملين والاتفاق على وحدة المفهوم والهدف والروح الجماعية و المعنوية في مواجهة المشكلات التي تتعلق بسلوك العاملين بما ينعكس بصورة ايجابية على التنظيم<sup>1</sup>.

ونظراً لمكانة الاتصال في التنظيم الحديث ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصال الفعال نظراً لما يقدمه من إسهامات في التحكم بالأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية و التي تعتبر شرياناً هاماً في الولاية لما تقدمه من تظاهرات و إسهامات و إشعاعات للمجتمع و لما لها من احتكاك مع كل الشرائح سواءاً فنانيين في جميع المجالات أو أهل الاختصاص أو سياسيين ... إلخ، وحتى نلقي الضوء على موقع

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان طر،

## الجانب المنهجي

الاتصال التنظيمي ودرجة تأثيره على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسات الثقافية و بالتحديد بدار الثقافة لولاية مستغانم من خلال بحث علمي منهجي انطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي:

**<إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية و بالتحديد بدار الثقافة لولاية مستغانم؟**

ومنه تنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يساهم الاتصال الرسمي في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الثقافية؟

-هل يتأثر الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الثقافية بالاتصال غير الرسمي؟

### الفرضيات:

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ظل الإشكالية المطروحة و الفرضية هي: "عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة و العوامل المرتبطة المسببة لها"<sup>1</sup>.

### الفرضيات الجزئية:

- 1- يؤثر الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم.
- 2- يتأثر الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيم بالاتصال غير الرسمي.

<sup>1</sup>رشيد زرواي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر 2008، ص 145.

### 2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها و هو تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل في عصر تطورت فيه آليات الاتصال حتى أصبحت الشريان الحيوي لإدارة المنظمات سواء لتأثيرها على إنتاجية العاملين و تنسيق جهودهم أو من خلال تبادل الأفكار والمعلومات أو تحقيق الفهم المشترك بما ينعكس على سلوكيات الأفراد التنظيمية .

كما يؤمل أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم معلومات للقائمين على التنظيم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير الاتصال التنظيمي والتغلب على المعوقات التنظيمية الناجمة عن تأثير الاتصال في أداء العاملين في إطار التنظيم.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

إن أي دراسة أو بحث في الحقائق نتاج دوافع تحرك الباحث للقيام بها مما يدفعه لتخطي الصعوبات من أجل تحقيقها وفق أسس علمية، ومن أهم المعايير التي تتدخل في اختيار الباحث أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

#### الأسباب الذاتية:

- يعتبر الاتصال أحد أهم متغيرات العصر الفاعلة في الحياة الاجتماعية عامة والمؤسسات الثقافية خاصة لذلك أردنا التعمق بهذا الموضوع من المنظور التنظيمي.
- بيان الدور الحساس الذي يلعبه الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء التنظيمي للعامل في المؤسسة الثقافية.
- كوني موظفة في إدارة دار الثقافة أردتها أن تكون دراسة تزداد في أرشيف المؤسسة و تكون وسيلة إضطلاع لكل الطلبة الذين يأتون للقيام بتربصات بدار الثقافة.
- و كوني موظفة بدار الثقافة أردت أيضا معرفة وجهة نظر العمال و الموظفين من حيث الاتصالات التنظيمية الرسمية و الغير رسمية داخل المؤسسة.
- أيضا سهولة انسياب المعلومات باعتباري أنتمي لدار الثقافة.

#### الأسباب الموضوعية:

- اهتمام علم الاجتماع بالاتصال التنظيمي وأثره على أداء العامل التنظيمي في المؤسسة.
- يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء العامل في إطار التنظيم والأساس لفهم مواقف الأفراد و تحفيزهم و إدراكهم.
- يمكن أن يفيد البحث في التعرف على الخطوط الرئيسية لدور الاتصال التنظيمي في المنظمة وقدرته على إحداث التغيير.

## الجانب المنهجي

---

- لكون هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي تناولت الجانب النفسي والتنظيمي للعامل وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين في المؤسسة من خلال عاملي الاتصال وأداء العاملين في إطار التنظيمي.

### 4. أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي المستخدم في المؤسسات الثقافية.
- تحديد مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل.
- الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة الاتصال التنظيمي.

### 5. تحديد المفاهيم:

#### 1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات و الآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات<sup>1</sup>.

الاتصال التنظيمي يعرف على أنه ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة<sup>2</sup>.

#### التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

نقصد بالاتصال التنظيمي في الدراسة عملية تبادل المعلومات بين عناصر عملية الاتصال أي العمال و الموظفين بدار الثقافة لولاية مستغانم و هي مؤسسة ثقافية من خلال القوانين والأنظمة العامة المعمول بها.

#### 2- مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي:

يعرفه عمر وصفي انه العملية التي "تتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض، و منه يتم من الأعلى إلى الأسفل و في هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى"<sup>3</sup>

يعرفه عبد الغفار حنفي على انه " عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999:ص221.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، الإدارة-أصول ومفاهيم-، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997:ص404.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك والتنظيم وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر . الإسكندرية، 2006، ص:74.

## الجانب المنهجي

من جهة أخرى عرف فضيل دليو الاتصال التنظيمي الرسمي انه " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإستمراية العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات الهابطة، الصاعدة، أفقية، داخل الهيكل التنظيمي".<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي الرسمي:

هو النشاط الاتصالي الذي يمارسه العمال و الموظفون بدار الثقافة من خلال خطوط التواصل الرسمية التي ترسمها القواعد التنظيمية والتأسيسية لهذه المؤسسة الثقافية.

### 3- مفهوم الاتصال غير الرسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصال الرسمي الذي تحدده الضوابط و الإجراءات الرسمية".<sup>2</sup>

تعرفه هالة منصور على أنه " شبكة الاتصالات التي توجد بين العاملين وتتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد والزملاء، وجماعات العمل، تتعلق بظروفهم ومشكلاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، وطموحاتهم وتتم بأسلوب غير رسمي"<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي:

هو ذلك النشاط الاتصالي الذي يمارسه العمال و الموظفون بدار الثقافة ولا يتخذ الطابع الرسمي ويعتمد على طبيعة العلاقات الإنسانية التي تجمع العاملين.

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003: ص10.  
<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 96.  
<sup>3</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته- المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2000، ص54.

## الجانب المنهجي

### 4- مفهوم الأداء الوظيفي:

**لغة:** - أدى الشيء: قام به و قضاها.. أدى إليه الشيء: أوصله. أدى به إلى كذا: انتهى أو قاده إلى كذا.

**إصطلاحاً:** يتفق جل الباحثين في مجال الإدارة على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة و هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

و يعرفه **مصطفى عشوي** بأنه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال."<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة الثقافية التي يؤدي فيها قدرات و إدراك الدور الهام، سواء كان هذا المجهود عضليا أو فكريا و ذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة دار الثقافة.

<sup>1</sup> كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، دار الفكر، الأردن، ط، 3، 2004، ص 21.

<sup>2</sup> عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص 194.

### 6. الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تلقي اهتمام الدارسين في التنظيمات الحديثة بالرغم من وجود هذه الدراسات إلا أنها تفتقر لوجود الإطار النظري الموحد لموضوع الاتصال التنظيمي فجل الدراسات ركزت على اتجاه الاتصال داخل التنظيم كمتغير مستقل غير انه ذو ارتباط وثيق بجميع متغيرات التنظيم باعتباره النواة الرئيسية للتنظيم، ومن بين الدراسات التي تم الحصول عليها:

#### الدراسة الأولى: اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية، وقد أجريت بمؤسسة سونالغاز فرع جيجل. وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف وتشخيص طبيعة الاتصال ومدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال بمؤسسة سونالغاز فرع جيجل. فقد اعتمد الباحث على الاستمارة الاستبائية كأداة منهجية لجمع المعلومات و اختبار صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة مع استخدام أسلوب العينة.

أوضحت الدراسة وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالتنظيم بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم، إلا أن هذا العائق خلق نقطة ايجابية في فتح المناقشة بين أفراد العينة كما تم استخلاص الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونالغاز يؤدي إلى رفع مستوى دافعية الانجاز، أما السبب في انخفاض نسبة دافعية الانجاز لدى أفراد العينة فتمثل في طول الخط الإداري وليس الاتصال التنظيمي الرسمي في التنظيم.

#### 1. التنظيم الرسمي

<sup>1</sup>مارس هناء، اثر الاتصال الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر – 2007-2008.

### الدراسة الثانية: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

انطلق الباحث من إشكالية بحث العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، سعياً لمعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي والوصول إلى معرفة دور متغير السن والأقدمية والمستوى التعليمي في التأثير على أداء العاملين الوظيفي، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية باستخدام أداة الاستمارة الاستبائية للحصول على المعلومات بحيث تناولت الاستمارة محورين تناول في المحور الأول الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد- النازل-الأفقي) أما المحور الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي.

تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم.
- عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة نتج عن الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.1

بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،(مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل و تنظيم) جامعة مونتوري محمود بقسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

### تمهيد:

نظرا لكون الاتصال التنظيمي احد أهم عناصر العملية الإدارية في المنظمات من تخطيط وتنظيم وتوجيه و قيادة و تنسيق فالالاتصال في الوقت الراهن واكب التطور نظرا للتوسع الكبير في نشاط الإدارة من جهة وتعقد العملية التنظيم وصعوبة التحكم في سلوكيات العاملين في إطار التنظيم بما يحقق أهداف التنظيم من جهة أخرى ، ليصبح الاتصال أداة الإدارة في تحقيق ما سطر من أهداف فلا يمكن تصور وجود تخطيط فاعل أو تنظيم متكامل و متناسق في ظل غياب الاتصال التنظيمي الفعال فهذا العنصر الفعال اثبت جدارته في المنظمة الحديثة بما تحمله من تحديات في عصر التطور التكنولوجي لوسائل واليات الاتصال.

نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية وعناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح و التفصيل عند الاتصال التنظيمي كمحور رئيسي لدراستنا من خلال تعريفه وهيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم: الرسمي وغير الرسمي، ونتطرق إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة و أهميته و أهدافه و ذكر معوقاته و بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

### 1. الاتصال:

#### 1.1 مفهوم الاتصال:

يدين تحول الإنسانية في أساسه إلى سمة التفاعل و القدرات التي اكتسبها الاتصال في شكله المتطور فالالاتصال أضحى بمثابة العمود الفقري للمجتمع حيث يعد عملية جوهرية لسير الحياة وبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره. ويمكن تعريف الاتصال من وجهتين أساسيتين هما:

#### • من الناحية اللغوية:

اتصل الشيء -بمعنى التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى علمه.<sup>1</sup> على عو يقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط و صلة ويرد بمعنى التصاق، تقارب و اشتراك.<sup>2</sup>

كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى " أن يكون على علاقة مع ... " و حسب قاموس لاروس فالالاتصال هو "ثقل المعارف وإعطاء تقاسم، إقامة علاقة، ارتباط"

من جهة أخرى عرفه مختار القاموس بأنه "وصل الشيء بالشيء وصلاً" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص و آخر وبين مجموعة اشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين".<sup>3</sup>

اما في اللغة الفرنسية و الانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة communis التي تعنى في اللغة الفرنسية commun و في اللغة الانجليزية common أي "مشترك أو اشتراك في الشيء" فالالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.<sup>4</sup>

#### • من الناحية الاصطلاحية:

يختلف مفهوم الاتصال باختلاف الاتجاهات النظرية نظراً لبيعة كل ميدان تناول هذا اللفظ، فهناك من تناوله على أنه " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر"<sup>5</sup>

يعرفه ناصر محمد العدلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل اليه".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 5، 2001، ص1028.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة : دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001:ص73

<sup>3</sup>سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية-روية علمية وواقعية. المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 1999: ص10

<sup>4</sup> جيري جراي: الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988:ص331.

<sup>5</sup> جمال الدين مرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002: ص601.

عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم و إشاعته، أي تبادل الأفكار و نقلها ونشرها بين الأفراد"<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة"<sup>3</sup>.

في إطار العمل و التنظيم فان الحقل المغطى بكلمة اتصال لا يعرف دائما بوضوح و إحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "فان كرانش **van cranch**" سنة 1973 ، والذي ميز بين الإعلام والاتصال والتفاعل، أما الإعلام فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الآلة الذي يستنتج من ملاحظة العامل الأخر و تلقى هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال و التفاعل يعني تأثير عامل معين على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.<sup>4</sup>

يمكن تعريف الاتصال بأنه " العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للتنظيم أو إحداث تغيير".

و منه فالاتصال هو عملية تبادل المعلومات و إرسال المعاني و الأفكار بين شخصين أو أكثر قصد إيصال المعلومات للطرف الأخر والتأثير في سلوكياتهم بتوجيهه أو تغييره سواء كانوا أفراد أو جماعات قصد إحداث التماسك في العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد .

<sup>1</sup> ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة ، معهد الإدارة العامة،السعودية،1995:ص164.

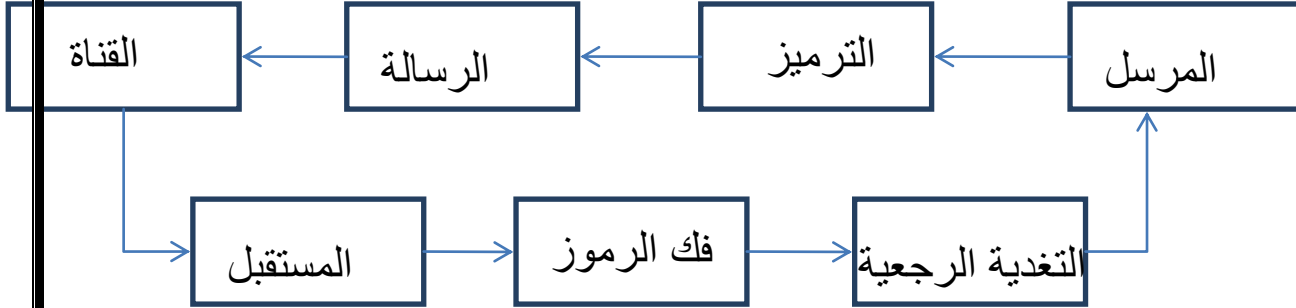
<sup>2</sup> محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون ، ط1 ، 2003:ص178.

<sup>3</sup> مجدي احمد محمد: علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،1999: ص 269.

<sup>4</sup>Christian Guillevic.**Psychologie du travail**. Edition Nathan.paris.1999.p127.

2.1 عناصر عملية الاتصال:

يعود تعقد العملية الاتصالية لوجود أكثر من طرف ليشكلوا عناصره الأساسية و الشكل رقم (1) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة :



شكل رقم (1) عناصر عملية الاتصال

1- المصدر (المرسل) source:

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرغب في التأثير على الآخرين بشكل معين لمشاركته في أفكاره و اتجاهاته أو خبرات معينة.<sup>1</sup>

يسعى المصدر إلى إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة و نقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية رموز أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة موضوع الاتصال بطريقة تحقق الهدف من وراء إيصالها متفاديا أية عراقيل تحول دون وصول الرسالة للمستقبل المستهدف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بهجة كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993:ص14.  
<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، المرجع السابق. ص34.

### 2- الترميز encoding:

وهي عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل كاستعمال اللغة و الرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### 3- الرسالة message:

وهي جوهر عملية الاتصال وبدونها لا يحدث الاتصال وبتوجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، و من حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع قدرات المتلقى اللغوية.<sup>2</sup>

### 4- القناة أو الوسيلة medium:

هي الآلية أو التقنية و الوسيلة أو الوساطة المادية لإيصال الرموز التي تحمل المعاني التي تشكل في مجملها الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية و جها لوجه بطريقة مباشرة .
- ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات بالشكل المكتوب.
- ت- القناة التقنية: كالهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ.
- د- القناة التصويرية: مثل الملصقات ولوحات الإعلانات.<sup>3</sup>

### 5- المستقبل receiver:

هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل و حتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة سلبيا أو ايجابيا- فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى، أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل الحركات أو تعابير الوجه... الخ.

<sup>1</sup> أبو عطيظ جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، المرجع السابق، ص34.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص35.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص35.36.

### 6- فك الرموز **decoding** :

من اجل استكمال عملية الاتصال فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة وتوقعه المرجو من عملية الاتصال وادراكات نحو المرسل.

### 7- التغذية الرجعية **feed back**:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة التي تم استلامها، و بالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من فهم الرسالة بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بو عطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، المرجع السابق :ص35.

### 2 أنواع الاتصالات:

#### 1.2 الاتصال التنظيمي الرسمي:

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة، و من بين أهم الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال التنظيمي نجد الاجتماعات الرسمية الاتصالات والمذكرات أو التقارير ويتخذ بحيث يتخذ هذا الاتصال الشكل التنظيمي الرسمي وفق القواعد التنظيمية وقنوات الاتصال الرسمية و مجاريها وإلغاء الطابع الشخصي سعيا لتحقيق أهداف الاتصال. بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم الصاعد والعمودي والنازل.

#### 1-1-2 أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي:

1- الاتصال العمودي: و هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، و يستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة و المدراء لتخصيص الأهداف وتوفير المعلومات و التعليمات و التعريف بالسياسات و الإجراءات ، و معلومات حول مستوى الأداء كما انه قد يكون شفويا أو مكتوبا أو مرئي أو أي شكل أخ، و المعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصول هذه وفهمها بشكل صحيح.<sup>1</sup>

يحدد هذا الأسلوب من الاتصال طريقة معاملة الرئيس لمرؤوسه ومدى تفهمه أو تعسفه، في هذا الصدد "حدد فريديريك تايلور F Taylor وظيفة الاتصال كأحد الوظائف المهمة الواجب على المديرين القيام بها و تأكيده على أن الإدارة

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006 ص:218.

ليست إلا ثورة ذهنية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بفهمهم لأنفسهم وواجباتهم نحو رؤسائهم و نحو أصحاب العمل.<sup>1</sup>

2- الاتصال العمودي الصاعد: يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، و المشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، و تكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير و شكاوي، مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، و قد أكد هذا الرأي كل من الباحثين شستربرنالذ **Chester Bernard** و ماري باركر فوليت **Mary Parer Follet** لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.<sup>2</sup>

من مزايا الاتصال الصاعد أنها تمكن الفرد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم مما يترتب عليه إرضاء حاجاتهم الاجتماعية و الذاتية كما يساعد على اكتشاف الأخطاء قبل استفحالتها والمساعدة في زيادة التزام المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس ومنه شعور المرؤوس بأنه جزء هام في التنظيم.

أما عن معوقاته فهناك عدة عناصر تحول دون تحقيق أهداف الاتصال الصاعد و منها محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي رئيسه به و محاولته لتترك اثر ايجابي لدي رئيسه و منه يدخل تعديلات على مستوى محتوى الرسالة أو حتى تزييف بعض المعلومات، أما العنصر الثاني فهو البعد المكاني والإداري بين الرؤساء و المرؤوسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة، دار الشروق، 2004:ص219.

<sup>2</sup> نفس المرجع،ص220.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف: المرجع السابق، ص ص 244.245.

3- الاتصال الأفقي: يتحدد هذا الأسلوب من الاتصال في عملية تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في نفس المستوى الوظيفي عبر التنسيق و التعاون بين مختلف وحدات التنظيم، ويرى هنري فايول Henry Fayol ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفاعلة.<sup>1</sup>

يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بالوظائف
- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- تبادل المعلومات
- حل الصراع عبر اجتماعات أعضاء إدارة أو إدارتين لمناقشة صراع بين أعضاء كل إدارة مثلا حيث أن الاتصال الأفقي في هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.<sup>2</sup>

### 2-1-2 مهام الاتصال التنظيمي الرسمي:

- للاتصال التنظيمي الرسمي أهمية بالغة لما يناط به من مهام، من بينها نذكر:
- يعنى الاتصال التنظيمي الرسمي بنشر أهداف التنظيم و تبيان قيمتها و توضيح اتجاه و فلسفة المنظمة في التسيير
  - يعمل الاتصال الرسمي على إعلام أعضاء المنظمة بخطط وإمكانيات وتطلعات المنظمة.
  - يهتم بإبلاغ و التعليمات و التوجيهات و الأوامر إلى العاملين
  - من خلاله يتم الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
  - يقوم بتوضيح التغييرات والتجديدات والانجازات.

<sup>1</sup> عزي عبد الرحمن وآخرون، علم الاتصال، سلسلة محاضرات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر ، 2003: ص24.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف: المرجع السابق ، ص225.

### 2-1-3 قنوات الاتصال الرسمية :

قنوات الاتصال التنظيمي الرسمي هي المسارات الرسمية لإرسال المعلومات داخل وخارج المنظمة ويتمثل المصدر الأول للمعلومات عن القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي، فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل. فبالنظر إلى الهيكل التنظيمي يستطيع العامل أن يعرف كيف تنتقل رسالته إلى رئيس مجلس الإدارة مثلا و ما هي المستويات الإدارية التي تجتازها الرسالة للوصول إلى المتلقي الذي حدده المرسل.<sup>1</sup>

### قنوات الاتصال النازل:

**1 لوحات الإعلانات :** تنفيذ لوحة الإعلانات في بث نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط احد أنواع اللوحات الإعلانية و هي تمثل وجهة نظر الإدارات العليا بصورة دورية.

**- المقابلات:** و هي طريقة الاتصال التي تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وأيضا أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة.<sup>2</sup>

**- رفوف القراءة:** يوفر التنظيم رفوفا كرفوف المنظمة يوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تشغل اهتمام العاملين، ككتيبات ونشرات نظام الحوافز ولوائح التأمينات والمعاشات... الخ.

### 2-1-4 أساليب التنظيمي الرسمي:

تتعدد أساليب الاتصال على اختلاف استعمالاتها منها ما يرجع لظروف و إمكانيات التنظيم وثقافة التعامل بها، ومنها ما يعود لنوعية الرسالة المنقولة كما

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مكتبة الاسكندرية، مصر ، 2000:ص343.  
<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوى، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الاسكندرية، ط1987، 7:ص271.

تساهم الوسائل المستخدمة في تحديد الأسلوب المعتمد في الاتصال بحيث لا يخرج عن كونه إما اتصالاً مكتوباً أو شفوياً أو مصوراً.

1- **الاتصال الكتابي:** تستند الإدارة إلى استخدام الأسلوب المكتوب في الاتصال نظراً لما يقدمه من دقة وتوضيح في عرض محتوى الرسالة، وتأخذ صوراً متعددة مثل المذكرات الخطابية المتبادلة المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ.<sup>1</sup>  
من أهم الطرق الاتصالية المكتوبة نجد:

2- **التقارير:** وهي عرض للحقائق و تحليلها بطريقة متسلسلة و مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج المتوصل إليها بالبحث و التحليل، و تكمن أهميتها في كونها سجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل التنظيم و اعتباره مرجع له قيمته مستقبلاً.<sup>2</sup>

إضافة إلى النشرات الدورية التي تعد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في تنمية العلاقات العامة فتكون داخلية تخص العاملين داخل المنظمة أو خارجية للمتعاملين و المحيط الخارجي و نقل المعلومات والبيانات عن التنظيم ونشاطاته وتاريخه وانجازاته، كما يخصص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والانجازات.

3- **الاتصال الشفوي:** يتم عن طريق تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل باعتماد الوسائل المباشرة وجها لوجه عبر الكلمات المنطوقة بما يسمح بوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته، يضمن فهم مضمون الرسالة، ومن أهم طرق الاتصال الشفوي نجد الاجتماعات بين الإدارة والعاملين تلجأ إليها عند السعي لمناقشة أمور ذات أهمية و تأثير على العاملين والحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 309.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997: ص 143.

بين الرئيس والمرؤوس مثلا أو بواسطة الهاتف مما يفسح المجال للمناقشة وتوضيح الرسالة التعرف على ردة فعل المستقبل.

4- الاتصالات المرمزة أو المصورة : و نعنى بها استخدام الرموز في التعبير بشرط اتفاق المرسل والمتلقي على معاني الرموز وغالبا ما تستخدم المرمزة في الاتصالات المصورة كالرسائل التوضيحية لاستخدام الماكينات أو التحذيرات<sup>1</sup>.

### 5-1-2 وظائف الاتصال التنظيمي الرسمي:

ترتبط وظائف الاتصال غالبا بمحتوى الاتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية لمختلف مستويات التنظيم مما يبرر القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها في ما يلي:

-التنظيم:يلعب الاتصال دورا هاما في عملية التنظيم إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة، إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة<sup>2</sup>.

-التنسيق:من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لتحقيق نجاح المنظمة يتم التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية والاتصال هو العنصر الفعال للتنسيق بين مختلف مستويات المسائل المطروحة والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين إطارات كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة<sup>3</sup>.

- القيادة:يمكن الاتصال الجيد من تسهيل عمل القائد ومباشرة مهامه و ذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام التنظيم تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل التنظيم من مستجدات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص228.

<sup>2</sup> اندري زبلاقي وماك جي والاس، السلوك والتنظيمي الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص361.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص361.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص363.

### 2-2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يعتبر الاتصال غير الرسمي حركة دائمة متجددة و متغيرة تتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة و مختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه و طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبحته تماما.<sup>1</sup>

يحدث الاتصال غير الرسمي " عندما يتبادل موظفون أو موظفات بالتنظيم معلومات وأراء مع أقرانهم أو حتى مع شاغلي مستويات وظيفية أو تنظيمية أعلى بحيث لا يأخذ الاتصال طابعا رسميا كلقاءات العمال في المصعد أو المقصف(كافيتيريا) أو في رحلة تنظمها الإدارة، فقد يميل الموظف لعدم الاتصال برئيسه في أمر معين و يستعين برأي زميل له يراه متمرسا و هنا الاتصال يتم خارج قنوات الاتصال الرسمية فالأحاديث الجانبية المشتركة بين الموظفين تمثل مسارات متشابكة لتمرير المعلومات و الشائعات ، كما تستخدم لنشر أو تسريب المعلومات.<sup>2</sup>

إن فالاتصال التنظيمي غير الرسمي يحدث بطريقة غير مقننة تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال التنظيمي بحيث تعتمد على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط عناصر التنظيم، فيسعى الموظفون إلى هذا النوع من الاتصال قصد تسهيل الأمور التنظيمية واختصار الوقت في الحصول على المعلومات المرغوب الوصول إليها إضافة إلى اعتباره تعبيرا تلقائيا للأفراد داخل التنظيم بحيث يحقق من خلاله إشباع نفسي بما يحقق خاصيته الإنسانية.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2، المرجع السابق ، ص237.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، المرجع السابق ، ص344.343.

و إذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات و الإخبار المبتورة والمعلومات المشوهة فيترك اثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية في التنظيم، فهو كذلك ذو خصائص تم تلخيصها في:

-الاتصال غير الرسمي هو تعبير تلقائي و عفوي يؤدي إلى لإشباع نفسي.

-يقدم الاتصال غير الرسمي معلومات وافرة ويمتاز بسرعة تداول رسائله الاتصالية وسهولة انسيابها و انتشارها داخل التنظيم.<sup>1</sup>

و منه فالالاتصال غير الرسمي ذو مكانه هامة في التنظيم باعتباره احد آليات تداول المعلومات و أكثرها استخداما ، فقد برزت أهميتها على اثر تجارب هاوثورن من خلال الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية عنصر الاتصال وغير الرسمي منها في خلق العلاقات الإنسانية وانعكاساتها على التنظيم ككل من حيث استغلال هذا النوع من الاتصال لخدمة أهداف التنظيم.

### 2-2-1 دوافع وجود الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

إن حاجات أفراد التنظيم الإنسانية تدفعهم للاتصال بالآخرين خارج الإطار الرسمي لتحقيق وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى ظهور ما يعرف بالاتصال التنظيمي غير الرسمي. ومن بين هذه الدوافع نذكر:

1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد في التنظيم يرغبون في إشباعها كالبحت عن العناصر التي تشاركه اتجاهاته ومعتقداته.

2- إن الاتصال التنظيمي الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

3- رغبة الأفراد القياديين في التنظيم أو السيطرة على جميع الأمور داخل التنظيم.

4- عدم توفر مبدأ العدالة في التنظيم وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين أو المقربين.

<sup>1</sup> عزي عبد الرحمن وآخرون: علم الاتصال، المرجع السابق، ص 25.

5- إتباع التنظيم لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير ومشاركة الأفراد العاملين .

6- عدم التقيد و الالتزام بقنوات الاتصال الرسمية ويعود السبب إلى غموضها و عدم وضوحها للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

### 2-2-2 قنوات الاتصال التنظيمي غير الرسمية:

تحدد طبيعة الاتصال التنظيمي غير الرسمي قنوات اتصاله فالأحداث واللقاءات الشخصية للعاملين في نطاق التنظيم سبل لتناقل المعلومات و الشائعات:

**-الشائعات:** الشائعة هي معلومة كاذبة تصاغ أحيانا في شكل قصة قصيرة غالبا ما تقال همسا يصدرها شخص غير مخول بالإدلاء بالمعلومة، و في بيئة العمل تنتوع موضوعات الشائعات فمثلا قد تتمثل في نقل مدير أو ترقية فلان أو حوافز متوقع صرفها أو تغيير في مواعيد العمل وما إلى ذلك.<sup>2</sup>

في الغالب تكون للشائعات آثار سلبية كتشويه مدركات العاملين وتشويه وتضليل تفكير وسلوكات العاملين مما يؤدي إلى خلق الصراعات بين أطراف التنظيم، كما تؤثر الشائعات سلبا على معنويات العاملين ورضائهم عن العمل مما يؤثر على الإنتاجية الفردية أو الجماعية.<sup>3</sup>

**-المقابلات و المصادفات:** يمكن أن يمثل الاتصال غير الرسمي بين المديرين و العاملين قناة اتصال غير رسمية فاعلة فالمديرين الفاعلين لا يقيدون اتصالاتهم بالاجتماعات الرسمية لكنهم يجمعون معلومات قيمة خلال مقابلات المصادفة فقد تحدث تلقائيا أو مصادفة داخل أو خارج مقر العمل،يحتاج المديرين استخدام قنوات الاتصال غير الرسمية كاللقاءات نظرا لما تقدمه من خدمات تحقق أهداف

<sup>1</sup> سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص250.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، المرجع السابق، ص346.345.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص348.

التنظيم، وتجاهلها يؤدي إلى خسارة معلومات قيمة و مفيدة في التقييم والتخطيط وصنع القرار.<sup>1</sup>

### 3-أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي:

يقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على نظم الاتصال فهي ليست مجرد عملية مستقلة بل هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة إذ أن الاتصال وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة باعتبارها أهم العناصر التي تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و التعرف على المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.<sup>2</sup>

و حسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال التنظيمي الشامل من الإمكانيات التالية:

-بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف التنظيم أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف التنظيم

-الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل التنظيم يتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه أو بما لم يتم انجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات وكيفية التغلب عليها و بذلك تتحدد أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص349.

<sup>2</sup> احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004: ص31.

<sup>3</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة، المرجع السابق، ص32.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب وسحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل الاتصالي- دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 1995: ص27.

يسعى الاتصال التنظيمي الرسمي إلى تحقيق جملة من الأهداف تم تحديدها في:

-تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات فبدون الاتصال تتلاشى الروابط التي تجمع عناصر التنظيم منفصلين عن بعضهم البعض.

-المشاركة في المعلومات بحيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين.

-اتخاذ القرارات يحتاج إلى الإلمام بأمور العاملين و ما يحتاجونه لتقييم البدائل و تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية فالإتصال يساعد العاملين على التعبير عن رضاهم أو مخاوفهم وثقتهم بالآخرين.

يمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط التنظيمي للعمل.

### 4-معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه عملية الاتصال التنظيمي العديد من العوائق التي تحدد فعاليتها و منه إلى خلق عقبات أمام تحقيق أهداف التنظيم المسطرة، ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف احد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوط بها المطلوبة<sup>1</sup>.

لذلك وجب السعي على تحديد هذه المعوقات في كل تنظيم والعمل على الحد من تأثيرها . هناك ثلاث أنواع من المعوقات غالبا في التنظيم:

<sup>1</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال - مفاهيمه و أساليبه و مهاراته-، المرجع السابق ، ص63.

### 1.4 المعوقات النفسية:

تتعلق هذه المعوقات بالعنصر الإنساني في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل و المستقبل و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، و أهم هذه العوائق:

**تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها و بالتالي اختلاف إدراك و فهم الآخرين لها، و بالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

**-الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للإستماع إلى ما يناسب مع معتقداته و أفكاره و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و أفكار.

### -الإنطواء:

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.<sup>1</sup>

-تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

**-اللغة:** يمكن للغة أن تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم و الثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات و الألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.

### 2.4 المعوقات الاجتماعية و الثقافية:

و يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، و يتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ، ص63.  
<sup>2</sup>نفس المرجع، ص-ص 66-67.

وبما أن الأفراد يختلفون في ميولهم فإن "تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره"<sup>1</sup>

### 3.4 المعوقات التنظيمية:

يشكل الهيكل التنظيمي خطوط الاتصال بين العاملين ووجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، ينتج الكبير من المعوقات بسبب إهمال النظرة الحديثة إلى الإنسان من حيث الطبيعة البشرية، " فالمنظمة التي تسعى إلى القيام بسلسلة الاتصالات قصد رفع مستوى الربحية دون الاهتمام بالعنصر البشري، لن تتمكن من تحقيق الاتصال الفعال" لان إهمال العنصر الإنساني عند مزاوله عملية الاتصال، أحد مشكلات الاتصال الناتجة عن التنظيم الهيكلي.<sup>2</sup>

كما يعتبر مصدر الاتصال احد المعوقات التنظيمية "فقد يحتفظ من يتلقى البيانات تبعا لمصدر الاتصال ومدى الثقة به وذلك بغرض النظر في مضمونها، فثمة تهيؤ ذهني ونفسي لدى العاملين بأن الإدارة تحاول الإيقاع بهم واستغلالهم كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين من أعضاء النقابة مثلا<sup>3</sup>.

من جهة أخرى فدرجة الرسمية في التنظيم لها تأثيرها في خلق صعوبات تؤدي إلى اعتماد الأسلوب الكتابي في الاتصال والذي يكون غالبا غير محفز ويتخذ الطابع الرسمي وإهمال التغذية الرجعية. كما أن علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية لها نصيبها من العقبات كعدم الاستقرار التنظيمي الذي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2، المرجع السابق ، ص231.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص233.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص236.

<sup>4</sup> كامل محمد مغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيمه و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، المرجع السابق ، ص241.

### خلاصة الفصل:

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

و بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة و بالتالي يحقق الأفراد أهدافهم و أهداف المنظمة ككل.

### تمهيد:

تسعى كافة المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة، و من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة التنافسية في الأسواق ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا.

و يمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني و التكنولوجيا و الأموال، و الموارد التنظيمية مثل الهياكل و الأنظمة المالية و الإدارية، و الموارد البشرية و التي تتضمن الخبرات و المهارات و القدرات للعاملين. و بالتالي فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة من حيث أهميتها و مكانتها و ذلك من خلال الأداء الوظيفي الذي تقوم به و الذي يعد أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو و الرقي في الأعمال. و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، أبعاده، محدداته، أنواعه، و العوامل المؤثرة فيه، و في الأخير حاولنا إبراز أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

### مفهوم نمط الأداء الوظيفي:

#### 1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، و لهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال:

#### • المعنى اللغوي:

-أدى الشيء: قام به و قضاها.

-أدى إليه الشيء: أوصله.

-أداء/ مصدر أدى/ في التجويد و الإلتقاء/ إعطاء الأصوات حقها من الضغط و النبر و الوضوح.<sup>1</sup>

#### • المعنى الاصطلاحي:

-يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة، و هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

-و يعرفه "حسن محمد" بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المعالم المكونة لوظيفية الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

-و يعرفه "مصطفى عشوي" بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>3</sup>

-و عرفه "أحمد زكي بدوي في كتابه: علاقات العمل في الدول العربية على أنه تأدية العمل تبعا لتوجيهات و إشراف صاحب العمل، وفقا لأحكام القانون و أنظمة العمل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ابن منظور: لسان العرب، بيروت، المجلد 14 ، ص1050.

<sup>2</sup>أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص511.

<sup>3</sup>مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسة، المرجع السابق، ص 103.

و يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفية الموكلة إليه و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### 1-2 نمط الأداء الوظيفي:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>2</sup>

### 2- أبعاد الأداء:<sup>3</sup>

يشير أداء الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هذه الأبعاد هي:

### 1-2 كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### 2-2 نوعية الجهد المبذول:

يقصد بها مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء و كميته و إنما تهتم نوعية و جودة الجهد المبذول.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر 1985، ص 74.

<sup>2</sup> طارق المجذوب: الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 84.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص-ص، 87- 88.

### 3- محددات الأداء:<sup>1</sup>

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المناسبة و الملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، و أداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها "أحمد صقر عاشور" خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن: "أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى أداء و إدراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي...".

و يمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القدرات} + \text{الإدراك.}$$

و من أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى:

### 1-3 الدافع:

تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة، و أهم من تعرض لمفهومه نجد "موزاي" بحيث يرى أنه "رغبة الفرد و ميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة و مثابرة و استقلالية"<sup>2</sup>. كما عرفه أيضاً "ماكلياند" بأنه "حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة و سرعة بأقل جهد و أفضل نتيجة".

### 2-3 القدرات:

و هي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة و الدقة في الأداء و تشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازَه من خلال أعماله سواء كانت فكرية أو عقلية.

<sup>1</sup>محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط2، 1976، ص 92.  
<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 97.

### 3-3 إدراك الدور الوظيفي:<sup>1</sup>

يخضع الفرد في المنظمة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه و سلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل و ردود فعله و رأيه فيما يؤديه من عمل و ما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، و عليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني و تفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، و من خلال هذا التعريف يتضح أن الإدراك يعني التصورات و الإنطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

### 4- أنواع الأداء:<sup>2</sup>

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

#### 1-4 حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين:

#### أ-الأداء الكلي:

و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.<sup>3</sup>

#### ب-الأداء الجزئي:

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم 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.

<sup>1</sup>جاري ديسلر: أساسيات الإدارة: المبادئ و التطبيقات الحديثة، المرجع السابق، ص 58.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص-ص، 60-61.

<sup>3</sup>عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيم في المنظمات المعاصرة، المرجع السابق، ص، 125.

### 4-2 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

#### أ- الأداء الداخلي:

و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.<sup>1</sup>
- الأداء المالي: و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب- الأداء الخارجي:

و هو الأداء الناتج عن المتغيرات لتي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواءا بالإيجاب أو السلب.<sup>2</sup>

### 5- العوامل المؤثرة في الأداء:

لقد تعددت أساليب الباحثين عند تصنيفهم للعوامل المؤثرة على الأداء العمالي في المؤسسات الإنتاجية و من أهمها:

- نجد الدكتور " عبد العزيز هيكل" قسم العوامل المؤثرة في المؤسسات الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات:

مجموعة العوامل العامة.

مجموعة العوامل التقنية و التنظيمية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 68.  
<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع السابق، ص 78.

مجموعة العوامل الإنسانية.

-أما الدكتور "علي السلمي" فقد صنفها ضمن مجموعتين:

مجموعة العوامل التكنولوجية.

مجموعة العوامل البشرية: و المتمثلة في التعليم و المعرفة، الخبرة، التدريب،  
التكوين النفسي و القدرة الشخصية.

-بينما اعتمد "منصوري سعدان" على تقسيم العوامل المؤثرة على الاداء الاقتصادي  
في الوحدات الإنتاجية إلى مجموعتين تتمثل في:

مجموعة العوامل الذاتية و المتمثلة في العوامل التنظيمية.

مجموعة العوامل الموضوعية و تشمل العوامل الاجتماعية و الفنية.<sup>1</sup>

### 6- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات  
هامية ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق أهداف المنظمة و  
رفع كفاءتها الإنتاجية، فقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية الكبيرة  
التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا إلى تحفيز و تشجيع  
عدد من المفكرين و الباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية و الإدارية للخوض  
في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات محاولة إيجاد مختلف  
الصيغ و المقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواءا البشرية أو  
المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص-ص، 70-71.

<sup>2</sup>جاري ديسلر: أساسيات الإدارة: المبادئ و التطبيقات الحديثة، المرجع السابق، ص94.

### 1-6 نظرية الإدارة العلمية (النموذج العلمي):

يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات و الأبحاث التي قام بها "تايلور" ذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل، و هذا من خلال تحليل العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسات الحركات و الأزمنة اللازمة لإنجازه و الاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفاعلية في الأداء و قد أكد تايلور من خلال دراسته على "ضرورة اختيار العمال و تدريبهم، و اختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة عالية، كما اشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين و العمال، و تقسيم المسؤولية بين الجانبين، و التخطيط للعمل و تنظيمه الإشراف عليه، لأن هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة لصاحب العمل و إلى زيادة العائد للعمال".

كما دأب زملاء تايلور و أتباعه مثل "جلبرت و أميرسون" على تصميم المصنع و تطبيق دراسة الحركة و الزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها، و اختلقوا طرق للأجور أهمها الأجر حسب الإنتاج و الأجر حسب القطعة حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها و يزيد مكسبه بزيادة هذا العدد، و قد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأدائه بفعالية أكبر هي الحوافز المادية، و هذا بن يتحقق إلا بتقسيم العمل و أداء كل عامل لجزء معين منه.<sup>1</sup>

و في نفس السياق تبلورت طريقة اختيار تايلور للعمال بطريقة عشوائية و غير علمية متجاهلا بذلك الفروق الفردية و ما تحمله من قدرات و دوافع مختلفة في إنجاز الأعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل كما يجب فصله تايلور بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في الإنجاز هي المعيار أو المقياس الذي يفضل به تايلور الإنسان

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص100.

المناسب في المكان المناسب، كما أن الحافز ليس كفيلاً بمفرده لرفع فعاليات الأداء و جعل العامل يعمل بفعالية أكثر.

### - الانتقادات الموجهة نظرية الإدارة العلمية (النموذج العلمي):

و لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء و بالتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية و الاجتماعية مما أثر على أداء العامل و دوافعه، و أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب و الاستقالة و دوران العامل ... بالإضافة إلى ذلك تجاهل تايلور للظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات و الدوافع و الفعالية في إنجاز الأعمال و اختلاف أدائها من فرد لآخر.<sup>1</sup>

### 6-2 نظرية التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة و رفع مستوى الأداء):

يندرج تحت هذا المدخل نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، و التقسيم الإداري لهنري فايول، بصفة عامة هذه النظريات كان إهتمامها متوجهاً إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل و الإنتاج، وفي سعيها هذا استندت على عدة فروض من بينها أن الكفاءة هي هدف التنظيم الأول، وأنه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيداً، بمعنى أن يكون تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه و أي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى في التنظيم، وعلى هذا الأساس فإنه طبقاً للنموذج الرشيد فإن كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة و يخضع للرقابة و السيطرة من جانب إدارة التنظيم.<sup>2</sup>

ولضمان تحقيق ذلك تؤكد نظريات هذا المدخل على ضرورة الإهتمام ببعض الخصائص و المبادئ العامة الهامة و التي توجد في كل المؤسسات و المنشآت أياً كان نشاطها في المجتمع، وهذه المبادئ من أهمها شروط الحصول على العمل، تقسيم

<sup>1</sup> طارق المجذوب: الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 132.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب القاهرة، ص 21

العمل، تحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة وإتباع الطرق والقواعد العقلانية الرشيدة.<sup>1</sup>

بالنسبة للعضوية في التنظيم يرى **ماكس فيبر** أن التنظيم يقوم على نسق من المناصب الرسمية المحددة بوضوح، لكل منصب منها مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي يشغلها الأفراد كما أوضح **فيبر** بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية غير شخصية كالامتحانات مثلا، أو من خلال تقديم الفرد لشهادات علمية أو تلك الخاصة بالخبرة المهنية أو كليهما.<sup>2</sup>

من جهة ركن "**هنري فايول H.FAYOUL**" على وجوب أن يحترم أعضاء التنظيم في علاقاتهم التنظيمية بعضهم ببعض مجموعة من القيم التنظيمية من ذلك تدرج السلطة أو ما يسمى بتسلسل السلطة من المستويات العليا إلى الدنيا، ومن الدنيا إلى العليا ووجوب الإلتزام بذلك في تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا معناه أن يخضع كل منصب أقل لإشراف وشطب المنصب الأعلى منه ومن القيم التنظيمية الأخرى كذلك تأكيد "**فايول**" على روح التعاون حيث رأى ضرورة التنسيق وتحقيق التعاون بين الأفراد أو العاملين في المؤسسة سواء أكانوا من الفئات العمالية أو الإدارية العليا، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا علمنا أن إنجاز مختلف الأعمال والمهام التي تؤديها كافة التخصصات داخل المؤسسة أو التنظيم تتطلب أعلى درجات التنسيق والتكامل فيما بينها، فحسب "**تايلور**" فإن تقسيم العمل وتحديد أدق التخصصات لا يعني نهاية المطاف، بل إن ذلك يتجه التنسيق بين هذه المصالح العامة والمشاركة للتنظيم.<sup>3</sup>

ويرى أصحاب مدخل العقلنة أو الرشد أن تنسيق والتعاون يتم بين أعضاء التنظيم أساسا في حدود وظائفهم أو مراكزهم المهنية، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف أمر المراكز المهنية بالنسبة لهم فإن التنظيم يمثل مجموعة من العلاقات

<sup>1</sup> محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، المرجع السابق، ص 135.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988، ص 252.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 336-338.

القائمة بين الوظائف أو الأدوار، حيث تكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم بعيدا عن هوياتهم وعن من يكونوا في المجتمع، هذه قيمة تنظيمية أخرى يعرض مدخل الرشد على التأكيد عليها، وعلى ضرورة مراعاتها من جانب أعضاء التنظيم، إذ بالنسبة لأصحاب هذا المدخل فإنه لا يوجد إلا نوع واحد من العلاقات هي العلاقات الرسمية والتي ترتبط بوظيفة الفرد وما يرتبط بها من حقوق وواجبات يضمن الالتزام بها، وجود عدد من القواعد والمعايير الفنية والتي تنظم الاتصال أو العلاقات بين مختلف المناصب بما يتماشى وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>

### -انتقادات التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء):-

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا الاتجاه، تأكيده على الطابع الرسمي للبناء التنظيمي وعقلانيته في تحديد أنماط السلوك داخله، مثلما تعكس ذلك نظرياته والتي أتت خالية من الإشارة إلى العناصر الإنسانية، كعلاقات الود والصدقة-العلاقات الإنسانية عموما- الأمر الذي جرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية واختزله بشكل كامل في بعده الفيزيقي من ناحية أخرى كان للتأكيد على أن الاستجابة بين الأفراد تتم على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم أن أعطى شعورا بأن العلاقات التنظيمية هي علاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية المحددة فقط ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية أكثر تشابكا وتعقدا من هذا التطوير البسيط، وأنها تمتد لتشمل نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم فضلا عن الواجبات الرسمية للعمل.

وأخيرا فإن انصراف اهتمام أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم العقلاني الرشيد جعل هذه النظريات تعتبر أن كل شيء بالتنظيم إنما هو وفقا لتصميم الإدارة ورغباتها، أي أنه لا يحتوي أي شيء لم تضعه الإدارة فيه، وعلى هذا الأساس فإن

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص339.

هذا المدخل يرفض فكرة التنظيمي غير الرسمي باعتباره شيئاً دخيلاً ليس من تصميم الإدارة.<sup>1</sup>

### 3-6 نظرية العلاقات الإنسانية (التنظيم غير الرسمي و رفع مستوى الأداء):<sup>2</sup>

لقد ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل على طروحات مدخل الرشد الذي يؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، ولذلك وجدنا أصحاب هذا الاتجاه يركزون على بعض العناصر التنظيمية التي تلقى إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي "إلتو مايو ELLEN MAYO" وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو، وهي التجارب التي جرت في الفترة ما بين 1927-1932 كانت من نتائجها أن لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، حيث كشف "مايو" وزملاؤه أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها من حيث الإنتاجية، وأن العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات رسمية.<sup>3</sup>

تختلف كثيراً عن الجماعات الرسمية كونها في حالات كثيرة تتشكل بفعل التفاعل التلقائي بين عدد من الأفراد، عادة ما يكون غيرا ويستمر لفترة محدودة من الزمن، هذه النتيجة التي توصل إليها علماء العلاقات الإنسانية أظهرت أن التنظيم لا يضم فقط تلك العلاقات الرسمية بل أيضاً إلى جانبها مجموعة من العلاقات التلقائية والتي تنشأ بين مجموعات من الأفراد غالباً ما يجمعهم مكان عمل واحد أو يقومون بنفس العمل هذه العلاقات غير الرسمية تنشأ في تنظيم العمل من خلال التنظيم الرسمي بين مجموعات من الأفراد بوصفها تعبيراً طبيعياً لصدقات الفرد وحاجته إلى التعاون، وهذا يعني أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن ننظر إلى العامل بوصفه فرداً منعزلاً من الناحية الاجتماعية أو أنه يعمل بطريقة رشيدة ومستقلة عن أقرانه هدفه مجرد

<sup>1</sup>محمود المساد: الإدارة الفعالة، المرجع السابق، ص201.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص340.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص202.

إشباع حاجاته الاقتصادية المتمثلة في زيادة دخله فالفرد العامل داخل التنظيم ينمي علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد بشكل غير رسمي، علاقات يشبعون من خلالها حاجاتهم الذاتية والاجتماعية التي حرّموا من تحقيقها خارج التنظيم في مجتمعهم، وهو في هذه الدراسات ، المجتمع الغربي حيث تفكك الأسرة وطغيان النزعة الفردية.

من جهة أخرى كشف "مايو" وزملاؤه أن هذه العلاقات غير الرسمية ليست مجرد ارتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على السلوك العاملين داخل المؤسسة، فحسبه فإن هذه الصلات تلعب دورا خطيرا في تقرير موافق العمال التنظيمية، فقد أمكن لهذه الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال وعلى الإنتاج على نحو أكثر وضوحا وتفصيلا.<sup>1</sup>

فقد كان لإنتظام العمال في جماعات صغيرة متماسكة، تمارس عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية أن ساعدها ذلك على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، وهي القيم والمعايير التي تشكلت نحو إدارة المصنع وتنظيمه الرسمي، وقد ظهر ذلك جليا في نوع من التنسيق والتعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية عليهم، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر، كما تظهر تأثيرات قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية على سلوك أعضائها في تباطؤ وتيرة العمل في سؤ العلاقة المستمر بين العمال والإدارة.<sup>2</sup>

وغير ذلك من المظاهر التي تدل على أهمية الجماعات غير الرسمية وأهمية معاييرها في تحديد سلوك أعضائها داخل المؤسسة، وأن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير انعكاس لأفكار الجماعة وإتجاهاتها ورغباتها وانطلاقا من ذلك كله خلص "مايو" إلى أنه لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظرية

<sup>1</sup> أندري زيلاقي و ماك جي والاس: السلوك التنظيمي و الأداء، المرجع السابق: ص 144.  
<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص 112.

الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد.<sup>1</sup>

هذه النتائج التي توصل إليها "إلتون مايو" وزملاؤه لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي فتلك هي الخطوط العامة لأفكار مدخل العلاقات الإنسانية مثلما كشفت عنها تجارب هاوثورن.

**- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية (التنظيم غير الرسمي و رفع**

**مستوى الأداء):**

- إن تصوير مدخل العلاقات الإنسانية جماعات العمل الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، أمر يفنده الواقع الذي يشير إلى أنه حيث يوجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل من الناحية الاقتصادية مثلا غلا وكان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينهما فهذه الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادئ، ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل إلا أنه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعها وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

- إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي، قد جعلهم يغفلون تماما الإشارة إلى التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين.

- أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، إنما تتجاهل أثر الجماعات الاجتماعية خارجة، وهي بذلك تسقط عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل<sup>2</sup>

### **4-6 المنظور النظمي وفعالية الأداء:**

يعتبر مدخل النظم من أبرز المداخل التي تركز على عدد من الأسس العلمية في دراسة التحاليل التنظيمية بالنظر للتنظيم على أنه مجموعة من الأجزاء المتداخلة و المترابطة تتحرك ضمن كيان واحد، و تربطها علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها

<sup>1</sup> على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص100.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص ص 104-105.

لتحقيق غايات محددة فلا يمكن النظر إلى أي عمل أو وظيفة بمعزل عن الأعمال الأخرى التي تؤثر فيها بل جب أن يعتبر أي عمل على انه عملية متكاملة، الأمر الذي يجعل المنظمة تمثل نظاما فرعيا ضمن نظام أكبر و هو بمثابة بيئتها الخارجية و تضم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في مختلف الأقسام التي تعمل جميعا بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

فهذا التنسيق و التكامل كفيل بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف لكنه يراها جزءا أو عنصرا ز عليها ليضمن استمراره من خلال اعتماده على الوسائل و الآليات أكثر من تركيزه على الأهداف التي لا تتحقق إلا في خضم الاهتمام بكافة هذه الوسائل و الآليات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة، المرجع السابق ، ص100.

### خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و الأهداف الخاصة بالمنظمة فإنه يتضح لنا أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية الانتاجية لأي منظمة سعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا.

### تمهيد:

إن الجانب الميداني من أهم مميزات البحوث الاجتماعية، باعتباره الجانب المكمل للدراسة النظرية، وذلك من أجل الإثبات أو النفي الكلي لفرضيات هذه الدراسة.

قبل أن نقوم بتحليل وتفسير البيانات ومناقشة الفرضيات سنتطرق بداية إلى التعريف بميدان البحث حيث نتطرق في هذا العنصر إلى الاتصال في التنظيم محل الدراسة وبعده إلى معرفة أساليبه و الوسائل المستخدمة، كما نتطرق إلى تحديد العينة ومواصفاتها. منه إلى تفسير البيانات و التطرق إلى معرفة اثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية، حيث افترضنا أن للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي مؤشرات لكل بعد من أبعادهما تمت معالجتها من خلال الجداول الإحصائية وتحليلها لتحقيق أو عدم تحقيق الفرضية.

### 1- لمحة عن المؤسسة:

#### 1. الإطار التشريعي و القانوني:

تأسست دار الثقافة لولاية مستغانم بمقتضى القرار المؤرخ في 22 / 02 / 2000 المتضمن إنشاء دار الثقافة بولاية مستغانم. و هي مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي بالدرجة الأولى و طابع إداري حيث تتسم بالاستقلال المالي، و من مهامها إحياء التراث الثقافي و ذلك عن طريق التظاهرات الثقافية المنظمة من قبل المؤسسة لإيصالها إلى الناس وبالأخص سكان المنطقة، وتقدر مساحتها بـ : 6000 م<sup>2</sup>.

#### 2. الهيكل الإداري لدار الثقافة:

تتكون دار الثقافة من مصلحتين هما:

أولاً: مصلحة الإدارة و المالية: و تتشكل من أقسام هي فرع المستخدمين و المالية، فرع الوسائل العامة و فرع الصيانة العامة.

ثانياً: مصلحة التنشيط الثقافي: و تتشكل من أقسام أهمها فرع البرمجة و العلاقات العامة، فرع الورشات البيداغوجية و فرع الوثائق و المطالعة.

#### ❖ أهم ورشات دار الثقافة:

- ✓ ورشة الفنون التشكيلية.
- ✓ ورشة السمعي البصري
- ✓ ورشة الفنون الدرامية.
- ✓ ورشة الموسيقى.
- ✓ ورشة الاعلام الألي و الانترنت.

#### ❖ عدد العمال: 68 موظف.

#### 3. مهام دار الثقافة:

تتولى دور الثقافة مهمة الثقافة الوطنية و الشعبية من خلال برامج النشاط الثقافي تشجيعاً للتربية و التعبير الفني لدى المواطنين، وبهذه الصفة تكلف بما يلي:

## الجانب التطبيقي

- بعث الإبداع و نشر الأعمال الفنية و الأدبية و تشجيعها.
- المساعدة على كشف التراث الثقافي و التاريخي الوطني و التعريف به.
- تلقين مختلف ألوان الفنون و الثقافة.
- تشجيع المطالعة العمومية و تطويرها.
- تثمين التقاليد و الفنون الشعبية.
- تنظيم معارض و ملتقيات و زيارات ثقافية.
- نشر الوثائق و المجلات و التشجيع على نشرها.
- تنظيم مبادلات ثقافية و فنية مع المؤسسات المماثلة.

### 4. إدارة دار الثقافة:

#### - المدير:

- يعين المدير بقرار من الوزير المكلف بالثقافة و تنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.
- يعمل المدير في نطاق احترام إرشادات السلطة الوصية و توجيهاتها. و بهذه الصفة يقوم بما يلي:
- يعتبر مسؤولاً عن السير العام لدار الثقافة مع احترام صلاحيات المجلس التوجيهي.
- يمثل دار الثقافة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين و يعين في الوظائف التي لم تنقرر طريق أخرى للتعيين فيها.
- يعد التقارير التي تعرض على مداورات المجلس التوجيهي.
- يسهر على تطبيق نتائج مداورات المجلس التوجيهي.
- يعد الميزانية و يلتزم بالنفقات و يأمر بصرفها.
- يبرم كل الصفقات و الاتفاقات و الاتفاقيات المتصلة بالأنشطة الثقافية.

### 5. الاتصال في دار الثقافة:

تتوفر دار الثقافة على نوعين من الاتصال هما:

أ. الاتصال الداخلي: وهو الاتصال الذي يتم بين العمال والموظفين داخل دار الثقافة.  
أنواع الاتصال الداخلي لدار الثقافة:

1- الاتصال الرسمي: جرت العادة في دار الثقافة لولاية مستغانم أن تأخذ المعلومات والتعليمات والقرارات.... طريقا معيناً لا بد أن تنطلق من خلاله ، وهذا حسب هيكلها التنظيمي وتسلسل السلطة، فهو اتصال متعدد الاتجاهات، من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل وأفقياً.

2- الاتصال النازل: تعتبر مديرة دار الثقافة لولاية مستغانم هي من توكل إليها مهمة التسيير وقيادة المؤسسة وتلخص وظائفها في :  
- اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر.

- التسيير وقيادة المؤسسة.

- التنسيق بين النشاطات ومراقبة المؤسسة .

وبناء عليه فإن مهمتها لا تقتصر على اتخاذ القرار، بل تقوم بعملية التنسيق والمراقبة وذلك من خلال اجتماعات التي تقوم بها مع رؤساء الأقسام وتطرح هاته الأخيرة كل الأمور المتعلقة بعمل المؤسسة من مشاكل و إنجازات ، استفسارات.

3- الاتصال الصاعد: هذا النوع يتم باستعمال الوسائل المكتوبة، فيكون في شكل تقارير واقتراحات ومعلومات خاصة بالعمل، فيكون موظف مؤسسة يتصل بالمسؤول المباشر له وهو بدوره ينقل انشغاله إلى المستوى الأعلى الموجه إليه كتابياً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد بن ويس مصطفى ، رئيس مصلحة الإدارة والمالية بدار الثقافة لولاية مستغانم، يوم 2019/02/10 على الساعة 10:30.

4- الاتصال الأفقي: هذا النوع من الاتصال موجود بكثرة، فالإتصال بين رؤساء الأقسام والمصالح اغلبه رسمي حيث انه عندما يريد احدهم أن ينجز عملا فيقوم بالاتصال بزملائه في نفس مستواه والذي تربطهم بهم علاقة وطيدة.

### 5- الاتصال غير الرسمي:

إن الإتصال الغير رسمي يحتل مكانة هامة في دار الثقافة ويكون متداولاً بكثرة بين العمال العاديين. كما أن الإتصال غير الرسمي يتم الاعتماد عليه بالدار كآلية قصد اختصار الوقت و الجهد من قبل المسؤولين لتفادي الرسمية الحادة في التعامل فقد صرح احد المسؤولين بأنه غالباً ما يعالج المشاكل التي تكون وراء سلوكات العاملين الوظيفية عبر الإتصال غير الرسمي و خاصة ما يتعلق بالتأخر عن العمل أو الخروج قبل انتهاء الدوام.<sup>1</sup>

و باعتبار أن دار الثقافة تمتلك مقهى للشاي و مقهى للإنترنت بالإضافة إلى قاعات مفتوحة للجمهور هذا كله يخلق اتصالاً غير رسمياً بين العمال. و نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب جهد كبير واستغلال كل الأساليب التي ترفع من مستوى العمل لذلك يتوجب على العمال استغلال كل ثانية من وقت العمل لتحقيق ما تصبو إليه دار الثقافة لخدمة جمهورها الداخلي و الخارجي، كما انه يقل كلما صعدا في السلم التنظيمي يكاد ينعدم بين رؤساء المصالح و الفروع والإطارات.

### وسائل الإتصال الداخلي لدار الثقافة:

من خلال المعلومات التي قدمها القائم بالاتصال بدار الثقافة نستطيع تبويب وسائل الإتصال الداخلية بالدار إلى :

#### 1/ الوسائل المكتوبة: من خلال الملاحظات والوثائق والمقابلات نجد أن الوسائل

المكتوبة كثيراً ما تستعمل في دار الثقافة ومن أهم الوسائل المكتوبة الموجودة هي:

<sup>1</sup>مقابلة مع السيدة بوقصة زهور الباتول، رئيس فرع المستخدمين و المالية بدار الثقافة لولاية مستغانم، يوم 2019/02/28 على الساعة 11:00.

## الجانب التطبيقي

أ- التقرير المصغر: عبارة عن وثيقة تصدر عن المكلف بالاتصال، موجهة للموظفين وتظم انجازات ونشاطات الدار.

ب- الإعلان: يعتبر الإعلان الوسيلة السهلة في الاتصال الداخلي والفعال.

2/ الوسائل الشفوية: و منها الاجتماعات التي تعتبر من أهم الوسائل المستعملة في إرسال واستقبال المعلومات، والاستفسار والمناقشة، حيث انه بعد الاجتماع يصدر القرار بتحويل الكلام إلى وثيقة رسمية.

### 3/ الوسائل التكنولوجية:

أ- البريد الإلكتروني: هو وسيلة حيوية وفعالة، حيث يتم عن طريقه تبادل الرسائل.

ب- الهاتف الداخلي والخارجي: هناك خطوط داخلية وأخرى خارجية، الداخلية خاصة بعمال الدار أما الخطوط الخارجية خاصة بالعمال و بالجمهور الخارجي.

ت- الفاكس: له دور كبير في إيصال الوثائق الضرورية بسرعة.

ب. الاتصال الخارجي: وهو الاتصال الذي يتم بين دار الثقافة و المؤسسات، وسائل الإعلام، والمجتمع المدني، و مختلف الزبائن أو المواطنين أو الجمهور أو الفنانين أو الجمعيات.

1/ الاتصال مع المؤسسات: تقوم دار الثقافة بالاتصال مع مختلف المؤسسات خاصة الوظيف العمومي و المراقب المالي من أجل تسوية وضعية العامل.

2/ الاتصال مع وسائل الإعلام: ويكون الاتصال بشكل دائم حيث يتم تقديم مختلف الإعلانات عبر مختلف وسائل الإعلام خصوصا الإذاعة والجريدة مثل إعلان عن نشاطات أو مهرجانات أو أيام دراسية.

3/ الاتصال مع المجتمع الفني و الثقافي: ونقصد بالمجتمع الفني و الثقافي كافة الفنانين و المثقفين و الجمعيات الثقافية.

### مهام وأهداف الاتصال في دار الثقافة:

#### 1- المهام: تتمثل مهام و الاتصال بدار الثقافة في مايلي:

- ضمان تغطية النشاط.
- السهر على تطبيق مخطط الاتصال.
- تعيين الوسائل المناسبة للقيام بالإعلام من اجل نقل الرسائل الدورية.
- إعداد مخططات المراسلة للدار.
- تسيير ومراقبة الإعلانات.
- السهر على ترابط الرسائل المرسله و المنشورات .
- متابعة تطور الصورة أمام جمهور الدار و الزبائن.
- اقتراح وربط وتصحيح مخطط الاتصال.
- تعيين وسائل من اجل صيرورة المفعول وتحقيق حركة مخطط الاتصال.

#### 2 – الأهداف: هناك عدة أهداف من الاتصال في الدار منها:

- إن الاتصال لا يكفي بل يجب الإقناع والتفاعل، وترك الطرف الآخر يتفاعل معنا.
- يجب على الاتصال أن يواكب تطورات المؤسسة من اجل إبراز صورتها.
- الإعلام: يحقق اتصال نازل على أساس الإيمان بأنه من المستطاع أن يكون العمال على علم بكل تطورات المؤسسة ويكون بمقدرتهم الفهم والاجتهاد في نشاطاتهم.
- القبول: لا يكفي إصدار المعلومة وإنما يجب الإقناع من اجل الحث على الانخراط ويعني الإقناع والاستماع إلى الآخرين والإجابة عن طريق التبادل ، لان هذا الأخير وحده لا يستطيع أن يتيح للعمال و الزبائن فهم الرسالة .
- التفاعل: رجع الصدى هنا يكون البعد العملي للاتصال ، وهذه الأخيرة لا تظهر منفعتها إلا في الوقت الذي تكون قادرة على التأثير على العمال بعد تلقيهم المعلومة

وتكون قد تضمنتهم في هذا الوقت سوف يكون من المستطاع استعمالهم الجيد من اجل تحقيق الربح الجيد للمؤسسة.

- السعي لخلق الثقة بين الرئيس و المرؤوس وخلق الولاء الذي يجعل العامل يحافظ على ممتلكات التنظيم لكن تدعمه وجود نظم للمراقبة والمديرية تعتمد على الكاميرات وتخصيص أفراد للمراقبة عن كثب وملاحظة أي نقص بأدوات ومقتنيات التنظيم، والعمل على بناء علاقات طيبة و ذلك لحاجة الرئيس للمرؤوس أحيانا خارج نطاق العمل و هذا ما قدمه احد إطارات المديرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد خوصة طاهر، رئيس فرع البرمجة و العلاقات العامة بدار الثقافة لولاية مستغانم، يوم 2019/03/03 على الساعة 14:15.

### 2- مجالات الدراسة:

#### 1-التعريف بميدان البحث:

يتمثل مجتمع بحث الدراسة في المؤسسة ذات الطابع العمومي "دار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم"، و الكائن مقرها ب 52 شارع ولد عيسى بلقاسم، و التي تمثل احد المؤسسات الثقافية بالولاية على غرار مديرية الثقافة، المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "مولاي بلحميسي"، المسرح الجهوي "سي جيلالي بن عبد الحليم"، و المدرسة الجهوية للفنون الجميلة "محمد خدة".

### 3- المنهج المستخدم:

تعد المنهجية وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إجراء الدراسة وفق خطوات وقواعد علمية يتم وضعها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة محل الدراسة فالمنهج العلمي " هو تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر و تتأثر بها، قصد التحكم فيها و التنبؤ بسلوك الظاهرة مستقبلا"<sup>1</sup>

وانطلاقا من طبيعة الموضوع محل الدراسة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها و من اجل البرهنة على فرضيات الدراسة و إثباتها ميدانيا اعتمدنا على المنهج الكمي الذي يمثل "مجموعة الإجراءات المنظمةة لقياس الظواهر قصد الوصول إلى أهداف معينة"<sup>2</sup>

ومنه استخدام الطرق الإحصائية لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة و تبويبها ووضعها في جداول ثم قراءتها قراءة إحصائية و تحليلها تحليلا سوسيولوجيا حتى يتسنى التحقق من صحة الفرضيات أو عدمها، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي تفرسه طبيعة موضوع الظاهرة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو اليها.

<sup>1</sup> حميدة عميراي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 1، د، تاريخ.  
<sup>2</sup> موريس انجلز، منهجية البحث في العلوم الإنسانية. تدريبات علمية. دار القصة للنشر، ترجمة بوزيد صحراوي، سعيد سبعون، الجزائر، 2004، ص: 100

و في دراستنا هذه نود معرفة العلاقة بين متغير الاتصال التنظيمي ومتغير أداء العامل الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر "أسلوب من أساليب التحليل والذي يعتمد على المعلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع حدد خلال فترة أو فترات زمنية محدودة ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>

### 4- الأدوات المستخدمة:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات للظاهرة المراد دراستها، و اختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة و الهدف المراد الوصول إليه.

و عليه فقد اعتمدنا على الاستمارة الاستبيانبة إذ تعتبر من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات و تعرف الاستمارة على أنها "نموذج يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو اتجاه"<sup>2</sup>.

كما تعرف أنها "أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء، و أحيانا تكون الاستمارة أداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية"<sup>3</sup>.

و نظرا لصغر مجتمع البحث الذي يضم (68) عامل داخل دار الثقافة، فقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع أي تم توزيع الاستمارات على جميع العمال داخل المؤسسة.

و قد اعتمدنا على الأداة لأنها الأنسب لموضوعنا، و قد قسمت إلى (03) محاور لناء على فرضيات الدراسة، خصص المحول الأول لعرض البيانات الشخصية، بينما

<sup>1</sup> كامل محمد مغربي ، المرجع السابق،ص22.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 103.

<sup>3</sup> حميدة عميراي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، المرجع السابق، ص 98.

## الجانب التطبيقي

المحور الثاني احتوى على الاتصال الرسمي و تأثيره على الداء الوظيفي، و في الأخير احتوى المحور الثالث على مدى تأثير الاتصال الغير رسمي على الأداء الوظيفي.

### 5- عينة البحث ومواصفاتها:

بما أننا بصدد دراسة اثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية، و الذي يشمل جميع المستويات الإدارية، لهذا قمنا باختيار العينة القصدية و قدر عددها بـ (68) عامل منهم (28) إناث و (40) ذكور. و كان نوع المعاينة عينة غير احتمالية.

### 3-المجال الزماني للدراسة:

انطلقت الدراسة يوم 03 فيفري 2019، و كان ذلك على مرحلتين:

#### أ-المرحلة الأولى:

و فيها تم الاتصال بالمؤسسة حيث تم الاطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة لموضوعنا بالإضافة إلى الحصول على معلومات هامة من الناحية التاريخية و الجغرافية و البشرية (العمال).

#### ب-المرحلة الثانية:

و فيها تم تطبيق الاستمارة على عينة البحث و كذلك جمع البيانات اللازمة حول الموضوع المدروس بحيث تم توزيع الاستمارات، و دام ذلك (10) أيام ابتداء من يوم 01 أبريل 2019 و تم سحبها نهائيا يوم 11 أبريل 2019.

6- عرض و تحليل البيانات:

المحول الأول عرض البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: إجابات الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	58.82%
أنثى	28	41%
المجموع	68	100%

الجدول رقم 01:

من خلال الجدول 1 نلاحظ أن نسبة الذكور هي 58.8 % اما نسبة الإناث 41% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بدار الثقافة التي تتطلب حراس و عمال الوقاية والأمن، بالإضافة إلى أنه يمكن أن تكون طبيعة التنظيم و عمله تفرض وجود الفئة الذكورية بنسبة اكبر من الإناث وقد تكون الخصوصية الاجتماعية للمنطقة.

الجدول رقم 02: إجابات الموظفين حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	15	22.05%
من 30 إلى 40 سنة	30	44.11%
من 40 إلى 50 سنة	15	22.5%
من 50 إلى 60 سنة	18	26.47%
المجموع	68	% 100

الجدول رقم 02:

بخصوص الجدول 2 فنلاحظ أن نسبة السن بين 20 و 30 سنة وبين 40 و 50 سنة هي نسبة متقاربة فالأولى تراوحت بين 22.05% و 22.5% ونسبة 26.47 % تخص الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة، و النسبة الكبيرة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وهي 40.11% وهذا يدل على أن النسبة الكبيرة من العمال هم من فئة الشباب الطموحين للعمل والترقية.

**الجدول رقم 03: إجابات الموفين حسب الأقدمية في العمل**

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 3 سنوات	12	17.64%
من 3 إلى 6 سنوات	27	39.7%
من 6 سنوات فأكثر	29	42.64%
المجموع	68	100%

**الجدول رقم 03:**

الجدول 3 يدل على الأقدمية في العمل فنجد أن الأقدمية في العمل بين سنة و3 سنوات تتراوح بين 17.64% ومن 3 إلى 6 سنوات 39.7% ومن 6 سنوات أكثر 42.4% وهذا راجع إلى أقدمية دار الثقافة في العمل انطلاقاً من 1999.

**الجدول رقم 04: إجابات الموصفين حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	10	14.7%
ثانوي	54	79.41%
جامعي	4	5.88%
المجموع	68	100%

**الجدول رقم 04:**

يبين الجدول رقم 04 من خلال القراءة الإحصائية المستوى التعليمي للموظفين فنلاحظ نسبة 5.88% تخص المستوى الجامعي وهي أقل نسبة، ونسبة 14.7% تخص المستوى المتوسط، أما أعلى نسبة فهي للمستوى الثانوي بنسبة 79.41% وهذا راجع إلى الرتب التي تتطلبها دار الثقافة والتي تهتم بالمستوى الثانوي كثيراً.

## الجانب التطبيقي

المحور الثاني الاتصال الرسمي يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل بدار الثقافة لولاية مستغانم:

الجدول رقم 05: هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

التوقعات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	58.82%
لا	20	29.41%
أحيانا	8	11.76%
المجموع	68	%100

الجدول رقم 05:

نلاحظ في الجدول رقم 05 والذي يقيم إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب أن التوقع بأحيانا نسبة 11.76% والتوقع بلا 29.41% وتوقع نعم 58.82% وهذا راجع لعملية الاتصال السلسلة بين العمال والإدارة واحترام الإدارة للأوقات وبرنامج العمل بالإضافة إلى جداول المناوبة و التي تقوم الإدارة بعملية إشهارها، و الاجتماعات و غيرها.

الجدول رقم 06: هل المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

التوقعات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	73.52%
لا	18	26.47%
المجموع	68	100%

الجدول رقم 06:

يجابوب على سهولة فهم المعلومات المقدمة من طرف الإدارة ونلاحظ نسبة 26.47% لتوقع لا ونسبة 73.52% لتوقع نعم، وهذا يدل على أن الإدارة تحترم كل الفئات العمرية وكل المستويات التعليمية و بالتالي معرفة

## الجانب التطبيقي

الإدارة بالفروقات الفردية و النفسية و الاجتماعية للعمال بدار الثقافة و هذا أمر مستحب و يوطد العلاقة بين الجهتين.

**الجدول رقم 07:** هل ترى أن القواعد التنظيمية تعمل على تسهيل إنجاز العمل؟

التوقعات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	58.83%
لا	18	28.47%
أحيانا	10	14.7%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 07:

يضم الجدول رقم 07 سهولة انجاز العمل في ظل القواعد التنظيمية، وهنا نجد النسب متفاوتة بين أحيانا 14.7%، و لا بنسبة 28.47%، ونعم بنسبة 58.83%، وهي أعلى نسبة وهذا راجع للعامل التنظيمي والقانون الداخلي لدار الثقافة الذي يساهم في سهولة انجاز العمل.

**الجدول رقم 08:** هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف الرئيسي؟

التوقعات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	58.82%
لا	28	41.17%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 08:

نلاحظ في الجدول رقم 8 أن التوقعات بلا فيما يخص تلقي الأوامر من الإدارة من المشرف الرئيسي نسبتها 41.17%، أما نعم 58.8%، وهي أعلى نسبة وهذا راجع لاحترام السلم الإداري من قبل الإدارة والموظفين بدار الثقافة.

## الجانب التطبيقي

**الجدول رقم 09:** هل تنفذ الأوامر الموكلة لك بحذافيرها؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	53	77.49%
لا	15	22.05%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 09:

يضم الجدول رقم 9 تنفيذ الأوامر الموكلة للموظف وكانت الإجابة بلا 22.05%، والإجابة بنعم بنسبة 77.49% و هذا راجع إلى احترام القوانين و الاحترام المتبادل بين العمال و الإدارة في جو أخوي و في إطار التنظيم و القانون الداخلي للمؤسسة الثقافية.

**الجدول رقم 10:** هل تنفذ هذه القوانين والقرارات في الوقت المحدد؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	60	88.23%
لا	4	5.88%
أحيانا	4	5.88%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 10:

يضم الجدول الإحصائي رقم 10 تنفيذ القوانين في الوقت المحدد، و كانت الإجابة متساوية بين لا و أحيانا نسبة 5.88 %، ونعم بنسبة 88.23% وهذا راجع إلى احترام العمل ، واعتبار أن الوقت من ذهب فانجاز العمل في وقته أفضل من تراكمه.

**الجدول رقم 11:** هل تلجأ الإدارة لطلب رأيك في مسائل تخص عملك؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	38	55.88%
لا	30	44.11%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 11:

تناولت الدراسة الاحصائية في الجدول رقم 11 لجوء الإدارة لطلب رأي الموظف في مسائل تخص عمله، وكانت نسبة 44.11% بتوقع لا، ونسبة 55.88% للإجابة نعم، وهذا راجع لاحترام الإدارة لأراء الموظف والعامل.

### الجدول رقم 12: هل تتلقى التشجيع والتحفيز مقابل حسن الأداء؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	40	58.82%
لا	28	41.17%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 12:

يدور حول التحفيز مقابل حسن الأداء فكانت نسبة الإجابة لا 41.17% ونسبة و نسبة الإجابة بنعم 58.82% وهذا يدل على مراعاة الإدارة بدار الثقافة لما يقدمه العمال من نشاطات وألعاب.

### الجدول رقم 13: الوسيلة الأكثر استعمالا لنقل المعلومات؟

الوسيلة	التكرار	النسبة
اللوحات الإعلامية	20	29.41%
الاتصال المباشر	20	29.41%
الهاتف	8	11.76
الاجتماعات	15	22.05%
وسائل أخرى	3	4.41%
اصدقاء	3	4.41%
إستفسارات المستفيدين	2	2.94
المجموع	68	100%

## الجانب التطبيقي

### الجدول رقم 13:

يتكلم الجدول رقم 13 على الوسيلة الأكثر استعمالاً لنقل المعلومات فكانت نسبة وسائل أخرى مثل الأصدقاء 4.41% واستفسارات نسبة 2.94% والهاتف نسبة 11.76% والاجتماعات 22.05% وكانت النسب متساوية بين الاتصال المباشر واللوحات الإعلامية 29.41%، و هذا راجع لتباين و اختلاف وسائل الاتصال بدار الثقافة من وسائل كتابية و شفوية.

### الجدول رقم 14: هل يتحقق الهدف من الاتصال

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	34	50%
لا	12	67.64%
أحياناً	22	32.35%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 14:

تتناول الدراسة الاحصائية في الجدول رقم 14 مدى تحقيق الهدف من الاتصال وكانت الإجابة بلا 17.64%، والإجابة باحياناً 32.35%، والإجابة بنعم بنسبة 58%، اي نصف عدد العمال وهذا يدل على رضا الموظف من الاتصال الرسمي في إدارة دار الثقافة.

### الجدول رقم 15: مدى تأثير مضمون الرسالة على أداء الموظفين المهني

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	32	47.05%
لا	12	17.64%
أحياناً	24	35.29%
مجموع	68	100%

## الجانب التطبيقي

### الجدول رقم 15:

تناولنا في الجدول رقم 21 مدى تأثير مضمون الرسالة على أداء الموظفين وكانت النتائج بنسبة %19.64 الإجابة لا، ونسبة %5.29 للإجابة أحيانا، والنسبة %49.05 وهذا يدل على مدى سهولة بساطة الرسالة الاتصالية بين الرسالة والموظف والإدارة مما يدل على فهم الموظف لمضمون الرسالة وبالتالي على أدائه الوظيفي.

### الجدول رقم 16: تأثير الاتصال الرسمي على أداء العامل

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	35	51.47%
لا	33	48.52%
مجموع	68	100%

### الجدول رقم 16:

يدل الجدول رقم 22 على تأثير الإدارة الرسمي على أداء العمل وكانت الإجابة بلا %48.52، والإجابة بنعم %41.47 وهذا يدل على أن الاتصال الرسمي له دور كبير في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل بدار الثقافة وهذا من خلال مدى وضوح مضمون الرسالة الاتصالية في ظل مجموعة من القوانين والتنظيمات المعلول بها على مستوى دار الثقافة.

## الجانب التطبيقي

### المحور الثالث الاتصال غير الرسمي يؤثر على الأداء الوظيفي:

#### الجدول رقم 17: هل يحدث وأن تنشأ أحاديث بين العمال أثناء فترات العمل

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	20	29.41%
لا	25	36.67%
أحيانا	23	33.82%
المجموع	68	100%

#### الجدول رقم 17:

يدل الجدول رقم 23 على نشوء أحاديث بين العمال أثناء فترات العمل وكانت النسب بين نعم نسبة 29.41%، وأحيانا 33.82%، ولا 36.37%، وهذا يدل على أن العمال منظمون ولا يضيعون وقتهم في أحاديث جانبية أثناء فترة العمل.

#### الجدول رقم 18: هل يتم التواصل بين العمال خارج نطاق العمل؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	55	80.88%
لا	13	19.11%
المجموع	68	100%

#### الجدول رقم 18:

تناولنا في دراستنا الاحصائية من خلال الجدول رقم 24 التواصل مع العمال خارج نطاق العمل وكانت النسب بين لا 19.11%، والإجابة بنعم 80.88%، وهذا يدل على انه هناك اتصال غير رسمي بين العمال ولكن خارج نطاق العمل خاصة و أن دار الثقافة بها فضاءات تسمح بنشوء مثل هذه العلاقات كالمقهى و القاعات الفنية.

## الجانب التطبيقي

### الجدول رقم 19: ماهي طبيعة المعلومات التي يتم تناولها بين العمال؟

التوقعات	التكرار	النسبة
مواضيع تتعلق بالعمل	15	22.05%
مواضيع شخصية تتعلق بالمدرء والعاملين	20	<b>29.41%</b>
معلومات حول قرارات ومواضيع سرية	15	22.05%
مواضيع أخرى (ترقيات وأجر)	18	26.47%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 19:

نلاحظ في الجدول رقم 25 أن طبيعة المواضيع التي يتم تناولها بين العمال كانت بنسبة متساوية بين مواضيع تتعلق بالعمل ومعلومات حول قرارات ومواضيع سرية بنسبة 22.05%، ونسبة 26.47% تخص مواضيع أخرى كالتريقيات والأجر و نسبة 29.47% تتعلق بمواضيع شخصية تتعلق بالمدرء والعاملين وهي اعلى نسبة وهذا يدل على رضا الموظفين بنسبة معينة على إدارتهم ومواضيعهم تدور حول أمور جانبية.

### الجدول رقم 20: هل ترى أن الأحاديث الجانبية غير الرسمية مصدر معلومات رئيسي للعاملين؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	20	29.41%
لا	48	<b>70.58%</b>
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 20:

يتعلق الجدول رقم 28 بالأحاديث غير الرسمية وكونها مصدر رئيسي للمعلومات لدى العاملين وكانت نسبة الإجابة نعم ب 29.41% ونسبة لا 70.58% وهذا يدل على أن

## الجانب التطبيقي

المعلومات الجانبية وغير الرسمية هي مواضيع للتسلية فقط وليست مصدر معلومات رئيسي للعمال.

**الجدول رقم 21:** هل يعتبر سوء استيعاب العمال لتوجيهات الادارة سبب يعيق إنجازهم للعمل؟

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	40	68.96%
لا	18	31.03%
المجموع	58	100%

### الجدول رقم 17:

من خلال الإجابات نلاحظ أن نسبة الاجابة لا 31.03% ونسبة الاجابة نعم 68.96% وهذا راجع للتوجيهات الجيدة للإدارة تساهم في انجاز العمل وسوء فهم الرسالة والتوجيهات يؤدي إلى إعاقة إنجاز.

**الجدول رقم 22:** عندما تريد الاستفسار عن أمر ما هل تفضل الاستعانة:

التوقعات	التكرار	النسبة
الزملاء في العمل	28	41.17%
طلبها من الإدارة رسميا	40	58.82%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 22:

إن النسبة الإحصائية لطلب الاستفسار من الزملاء في العمل كانت 47.17% ونسبة طلبها من الإدارة 58.82% وهذا يدل على حسن العلاقة وسهولة العملية الاتصالية بين العامل والإدارة في اطار رسمي.

## الجانب التطبيقي

**الجدول رقم 23:** هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع الى انشغالاتهم

التوقعات	التكرار	النسبة
نعم	40	58.82%
لا	28	41.17%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 23:

نلاحظ في الجدول رقم 29 أن نسبة لا 41.17% ونسبة نعم 58.82% وهذا يدل على أن الإدارة تعتني بطلبات العامل وتلبي كل حاجاته في إطار منظم ووفقا لقانون الداخلي لدار الثقافة.

**الجدول رقم 24:** هل ترى أن الاتصال غير الرسمي :

التوقعات	التكرار	النسبة
يشوه مدركات العاملين	10	14.7%
يغير في اتجاهات العاملين وأدائهم	20	29.41%
يؤثر على معنويات العمال ورضاهم عن العمل	38	55.88%
المجموع	68	100%

### الجدول رقم 24:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن نسبة الاتصال غير الرسمي يشوه مدركات العامل هي 14.7% واتصال غير الرسمي يغير في اتجاهات العاملين وأدائهم 29.41% ونسبة الاتصال غير الرسمي يؤثر على معنويات العمال ورضاهم عن العمل هي 55.88% وهذا يدل على أن الاتصال غير الرسمي تأثير على الأداء الوظيفي للعمال.

## الجانب التطبيقي

**الجدول رقم 25: كيف يؤثر الاتصال الغير رسمي في الأداء الوظيفي للعامل بدار الثقافة؟**

التوقعات	التكرار	النسبة
بصفة إيجابية	55	80.88%
بصفة سلبية	13	19.11%
المجموع	68	100%

**الجدول رقم 25:**

من خلال القراءة الاحصائية للجدول رقم 25 و الأخير في الاستمارة تبين أن تأثير الاتصال غير الرسمي بدار الثقافة على الأداء الوظيفي للعامل من الناحية الإيجابية هي نسبة 80.88% و تأثير الاتصال غير الرسمي بدار الثقافة على الأداء الوظيفي للعامل من الناحية السلبية هي نسبة 19.11%، و هذا الاختلاف الشاسع في النسب راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال التنظيمي غير الرسمي التأثير على الأداء الوظيفي بدار الثقافة و التي تتطلب مثل هذا النوع من الاتصال خاصة و أنها مؤسسة مفتوحة على عدة شرائح من المجتمع.

### 7- نتائج الدراسة:

التساؤل الأول: هل يساهم الاتصال الرسمي في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الثقافية؟

يؤثر الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الثقافية دار الثقافة لولاية مستغانم، ونستنتج وجود علاقة موجبة قوية وطرديه في جداول الدلالة الاحصائية (الجدول البسيطة) بين علاقة الاتصال الرسمي أو النازل ورفعته للأداء الوظيفي لدى العمال و الموظفين بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم حيث قدرت في أغلب الجداول بنسبة عالية فاقت 55% وهذا يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال الرسمي في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل ، وهذا ما أشار إليه كل من ولي ولاية (1985) من خلال تطرقهم إلى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية سلمية للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها، وهذا ما ذهب إليه كذلك صلاح الشنوامي في كتابه " إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية " (1999) في ان القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه في حالة معينة ويكون الاتصال نجاحا إذا ترتب عليه ردود أفعال إيجابية أو من خلال هذه النتيجة المتحصل عليها يمكن القول أن الاتصال الرسمي علاقة هامة في تحقيق أداءات جيدة أو منخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة وبالتالي يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي على الأداء الوظيفي للعامل بدار الثقافة لولاية مستغانم.

التساؤل الثاني : هل يتأثر الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الثقافية بالاتصال غير الرسمي؟

يتأثر الاداء الوظيفي للعامل داخل التنظيم بالاتصال غير الرسمي، وكذلك استنتجنا وجود علاقة موجبة وقوية في جداول الدلالة الاحصائية ( الجدول البسيطة ) بين علاقة الاتصال غير الرسمي والاتصال الصاعد ورفعته للأداء الوظيفي لدى العمال بدار الثقافة لولاية مستغانم ، وهي نسبة تعكس ما أشار إليه الباحثون في الاتصال التنظيمي إلى قيمة وفعالية النمط الاتصال الغير الرسمي في أنه يمكن الافراد من التغيير عن احساسهم

ومشاعرهم ، واكتشاف الأخطاء قبل حدوثها والنقطة الإيجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة و يدلي بكافة البيانات والمعومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعومات تطوير ظروف العمل ودفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وبالتالي نستنتج أن الاداء الوظيفي للعمال بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكاي لولاية مستغانم يتأثر بالاتصال غير رسمي .

### 8- النتائج العامة:

لقد قمنا كباحثين في هذه الدراسة بمحاولة معرفة " إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم " ولذلك قمنا بتصميم استبيان يقيس تأثير الاتصال التنظيمي هي دار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم سواء كان الاتصال رسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي وتم الوصول إلى النتائج التالية:

❖ الكشف عن تواجد الاتصال الرسمي باستبيان المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .

❖ وجود اتصال غير رسمي يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المديرية مباشرة ، ويتبين من خلال كل هذا ان في دار الثقافة نمط الاتصال المتبع بين الغدارة والعمال هو المزج بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي طبقا لطبيعة العلاقة بين الغدارة و العمال و المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

❖ فيما يتعلق بالكشف بين العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة موجبة وقوية بين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي للعمال بدار الثقافة.

❖ كذلك وجود علاقة موجبة وطردية بين بعد و تأثير الاتصال غير الرسمي والأداء اوظيفي للعمال بدار الثقافة.

❖ الاتصال الرسمي له علاقة هامة في تحقيق أداءات سواء جيدة أو منخفضة المستوى للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل دار الثقافة.

❖ قيمة وفعالية نمط الاتصال غير الرسمي في انه يمكن للإفراد من التعبير عن احساسهم ومشاعرهم ، اكتشاف الأخطاء حدوثها ، والنقطة الإيجابية والهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس أنه جزء هام

من دار الثقافة مما يجعله يقوم بعمله في أحسن صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

❖ وبالتالي يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت في تأثير طبيعة الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية وبالتحديد بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم ، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وتأثير الأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من طرف بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الردار الذي تتحسس بكل ما يحيط بها إن رجاز التعبير ، و بالتالي يمكن القول ان الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الغدارة والعاملين كفيل ان يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الاداء الوظيفي لعمالها .

### خاتمة:

بناء على ما توصلنا إليها من خلال النتائج المتحصل عليها ي دراستنا هذها والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال بدار الثقافة لولاية مستغانم تبين ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية أكبر للعاملية بالمؤسسة ليس فقط لاتصالهم بالادارة وإيصال إنشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار القوانين تنضم هذه الحريات
- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقات الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني والوظيفي
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين بالمؤسسة
- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة والعمال حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على الأداء العامل لكل العاملين .

# فائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ- المراجع باللغة العربية:

1. أحمد محمد مجدي، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
2. أنجيرز موريس، منهجية البحث في العلوم الاتصالية -تدريبات علمية-، دار القصبه للنشر، ترجمة بوزيد صحراوي، سعيد سبعون، الجزائر، 2004.
3. إبراهيم بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
4. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د تاريخ.
5. المجذوب طارق، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
6. القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة، دار الشروق، 2004.
7. الطماوي سليمان محمد، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الاسكندرية، ط7، 1987.
8. العميان سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
9. المساد محمود، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
10. سيد مصطفىأحمد، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة- مكتبة الاسكندرية، مصر، 2000.
11. ماهرأحمد، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
12. ماهرأحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية 2004.
13. زيلاقياندرى و والاس ماك جي ، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
14. صقر أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
15. زكي بدوي أحمد، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر 1985.
16. زكي بدوي أحمد، كمال مصطفى محمد، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
17. بوعطيظ جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل و تنظيم)، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
18. ديسلر جاري، أساسيات الإدارة- المبادئ و التطبيقات الحديثة-، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 1992.
19. جراي جيري، الاشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
20. مرسي جمال الدين، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.

21. عميراوي حميدة، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث- الباحث الاجتماعي-، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 01، د تاريخ.
22. خليل الجميلي خيرى، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.
23. مصطفى عليان ربحي، محمود الطوباسي عدنان، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2005.
24. عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات ، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال ، تأليف جماعي ، بإشراف عبد الرحمن عزي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992.
25. محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
26. وصفي عقيلي عمر، الإدارة أصول و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
27. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006.
28. دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
29. منصور هالة، الاتصال الفعال- مفاهيمه و أساليبه و مهاراته-، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2000.
30. منير عبودي زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
31. محمد مغربي كامل، السلوك التنظيمي -مفاهيمه و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم-، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
32. مارس هناء، أثر الاتصال الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي و السلوك التنظيمي)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
33. علي شهاب محمد، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط2، 1976.
34. محمد عبد الرحمان عبد الله، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988.
35. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
36. عزي عبد الرحمان و آخرون، علم الاتصال -سلسلة محاضرات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2003.

37. حجاب محمد منير و وهبي سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة -المدخل الإتصالي-، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 1995.
38. عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، 2007.
39. عثمان الصديقي سلوى، حافظ البدوي هناء، أبعاد العملية الاتصالية -رؤية علمية و واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 1999.
40. العدلي ناصر محمد، السلوك الانساني و التنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
41. كشك محمد بهجت، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993.
42. الدسوقي محمد عبد المولى، علم الاجتماع الصناعي، مطبعة مجدلاوي للطباعة و النشر، الأردن، 1992.
43. معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.
44. المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار الشروق، بيروت، لبنان، ط5، 2001س.
45. ابن منظور: لسان العرب، بيروت، الجلد، 14.
46. مقابلة مع السيد بن ويس مصطفى، رئيس مصلحة الإدارة و المالية بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم، يوم 2019/02/10، على الساعة 10:30 سا صباحا.
47. مقابلة مع السيدة بوقصة زهور الباتول، رئيس فرع المستخدمين و المالية بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم، يوم 2019/02/28، على الساعة 11:00 سا صباحا.
48. مقابلة مع السيد خوصة طاهر، رئيس فرع البرمجة و العلاقات العامة بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي لولاية مستغانم، يوم 2019/03/03، على الساعة 14:10 سامساء.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Christian Guillevic. **Psychologie du travail**. Edition Nathan.paris.1999.
2. Alex Muchielli. **Les sciences de l'information et de la communication** .édition hachette.paris.2001.
3. Nicole Délmeida.Theirrylibaert. **La communication interne de l'entreprise**.3<sup>eme</sup>édition. Dunod.paris. 2002.
4. SekiouBlonding.**Gestion des RessourcementHumain**.Canada.Quec.bessyredes horts.1<sup>ere</sup>edition .1993.
5. Liliane demont-lugol.AlainKempf .**la coomunication des entreprises**.armand colin. 2<sup>eme</sup>edition 2006.

6. [Stephen Robbins](#) , [Timothy Judge](#). **Comportements organisationnels.** 14<sup>eme</sup>

Edition. Pearson éducation. France.2010.

**المعاجم .**

1-معجم، مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 5، 2001.

2-المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط4، 2001

الأملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

مستغانم

استمارة بحث بعنوان:

تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية

دراسة ميدانية بدار الثقافة ولد عبد الرحمان كاكي -ولاية مستغانم-

إشراف الأستاذ:

- د. بوعمامة العربي

إعداد الطالبين:

- قدور فاطمة الزهراء.

-بطاهر بن ذهبية.

ملاحظة: " إن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية بحثية، يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضعك علامة (X) في الإجابة المناسبة، علما بان إجاباتكم هي في سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي".

السنة الجامعية

2019-2018

## المحور الأول: البيانات العامة:

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. السن: ( ) سنة
3. الأقدمية في العمل ( ) سنة
4. المستوى التعليمي  
متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

## المحور الثاني: الاتصال الرسمي يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية

5. هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

6. هل المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

نعم ( ) لا ( )

7. هل ترى أن القواعد التنظيمية تعمل على تسهيل انجاز العمل؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

8. هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر؟

نعم ( ) لا ( )

9. هل تنفذ الأوامر و القرارات الموكلة لك بحذافيرها ؟

نعم ( ) لا ( )

10. هل تنفذ هذه الأوامر و القرارات في الوقت المحدد؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

11. هل تلجأ الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟

نعم ( ) لا ( )

12. هل تتلقى التشجيع و التحفيز مقابل حسن الأداء ؟

نعم ( ) لا ( )

13. ماهي الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات في المنظمة:

اللوحات الإعلانية ( ) الاتصال المباشر ( ) الهاتف ( ) الاجتماعات ( )

وسائل أخرى .....

14. هل يتحقق الهدف من الاتصال ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

15. هل تؤثر المعلومات التي تحملها الرسالة الاتصالية على الموظفين و أدائهم المهني؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

16. هل ترى أن الاتصال الرسمي يؤثر على أداء العامل في مؤسستكم؟

المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسات الثقافية

17. هل يحدث أن تنشأ حوارات و أحاديث بين العمال أثناء فترات العمل؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

18. هل يتم التواصل بين العمال خارج نطاق العمل؟ نعم ( ) لا ( )

19. ماهي طبيعة المعلومات التي يتم تداولها بين العمال؟

مواضيع تتعلق بالعمل ( ) مواضيع شخصية تتعلق بالمدراء و العاملين ( ) معلومات حول قرارات

و مواضيع سرية ( ) مواضيع أخرى. اذكرها .....

20. هل ترى أن الأحاديث الجانبية غير الرسمية مصدر معلومات رئيسي للعاملين؟ نعم ( ) لا ( )

21. هل يعتبر سوء استيعاب العمال لتوجيهات الإدارة سبب يعيق انجازهم للعمل؟

نعم ( ) لا ( )

22. عندما تريد الاستفسار عن أمر ما هل تفضل الاستعانة:

بالزملاء في العمل ( ) طلبها من الإدارة بشكل رسمي ( )

جهات أخرى . اذكرها .....

23. هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى انشغالاتهم؟

نعم ( ) لا ( )

24. هل ترى أن الاتصال غير الرسمي :

يشوه مدركات العاملين ( ) يغير في اتجاهات العاملين و سلوكياتهم ( )

يؤثر على معنويات العمال ورضاهم عن العمل ( )

25. برأيك هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسستكم؟

بصفة إيجابية ( ) بصفة سلبية ( )