



جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

مشروع مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال و علاقات
عامة الموسومة ب:

فعالية الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب (أونساج) تيارت

إشراف:

إعداد

أ. شريفة سليمان

نور الهدى حدو

خديجة جبالي

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	عائشة سحاري
مشرفا مقرا	أستاذ محاضر - ب -	شريفة سليمان
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	إبراهيم جناد

السنة الجامعية 2019 - 2020.

الفهرس

شكر

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة.....أ.ب،ت

الإطار المنهجي للدراسة

- 1-التعريف بموضع البحث.....5
- 2 - أسباب إختيار الموضوع.....5
- 3-أهداف الدراسة.....6
- 4 - أهمية الدراسة.....6
- 5 - إشكالية الدراسة.....7
- 6-الفرضيات.....8
- 7 - منهج الدراسة.....8
- 8- مجتمع البحث و العينة.....09
- 9- أدوات الدراسة.....10
- 10- مجالات الدراسة.....11
- 11- مفاهيم الدراسة.....11
- 12- الدراسات السابقة.....14
- 13- الخلفية النظرية للدراسة.....20

الفصل الأول :الاتصال التنظيمي

تمهيد.....26

المبحث الأول : الاتصال التنظيمي :المفهوم و الاهداف

اولا :مفهوم الاتصال التنظيمي.....27

1-تعريف الاتصال لغة.....27

27.....2-تعريف الاتصال اصطلاحا

28.....3-الاتصال التنظيمي

30.....4-تعريف الاتصال التنظيمي

33.....ثانيا :أهمية الاتصال التنظيمي

35.....ثالثا : أهداف الاتصال التنظيمي

35.....1- هدف توجيهي

36.....2- هدف تثقيفي (توعوي)

36.....3-هدف تنظيمي

36.....4-هدف اجتماعي

المبحث الثاني : عناصر و اشكال الاتصال التنظيمي

38.....اولا: عناصر الاتصال التنظيمي

38.....1 المرسل

39.....أ -مهارات الاتصال عند المصدر

39.....ب- اتجاهات المصدر

40.....ج-مستوى معرفة المصدر

40.....د- النظام الاجتماعي و الثقافي

40.....2 المستقبل (المتلقي)

41.....3 الرسالة

41.....4 الوسيلة

42.....ثانيا : اشكال الاتصال التنظيمي

43.....1 أشكال الاتصال حسب اللغة المستخدمة في العملية الاتصالي

43.....الاتصال اللفظي

43.....الاتصال غير اللفظي

45.....2 . أشكال الاتصال حسب طبيعة المصدر

45.....أ.الاتصال التنظيمي الرسمي

46.....1-الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل)

46.....2-الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى)

48.....-الاتصال الأفقي

48.....ب-الاتصال غير الرسمي

50.....3. أشكال الاتصال حسب درجة التأثير (مدى الاتصال)

50.....أ-الاتصال الشخصي

51.....ب-الاتصال الجمعي

51.....4 أشكال الاتصال حسب شبكات اتصال الفريق

51.....أ. شبكة الاتصال المركزية

51.....ب. شبكة الاتصال غير المركزي

52.....ثالث- وظائف الاتصال التنظيمي :

53.....1-الانتاج

53.....2-الابداع

54.....الصيانة (المحافظة)

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي و معوقانه

55.....اولا:العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

1-العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم

55.....أ.طبيعة العمل

55.....ب.درجة التعقيد التنظيمي

55.....ت.حجم المنظمة

56.....ث.عمر المنظمة

56.....2: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له

57.....أ.المرسل و المتلقي

57	ب.مضمون الرسالة.....
57	ت.قنوات الاتصال.....
57	ث.التشويش.....
58	ثانيا: معوقات الاتصال التنظيمي.....
58	1-معيقات تنظيمية:.....
59	2-معيقات متصلة بعناصر الاتصال.....
59	3- المعوقات المتعلقة بالمستقبل.....
60	4. المعيعات المتعلقة بالرسالة.....
60	4.المعيقات المتعلقة بالوسيلة.....
62	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

64	تمهيد.....
	المبحث الاول : مفهوم الأداء الوظيفي
65	اولا:مفهوم الاداء الوظيفي.....
65	1-الاداء لغة.....
65	2-الاداء اصطلاحا.....
67	ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالاداء.....
67	1..الفعالية.....
68	2.الكفاءة.....
68	3.الانتاجية.....
68	4.الفرق بين الكفاءة و الفعالية.....
69	ثالثا: محددات الاداء الوظيفي.....
69	1.الجهد.....

2. القدرات.....69

3. ادراك الدور المهام.....69

المبحث الثاني: معايير و عناصر الاداء الوظيفي

اولا-معايير الاداء.....71

1. الجودة.....71

2. الكمية.....71

3. الوقت.....71

4. الاجراءات.....72

ثانيا: أهمية الاداء الوظيفي.....72

ثالثا: عناصر الاداء الوظيفي.....73

المبحث الثالث: تقييم الاداء الوظيفي و مراحلہ

اولا :مفهوم تقييم الاداء.....76

ثانيا- تقييم الاداء.....77

1-على مستوى المنظمة.....77

2-على مستوى الوحدات التنظيمية.....77

3-على مستوى الفرد العامل.....78

ثالثا: اهمية تقييم الاداء.....78

رابعا :خطوات تقييم الاداء.....79

1-تحديد معايير الاداء.....79

2-قياس الاداء.....79

خامسا:مراحل تقييم الاداء.....80

1-وضع توقعات الاداء.....80

2-مرحلة مراقبة التقدم في الاداء.....80

3-تقييم مراقبة التقدم في الاداء.....80

80	4-التغذية العكسية.....
81	5-اتخاذ القرارات الادارية.....
81	6-وضع خطط تطوير الاداء.....
82	سادسا:تقييم الاداء.....
82	1-طرق تقييم الاداء التقليدية.....
84	2-طرق تقييم الاداء الحديثة.....
86	سابعا: مسؤولية تقييم الاداء.....
86	1-الرؤساء.....
86	2المرؤوسين.....
87	3-الزملاء.....
87	4-تقييم الفرد لذاته.....
87	5-تقييم الزبائن.....
87	6-تقييم اللجنة.....
88	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

90	تمهيد.....
91	المبحث الأول:تشخيص ميدان الدراسة.....
97	المبحث الثاني:عرض و تحليل البيانات.....
133	المبحث الثالث:النتائج العامة.....
140	- خاتمة.....
	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	97
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	98
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	99
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.	100
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الاكثر استعمالا في المؤسسة .	102
06	إهتمام الإدارة بالإتصال بكافة المستويات	104
07	مدى سرعة وصول المعلومات و القرارات	105
08	توزيع وسائل نقل المعلومات للعمال.	106
09	توزيع الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات للعمال.	107
10	مدى وضوح المعلومات .	108
11	عقد الادارة اجتماعات دورية من اجل مناقشة انشغالات العمال.	109
12	مدى تطبيق نتائج الاجتماعات .	110
13	علاقة الشخصية بالعامل وتأثيرها على الإتصال بالمسؤول	111
14	مدى إعطاء المسؤول إهتماما لأراء العمال	112
15	مدى تخصيص المسؤولين لأوقات للإستماع لإنشغالات العمال.	113
16	مدى وضوح الرسائل الإتصالية التي تصل من المسؤول	114
17	مناقشة العمال لمحتوى أوامر وتعليمات المسؤولين	115

116	مدى الفهم الجيد لمعظم قرارات المسؤول.	18
117	ردة فعل العامل في حالة تغيير قرارات في المؤسسة.	19
118	مدى وجود صعوبات في فهم قرارات المسؤولين أثناء الاجتماعات.	20
119	مدى وجود تباعد بين العمال والإدارة في إتخاذ القرارات.	21
120	طريقة طرح العمال لإنشغالاتهم.	22
122	أفضل الأساليب التي يستخدمها العمال للاتصال بالمسؤول	23
123	كيفية اتصال السائدة في المؤسسة:	24
124	مدى وجود روح العمل الجماعي بين العمال.	25
125	دور الاتصال في اشاعة روح التعاون في الفريق.	26
126	مدى تلقي عبارات الشكر من المشرف لسرعة انجاز العمال لعملهم.	27
127	أداء العمال للأعمال الموكلة لهم في وقتها .	28
128	مدى استفادة العمال من خبراتهم لتحقيق نوع من الابداع.	29
129	مدى تناقش العمال فيما بينهم بهدف لتحسين الاداء .	30
130	أهمية تقييم الإدارة لأداء العمال لأعمالهم بالنسبة للعامل	31
131	اهتمام الادارة بك زاد من اخلاصك في عملك	32

كلمة شكر

للذين أسهموا في تنوير عقولنا حتى أمسكنا القلم
للذين سالت جباههم عرقا وأقلامهم حبرا حتى نتعلم
أساتذتنا الكرام خاصة الأستاذة: سليمان شريفة
للذين لم ينصفهم الزمن لأن في رسالتهم الأمل والألم
كل من قدم لنا المساعدة ولم يبخل علينا بالنصيحة
الشكر الجزيل.

اهداء

الى من أهديتها سلامي كلما أشرقت الشمس وكلما عم المساء

الى من تحمل بين ثناياها كل معاني العطاء وتستحق الثناء وتمنت لي الأفضل دون فناء

الى من رسمتني أملا لا يعرف الجلاء

واعتبرتني المتنفس بعد طول عناء....

أمي الحبيبة.

إلى الشعاع الذي أستمد منه طاقتي كي أعيش واخذ منه ضوء الأمل كي أواصل....

إلى من لا أحب في الدنيا إلا لأجله....

إليك يا أقرب الناس....

أبي الغالي.

إلى من شاركنا الأفراح والأحزان ورافقني طيلة مشواري الجامعي زوجي العزيز

إلى من شاركني ظلمة الرحم أخي .

إلى من تقاسمت معي الحياة الجامعية فكانت لي نعم الأخت والصديقة نور الهدى إلى كل من

ترك ذكرى طيبة في نفسي....

خديجة

اهداء

إلى نبراس حياتي و بلسم ألمي ... التي جعلت للحياة معنى وزرعت في القلب بسمة... وبعثت في الفؤاد بهجة إلى بر الأمان... رمز العطاء... أمني الحنون. إلى أعلى وأعزما في الوجود ... إلى من رعاني بالكلمات والأفعال وزادني بنور الدعاء إلى الذي خطى درب الصعاب من أجلنا ... فبعث في روح الحياة وقوة الدفاع. إلى من علمني أنه لا حياة مع اليأس ولا يأس مع الحياة.. أبي الغالي.

إلى النور الذي يدخل قلبي فينشرح صدري... إلى الذي كان بسمة في فؤادي ونجمة في سهادي ... إلى مقامات الصبح ... إلى الذي رسمته بآلاف الكلمات فكان في قلبي وفكري زوجي العزيز، جنتي في الدنيا والآخرة ، إلى روح الفؤاد ونور القلب إلى أمني وسبب سعادتي فلذة كبدي ابنتي "نور الايمان" . إلى القلب الذي أحاطني بالأمل والقوة ورافقني في دروب الحياة، أختي الغالية .

إلى أمراء وأميرات مملكة الأخوة والأخوات.....

إلى ارواح غادرت الحياة ، جدي وجدتي "مما وسيدي"

إلى التي عجز قلبي عن بعدها وضميري بتركها وباتت نسمة الشوق تتعالى إليها ، أنيل الأخوات ، صديقتي ورفيقة مشواري الدراسي حدو نور الهدى

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

مقدمة

مقدمة:

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، ونظراً للتطورات التي تشهدها في مختلف المجالات التعليمية، الاقتصادية، الإجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل فيها ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أقسامها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة، وفي هذا الدراسة سنوضح مفهوم المؤسسة وما يرتبط به ، اذ تعرف المؤسسة أنها " كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً، ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، وإن المؤسسة باعتبارها منظمة تُعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا ومتعاملًا اقتصاديًا، وتتبع خصائص تنظيمية.

و باعتبارها مصدر تنمويا لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف و أغراض مشتركة أيضا، فالأفراد و الجماعات يتحركون داخل التنظيم بغية تحقيق الأهداف و الغايات و إشباع حاجاتهم و هم بذلك يتبادلون المعلومات و المشاعر و الأحاسيس و الخبرات و لا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر هذه العملية التي يتفاعل من خلالها الافراد و الجماعات تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للاتصال.

وبناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على اداء الاعمال بطريقة افضل فلولاها لما استطاع الانسان بناء انظمة إقتصادية و إجتماعية و مع زيادة موجات التقدم و التطور الانساني و التكنولوجي و تطور وسائل و سبل الاتصال الانساني اصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين افراد المجتمع و تطورت تبعا لتلك الاهداف الاجتماعية و الثقافية و النفسية و الحضارية و الاقتصادية.

و ليس من المبالغة في شيء اذا قلنا ان الاتصال هو الوسيلة او احد الركائز الرئيسية و الضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة العمومية كما انه يشكل ارضية

هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة حيث يتحقق من خلالها التكامل و الانسجام القائم على العلاقات الانتاجية من جهة و بين الادارة من جهة أخرى .

كما ذكرنا سابقا فان موجة التطورات ادت الى النمو الكبير والمتواصل لوسائل الإتصال وعليه المزيد من دقة الاتصال بكافة أنواعه ،مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال واطاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال بصفة عامة والاتصال في المنظمات و المؤسسات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال داخل المنظمات .

إن أهمية فعالية الاتصال التنظيمي تكمن في أثره الفعال على الاداء الوظيفي في المنظمات الادارية سواء كانت انتاجية او خدماتية،لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها :ظروف الموقف والغرض من الإتصال والإتجاه الفكري السائد في المؤسسة والحالة النفسية لطرفي الإتصال ومهارات الإتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة، و من مميزات الإتصال الفعال رفع في مستوى الأداء ،وتزداد أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الإقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطور والمتزايدة دوما وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في عمل المنظمة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم ،حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العمال ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها،ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعمال وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعمال لمواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.ونظرا لتعاظم دور الإتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث وزيادة المشكلات في المنظمات قد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصالات التنظيمية الفعالة في

المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

سنتناول في هذه الدراسة معالجة إشكالية فعالية الإتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية و "الوقوف والتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة أونساج تيارت وتحديد دعائم أو معوقات الإتصال التي تزيد أو تنقص من أدائهم داخل هذه المؤسسة و ذلك باستخدام اداة البحث المتمثلة في "الاستمارة" و توزيعها على 33 عامل من اصل 35 عاملا و قد تم تقسيم دراستنا هذه الى ثلاثة جوانب: الجانب المنهجي، الجانب النظري و الذي بدوره قسم الى فصلين تطرقنا في الفصل الاول إلى الاتصال التنظيمي مفهومه،اهدافه،عناصره و اشكاله و العناصر المؤثرة به و معوقاته. في حين تمحور الفصل الثاني حول الاداء الوظيفي:محدداته،معاييره و تقييمه

اما الجانب التطبيقي بدوره قسم الى ثلاثة مباحث أولها: تشخيص ميدان الدراسة ،ثانيها تحليل النتائج و المبحث الثالث النتائج العامة .

الجانب المنهجي

1-التعريف بموضوع البحث:

تندرج هذه الدراسة في نطاق الاتصال المؤسساتي الذي يسعى الى توضيح الاهمية الكبيرة للاتصال داخل المؤسسة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي .

و هذا ما نحاول تبيانه من خلال هذه الدراسة التي نسعى من خلالها لدراسة فاعلية الاتصال التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي لعمال الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب - تيارت - و ذلك بهدف استنباط الاسباب و الاساليب الاتصالية التي تستخدمها هذه المؤسسة في الاتصال بجمهورها الداخلي و الخارجي ، وفعالية هذا الاتصال التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعمال داخل هذه المؤسسة و ذلك في الفترة الممتدة من 2020/07/01 الى غاية 08/01 من نفس السنة.

2-أسباب إختيار الموضوع:

أ- الذاتية:

- ميلنا الى البحث في مجال الاتصال المؤسساتي و تبيان وظيفته و مهمته داخل المؤسسات الخدمائية.
- تقديم معلومات ميدانية للطالب حول "الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب تيارت " من خلال تزويد المكتبة الجامعية بنسخة من هذه المذكرة.
- محاولة تطبيق ما درسناه نظريا في الميدان.

ب-الموضوعية:

ان اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة ايجاد العلاقة بينه و بين الاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة -الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب لولاية تيارت كعنصر أساسي في تطوير و رقي المنظمات و ازدهار نشاطها من خلال اداء مواردها البشرية و هناك جملة من الاسباب لاختيارنا هذه الدراسة :

- محاولة توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة أونساج تيارت و علاقته بالاداء الوظيفي.

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في اطار الاتصال في الوسط التنظيمي داخل مؤسسة اونساج تيارت و محاولة اثرائه.

-الوقوف على بعض المشاكل او المعوقات التي تواجه العمال في الاتصال بالادارة خاصة النقص في الاداء الملاحظ في المؤسسات الجزائرية و التي تنعكس سلبا على ادائهم.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما يلي :

✓ معرفة اثر فعالية الاتصال التنظيمي على الاداء الوظيفي لعمال اونساج تيارت .

✓ معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة قوية بالاداء الوظيفي لعمال مؤسسة

اونساج تيارت ؟

✓ معرفة العلاقة بين السمات الشخصية و الاداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

✓ تطوير المعرفة الادارية في مجال الاتصال التنظيمية و الاداء الوظيفي لدى عمال

الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب تيارت .

✓ تبين و توضيح اسهامات الاتصال التنظيمي الفعال في التحسين من مستوى الاداء

الوظيفي لعمال المؤسسة.

4-أهمية الدراسة:

الاهمية الاكاديمية: تزويد المكتبة بدراسة ميدانية توضح اهمية الاتصال التنظيمي في

مؤسستنا الخدمانية كالمؤسسة الولائية لدعم و تشغيل الشباب -تيارت- ، التي لديها اتصال

كبير مع جمهورها الخارجي و بالتالي الطالب و الباحث في اجراء المقارنة و المقاربة بين

ماهو نظري و ما هو تطبيقي.

الاهمية الاتصالية: تكمن الاهمية الاتصالية لهذه الدراسة في الاتاكيد على اهمية و فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لتحقيق اهدافها و تسطير استراتيجيتها و تفعيل قدراتها الاتصالية على المستوى الداخلي و الخارجي و بالتالي زيادة فعاليتها و التأثير على الاداء الوظيفي لعمالها

5 الإشكالية:

لا يختلف اثنين حول الادوار الكبيرة التي يلعبها الاتصال التنظيمي في نمو وتطور مختلف المؤسسات و الذي يعتبر المحرك الأساسي للعنصر البشري لمؤسسة ، و الوكالة الولائية لدعم وتشغيل الشباب لولاية تيارت عينة من هذه المؤسسات التي تحرص على الاهتمام بالاتصال التنظيمي و خلق جو من التفاهم بين العمال بإعتباره مجزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الاتصالية و التنظيمية والإنتاجية للوكالة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها ، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لك ل مؤسسات القرن الواحد والعشرين ، إذ لا تستند لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية او المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند الأمر في المقام الأول على قدرتها على توفير الموارد البشرية فالأفراد هم العنصر البشري على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة و القرارات و تنفيذها التي تساعد على إستغلال الإمكانيات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للقرن الجديد وهذا من خلا ل أدائهم الوظيفي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم

فالأداء العالي أو الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على إستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء و الإستمرارية و التميز ضمن المؤسسات الناجحة هو الحال بالنسبة

للكالة الوائية لدعم و تشغيل الشباب -تيارت- اذ تعتبر من بين اكثر المؤسسات ممارستا للاتصال مع الجمهور الخارجي نظرا لطابعها الخدماتي اذ لا تتحقق اهداف و غايات المؤسسة المسطرة سوى في ظل تحقيق الاهداف الاتصالية على المستوى الداخلي.

سنحاول من خلال دراستنا الميدانية التعرف على تأثير فعالية الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة أونساج تيارت من خلال تسليط ال ضوء على واقع الإتصالات التنظيمية داخل المؤسسة وتحديد أنواعها وتحديد مدى تأثيرها على أداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل الأداء التي تواجه العمال وإكتشاف معوقات الإتصال التنظيمي التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائهم ،وعليه يمكننا طرح الإشكال التالي:

ما مدى فعالية الإتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي لعمال الوكالة الولائية لدعم وشغيل الشباب (أونساج) تيارت؟

6 الفرضيات:

- أ يساهم الإتصال التنظيمي في مؤسسة دعم وتشغيل الشباب بتيارت في نقل قرارات الإدارة من خلال إتصال المسؤولين بالعمال.
- ب- يساهم الإتصال التنظيمي في مؤسسة دعم وتشغيل الشباب بتيارت في إيصال آراء العمال وإنشغالهم من خلال قنوات الاتصال الداخلي
- ج- يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة أونساج تيارت و يساهم في نجاعته من خلال اقحام العمال في عملية اتخاذ القرار.

7- منهج الدراسة:

يشير مدلول المنهج العلمي إلى تلك الإجراءات والعمليات العلمية التي يتبعها الباحث من أجل إكتشاف الحقيقة والوصول إلى نتائج علمية تتعلق بالظواهر الطبيعية والإنسانية بالإجابة على التسؤلات المطروحة، والمنهج المستخدم تفرضه طبيعة الموضوع، وبعد فحص عنوان الدراسة ونظرا للاعتماد على الجانب الميداني بالدرجة الأولى و كذا طبيعة الموضوع

ارتأينا استخدام المنهج المسحي والذي يعد من أهم المناهج المستخدمة في ميدان علوم الإعلام والاتصال، فهو يهدف إلى تسجيل وتحليل وتفسير مختلف معطيات الظاهرة الإعلامية المدروسة، ونعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ذلك أن بحثنا يهتم بوصف وتحليل الظاهرة للحصول على وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، فالمنهج الوصفي هو: " مجموعة الإجراءات البحثية إلى تكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".⁽¹⁾ الأمر الذي يسمح بالوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها والاستفادة منها في البحث وهناك أقسام كثيرة من المسح وما يهمنا نحن في دراستنا هذه كل من: المسح الوصفي والمسح التحليلي، فالوصف نستعمله في وصف الحاضر الذي عليه الظاهرة المبحوث فيها أما التحليل ففيه نتعمق نوعا ما للتحليل وتفسير أبعاد الموضوع محل الدراسة. فالوصف التحليلي لا يتوقف هدفه عند جمع البيانات ووصف الظاهرة فقط وإنما يتجاوزها وذلك بالشرح والتفسير للخلفيات والأسباب الكامنة وراء الظاهرة الإعلامية المدروسة..

8-مجتمع البحث و العينة :

أ-مجتمع البحث:

و هو مجموعة وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها،و يتمثل مجتمع بحثنا في عمال مؤسسة دعم وتشغيل الشباب لولاية تيارت والذين يتميزون بمجموعة من الخصائص الديموغرافية و السوسيو- مهنية .

ب - عينة البحث :

تعرف العينة بأنها : " مجموعة من وحدات المعاينة تخضع لدراسة تحليلية أو ميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا متكافئا مع المجتمع الأصلي و يمكن تعميم نتائجها

¹ - محمد عبد الرحمان عبد الله محمد بدوي- مناهج و طرق البحث الإجتماعي، د ط، دار المعرفة الجامعية مصر، 2000، ص 371.

عليه¹ . ونظرا لطبيعة الموضوع المختار للبحث استلزم ذلك أن نقوم بتحديد العينة بدقة من عناصر مجتمع البحث وذلك للوصول إلى التقديرات التي تتطابق مع مجتمع البحث الأصلي، وقد إختارنا العينة القصدية(العمدية) لمعرفة فعالية الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة أونساج تيارت ويقدر عددهم ب 35 عاملا في مختلف الرتب والوظائف.

9-أدوات البحث:

نقصد بها جميع الأدوات و الوسائل المستخدمة من طرف الباحث في جمعه للمعلومات و البيانات المستهدفة للبحث من خلال استخدامه لمنهج أو أكثر.²

يكون تحليلنا للبيانات و المعلومات من خلال تنظيمها و تحليلها وصفا ، و هذا من أجل استخلاص النتائج و الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة عن البحث ،فلكل دراسة أدوات خاصة بها تخدم أهداف البحث والتي تنطلق من الإشكالية المطروحة وكذا نوعية الدراسة لذلك اخترنا ما يلي:

1-الاستمارة: تعرف على أنها مجموعة من التساؤلات الاستفهامية رتبت بطريقة معينة في وثيقة مكتوبة توجه إلى أشخاص معينين يعدون مصدر لجمع المعلومات يتولون التأشير أو ملا المعلومات المطلوبة بأنفسهم ليعودها عقب ذلك إلى مصدر الاستفهام .

واستعملنا الاستمارة لملاءمتها لطبيعة موضوعنا ،فهي تمكننا من جمع المعطيات الكمية من الميدان من اجل تفسيرها وتحليلها والاستمارة ليست مجرد أسئلة فقط وإنما هي وثيقة تدون عليها إجابات وانفعالات واتجاهات عمال مؤسسة دعم وتشغيل الشباب بتيارت موضوع الدراسة وتكون عبارة عن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تكون موجهة لأفراد مجتمع البحث أو العينة المختارة،وقد تم عرضها للتحكيم على الأستاذين:دريدي عبد القادر أستاذ محاضر ب جامعة بشار،والأستاذ بن عودة أستاذ محاضر ب جامعة تيارت

¹ - سمير محمد حسن - دراسات مناهج البحث العلمي و بحوث الإعلام ، عالم الكتاب ، الدار اللبنانية المصرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1990، ص 293

² - أحمد بن مرسل ، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر 2005، ص 214 .

10- مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني: اجريت هذه الدراسة على مستوى الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب اونساج تيارت،تم اختيار هذه الاخيرة نظرا للقرب الجغرافي ،الكائن مقرها شارع "قايد احمد" وسط تيارت .

ب-المجال الزمني: تم الشروع في هذه الدراسة ابتداءا من 01 / 07 / 2020 و استمر ذلك الى غاية 01 / 08 من نفس السنة .

ج-المجال البشري: يشمل جميع الافراد الموظفين في الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب اونساج تيارت "35" موظفا،حيث تم توزيع 35 استمارة واسترجعنا 33 منها .

11- مفاهيم الدراسة:

الفعالية:

إصطلاحا: "تعني تحقيق اهداف المؤسسة في زيادة الانتاج ،و في نظر حركة العلاقات الانسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الافراد الاجتماعية و النفسية، اما في نظرة الادارة الحديثة الفعالية لها بعدان : الأول قدرتها على تحقيقي أهداف المؤسسة و الثاني قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الإجتماعية و النفسية و المادية..."¹

إجرائيا :هي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالوكالة الولائية لدعم وتشغيل الشباب تيارت و تنسيق الجهود وفقا للظروف المحيطة من اجل مضاعفة و تحسين الخدمات التي تقدمها الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب لزيائنها و عمالها و إداريها.

فعالية الاتصال:

اصطلاحا:"يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها و تبادلها او اذاعتها بحيث يمكن

¹عالية خلق اخو رشيدة ،المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،ط2006،1،ص23.24 .

للفرد او الجماعة باحاطة الغير بالامور او الاخبار او المعلومات الجديدة... و هذه العملية تتم غالبا في صورة متبادلة من جانبين لا من جانب واحد".¹

إجرائيا: هو ضرورة توفير المعلومات و البيانات بصفة استمرارية خاصة بالعمال و الخدمات التي تقدمها الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب و المحافظة على سلامة الاتصالات و وضوح قنواته و التأكد من انسياب المعلومة بين جميع مستويات الادارة.

الإتصال التنظيمي:

إصطلاحا: "يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة و التفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما انه أداة نقل المعلومات ،الوقائع و الأفكار من شخص لآخر و من مستوى لآخر داخلها و هذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية".²

إجرائيا: هو عملية إدارية تساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر قنوات الإتصال الرسمية داخل التنظيم بهدف خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمؤسسة اونساج تيارت و تحقيق اهدافها .

التأثير:

إصطلاحا: "يقصد بها التغيير و كل ما يطرأ من انعكاسات على الفرد جراء التعرض لمعلومات خارجية و حددت مجالاته في التأثيرات الاجتماعية ،النفسية،الأخلاقية و الصحية"³

إجرائيا: " هو التغييرات التي تحدث على عمال المؤسسة اونساج تيارت بعد استقبالهم للمعلومات والقرارات والإجراءات من طرف إدارة مؤسستهم.

¹ بيتر دراكر، الإدارة-المسؤوليات -المهام- التطبيقات، ج 1، ترجمة محمد عيد الكريم،الدار الدولية للنشر والتوزيع،ب ط ،القاهرة ،1995،ص 65.
² الطاهر خرف الله واخرون،الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، دار هومة للنشر والتوزيع،ط 1،الجزائر 2006،ص 54.
³ صافقة أمينة-أثار إستعمال التكنولوجيات الحديثة على أفراد الأسرة الجزائرية،مذكرة لنيلشهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري،جامعة وهران 2، 2015-2016،ص ص 22،23.

الأداء الوظيفي:

إصطلاحاً: "هو تنفيذ أوامر واجب أظؤها أسندت إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص"¹ إجرائياً: "هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة".

المؤسسة العمومية:

إصطلاحاً: "المؤسسة العامة هي منظمة عامة مملوكة ملكية عامة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصيغة العامة.. سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية، هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء".²

إجرائياً: "الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب -أونساج - تيارت هي تنظيم عمومي خدماتي ينشط في إطار قانوني و إجتماعي معين تم انشائها سنة 1996 تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي".

¹ بدوي أحمد- معجم المصطلحات، بيروت لبنان، 1985، ص166.

² محمد قاسم القريوتي- الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، ب ط ، عماء، الاردن، 1985، ص 92.

12-الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الأجنبية:

1.دراسات أو تجارب هاوثورن 1927:¹

بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة. أولى هذه الدراسات إعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل . وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو و روثلزبرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة . وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد)، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي: - بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية .

لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بان المنشأة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات و تطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير و إعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى، بإعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل . - كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غير الرسمية،

¹ جاري ديسلر- أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبدالقادر، دار المريخ للنشر، ب ط، الرياض، 1992، ص

وهو ما يعني ضمناً وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

ب-الدراسات العربية:

1- دراسة محمد علي محمد 1978:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال بإعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي.

ولقد إعتد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي :

الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

المقابلة الحرة : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم

الإستمارة : استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الإتصال . ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي :

بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور .

بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية .

مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال .

بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد .

بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط.

نتائج الدراسة:

- أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وأخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال ولقد إستخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

2- دراسة بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء: (1)

إشكالية الدراسة :

معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والاداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين محور الدراسة التي وقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العمال وإكتشاف أو الوقوف على معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على آدائهم على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

تساؤلات الدراسة:

- ما هط8و نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفيذين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

الفرضيات:

- الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين . وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي :
توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث .
توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

نتائج الدراسة:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال .
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة . وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب(السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا 2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

2 دراسة سليم كفان، مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية¹

الإشكالية :

اعتبار الأهمية الكبيرة التي تكتسب عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي الفعال في إنجاح القرارات التنظيمية في المؤسسة كذا البحث في هذا المجال أمرا معقدا، وهذا من أجل فهم العملية الاتصالية المعقدة من جهة، و محاولة معرفة مدى تأثير تلك العملية الاتصالية على اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة. - وهذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة و كذا تحقيق الاستمرارية و التطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها وأهدافها بصفة عامة. - ومن هذا كله فإن الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع هو:

الإشكالية العامة: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة و رشيدة. ؟

الأسئلة الفرعية:

ا) - كيف و ما هي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

ب) - وكيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة . (ج) - والى أي مدى تأثر معرفات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة.

¹ سليم كفان- مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2004-2005.

فرضيات الدراسة:

الفرضية :

- للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل و ترشيد القدرات التنظيمية .

الفرضيات الجزئية:

1-فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها اهمية كبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية

2-المعوقات النفسية والانفعالية للإتصال لها تاثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة

3-نجاح القرارات التنظيمية ونجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية و الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في المؤسسة و خاصة إذا كان فعالا و هو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاز القرارات التنظيمية و من خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدا وبالتالي نجد فعلا أن الإتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

-أما بالنسبة للمحور الثاني و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية و التي تتناول معوقات الإتصال الترتيبي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات و من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل اجوية الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا أن الإتصالات الفعالة لها

أثر إيجابي في الأداء المهني والرضا . نجدها تؤثر أيضا في زيادة فاعلية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة ونجد أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات في المؤسسة .

-أما بالنسبة للمحور الثالث و الأخير و المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي تتعلق بإذا ما كان نجاح عملية القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و لكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات و العمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة و هذا لان هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية و الخلاصة العامة .

- من خلال النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاثة وجد الباحث أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير و ضروري خاصة في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية.

12-الخلفية النظرية للدراسة:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية أولى النظريات الإدارية التي إنطبعت بالطابع الأكاديمي العلمي، وظهرت فيه إسهامات الجامعات ومراكز البحث العلمي المتطورة التي كانت موجودة خلال العقود الأولى من القرن الماضي كما أنها جاءت نشأتها بمثابة رد فعل لظهور النظريات الإدارية الكلاسيكية مثل الإدارة العلمية، وتكمن أهمية هذه النظرية في إعتماها علي التجارب والدراسات العلمية الواقعية.

نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو":

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث حاولت هذه النظرية الإهتمام بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك جماعات العمل، وناادت بضرورة فهم طبائع

وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق التعاون بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

يعتبر "التون مايو" الأستاذ بجامعة هارفارد رائد هذه النظرية والذي أجرى تجاربه العلمية الشهيرة باسم تجارب "هاثورن" Hawthorne بالتعاون مع شركة "ويسترن الكتريك" في شيكاغو في و.م.أ، حيث مرت هذه التجارب بعدة مراحل واستغرقت المدة الممتدة من 1937/1927 ثم استمرت بعد ذلك في سلسلة من التجارب الأخرى من 1946/1943 في مصانع الطائرات والأعمال المعدنية وغيرها من المؤسسات الإنتاجية إنتقلت هذه النظرية وتجاربه من و م أمريكية إلي أوروبا وقد شملت هذه الدراسات مجموعة من المؤسسات الاجتماعية وكذا الإنتاجية ومن هذه الدراسات:

1- دراسة شركة باتا Bata في سجال الأحذية.

2- دراسة باردية Brdet في فرنسا.

3- دراسة يوجتسولر في فرنسا.

4_ دراسة معهد نافستوك Navistok في إنجلترا¹

وتوصلت هذه التجارب إلى ما يلي:

- ضرورة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية إلي جانب العلاقات الرسمية التي تلعب دور أهمها في رفع الإنتاجية للمؤسسة.

- إن قياس كمية العمل المهني والإداري أو الفني لا يمكن أن تقاس فقط ضمن معايير الوقت والحركة الآلية بقدر ما تقاس أيضا حسب طبيعة الأوضاع الإجتماعية والنفسية والفيزيقية التي توجد داخل مؤسسات الإنتاج والعمل.

¹ - داوود معمر- مرجع سابق ، ص223 .

- نجد يد نظم الدافعية في العمل ليس فقط علي أساس الحوافز المادية والاقتصادية بل أيضا الإعتماد علي نظم تقدير العاملين من خلال الترقية كحافز معنوي، والذي ساهم بدوره في تحقيق رضا العاملين وبالتالي الفعالية في الأداء¹

- تتبقي نظم جديدة للدافعية " كنظام الحوافز والمكافآت" وبالتالي تحقيق وتحسين للأداء الوظيفي.

- نظرية العلاقات الإنسانية حالها حال النظرية الكلاسيكية الجديدة التي كانت هدفها الوحيد هو تحقيق الإنتاجية علي حساب إستغلال الفرد و إعتبره آلة، لكنها تختلف عن النظريات السابقة فقط في استغلال المورد البشري وزيادة دافعية للعمل من أجل الرفع من مستوى الإنتاجية والتسبب من الأداء الوظيفي²

نظرا لان الخلفية النظرية تقربت من المؤشرات التي تقيدها الاستمارة فيها ستساعدنا علي تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي سنتناولها من ضلال الفرضيات.

إخترنا هذه النظرية وذلك لأهميتها في التنظيمي وفعاليتها علي الأداء الوظيفي والتي ستمكننا من إيجاد حلول وإقتراحات وتوصيات للمؤسسة لتفادي بعض الصعوبات.

¹ - داوود معمر - مرجع نفسه، ص225
² - مهدي زويلف-مرجع سابق، ص280.

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي: المفهوم والأهداف.

المبحث الثاني: عناصر وأشكال الاتصال التنظيمي .

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي ومعوقاته.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم: الرسمي و اللارسمي ، ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

المبحث الأول- الاتصال التنظيمي: المفهوم والأهداف

أولاً- مفهوم الإتصال التنظيمي:

في البداية سنتعرض لأصل و معنى كلمة "اتصال" ثم سنقوم بإدراج مختلف التعاريف للاتصال.

تعريف الاتصال لغة :

أ - أصل كلمة إتصال : تشق كلمة "اتصال" من الأصل اللاتيني « communise »
 «بمعنى عام و شائع أو يذيع عن طريق المشاركة فعندما نقوم بعملية الاتصال تعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات و الأفكار و الاتجاهات»¹
 - معنى الكلمة : معنى كلمة " اتصال "في اللغة العربية ، تحمل نفس المعنى و المدلول لكلمة "الاتصال" في اللغة الانجليزية وهو الاسم من الفعل « to communicate »
 وتقابل في اللغة العربية الفعل "يتصل يبلغ يعرف " ب ينقل إلى الآخرين تليفونيا أو شخصيا" ، و الاسم في اللغة العربية يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو الخطية أو تبادل الأفكار ،والآراء عن طريق الكلام أو الإشارات.²

الإتصال إصطلاحا :

تعريف سكينر « b.f.skinner » : هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل يقصد

التأثير على المستقبل³

تعريف سفاز : « sfaz » :الاتصال هو عبارة عن تبادل لرسائل مركبة في نسق

مشترك من الدلال و ذلك بين المرسل و المستقبل⁴

1 - عريب عبد السميع- الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2006،ص12.

2 - محمد منير حجاب- مرجع سابق،ص9.

3 - عبد الغفور يونس- نظريات التنظيم والادارة ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية،1997، ص199.

4 - - Lucien Sfez-, **Dictionnaire, critique, de la communication press**, Universitaire, de France-

pvf , France,1993,p119.

تعريف عبد الغفور يونس: "نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليست لها بداية أو نهاية"¹
 هذه التعارف وصفت الاتصال بأنه سلوك في اطار العلاقات الانسانية التي تنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل حفظها ونقلها.

ويمكن تعريف الاتصال بصفة عامة "أنه العملية الدينامكية التفاعلية التي يتم عن طريقها تبادل المعاني فيما بين شخصين أو أكثر من خلال وسائل مكتوبة أو شخصية أو حركية.

الاتصال التنظيمي :

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ مأن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها"² والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات "³ ، فالإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ "⁴ ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة به ا، ولقد إختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى

¹ - عبد الغفور يونس،-نظريات التنظيم و الإدارة، مرجع سابق، ص20

² - خضير كاضم محمود-السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116

³ - alex muchielli (a)-les science de l'informtion et de la communication ,édition hachette,paris,2001,p67

hachette,paris,2001,p67

⁴ - لوكيا الهاشمي،-ص 226

مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك . وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهما يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات

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

كما يشير بارناد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص"²

"من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية:

✓ نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة. يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة .

✓ وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة

¹ - نفس المرجع، ص ص 226-227.

² - taibe hafsi-,gérer léntreprise publique,opu ,Alger,1990,p221

تعريف الاتصال التنظيمي:

تختلف و تتعدد التعاريف حول الاتصال التنظيمي نذكر منها الآتي :

الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات ، والمعاني ، والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة ، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها ، وبين أفرادها ، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها¹

" يعرف " Redding " و " Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات ، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة

. و يعتبر Katz و " Kalm " الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال، ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني

. ويقرر " Zelko " و " Dance أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي ، والخارجي ، ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال

. أما " Lesikar فيضيف للاتصال التنظيمي بعدا ثالثا هو الاتصال الشخصي إضافة للبعدين اللذين طرحهما " Zelko " و " Dance .

هذه التعاريف تشترك في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل ، و تبادل للمعلومات . كذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومة و ، تتغير بحسب اتجاه

¹ - ناصر قاسيمي،-اتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص08 .

سيرها في المنظمة إما أفقياً أو عمودياً من خلال النماذج و، الأشكال الاتصالية المختلفة للمنظمات¹

و الاتصال التنظيمي بالنسبة لـ "Thayer" هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال ، والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى وفي هذا يشير إلى وجود ثلاث أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال وكما يلي:

• نظام الاتصال التشغيلي : ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام أو بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.

• نظام إيصال الأمر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد.

• نظام التطوير : ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

. ويقرر Borman " و " زملاءه : أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين

الجماعات المترابطة والمتداخلة

. ويعرف "Witkin" و"Stephens" " نظام الاتصال التنظيمي باعتباره ذلك التداخل ،

والتفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الاتصالي الذي يخدم أغراض منظمة

الأعمال²

ومن جهة يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق ، والمكتوب

الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي ، والجماعي ، ويسهم في تطوير أساليب

¹ - محمد ناجي الجوهر - اتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص 18.

² - نفس المرجع، ص 18، 19.

العمل ، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، وهو إما اتصال رسمي (هابط ، صاعد، أفقي) أو غير رسمي .

ومن جهة يعرفه " بيتر داركر Druker" بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى، ويسمع و عندها نتعرف إذا كان الاتصال سيستفيد من توقعاته و - ماهي وما هي هذه التوقعات .

وأما " لوهيش Lehisch " فيرى بأنه هو أكثر من الإعلام وهو يضع الأفراد في علاقات فيما بينهم لتسهيل الفعل الجماعي، فهو إذا فعل مشترك أما المعلومة فهي أحادية الجانب إذ لا يمكن إصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال"¹

وكما يعرفه " حنفي " :نقل للمعلومات ، والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد ، وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين ، وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين، و المشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم .

"وأما "عامر" فعرف الاتصالات التنظيمية بأنها "ظاهرة تؤثر ، وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم .

وعرفها "العلاق" كما أوضحت المنجي بأنها "تدفق التعليمات ، والتوجيهات ، والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين ، وتلقي البيانات ، والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين"²

¹ - ناصر قاسمي-اتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص 09

² - شعبان فرح- الإتصالات الإدارية، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان اردن، ط1، 2009، ص 137

وكذلك هو يتم من خلال معلومات عديدة تنتقل من فرد لآخر داخل المنظمة، و قد تتعرض في سيرورتها إلى تفسير حسب مختلف الآراء

. و كذلك تبادل للمعلومات، بين الأفراد تبادلا شخصيا ولكن أيضا داخل المجتمع وتفاعلا معه فالمنظمة تستخدم وسائل و طرق لتطوير و ، تفعيل معلوماتها و ، بياناتها و ، تتكيف مع استراتيجيات الاتصال للوصول إلى تطوير هياكله¹

ومن خلال استعراض كل هذه التعاريف يتضح لنا أنها عملية تبادلية للمعلومات التي تكون ذات علاقة بالعمل التنظيمي بين شخصين أو أكثر أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات منها جمع و تحليل و بث المعلومات .

و التعريف التالي يتضمن كل هذه العناصر: الاتصالات التنظيمية عملية دائمة ، ومستمرة في منظمات الأعمال سواء الإنتاجية أو الخدماتية تتأثر بالعلاقات الإنسانية خلال العمل، في إطار إنجاز ، و تطبيق مختلف القرارات للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة يستخدم من خلالها الموظف عدة وسائل و تقنيات.

ثانيا- أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسين العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاز المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة يكون الفرد في التنظيم في اتصالات

¹ -وصفي الكساسبة،-تحسين فاعلية اداء المؤسسي من خال تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 69

دائمة مع غيره من أفراد المنظمة؛ حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها و مبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة"¹

كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر.

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم "² فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة. إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية. ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، قطري)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم،

¹ - فضيل دليو-الاتصال في المؤسسة،(د.ط)،مؤسسة الزهراء،الخراب،2003،ص85.

² - سلوى عثمان الصديقي،هنا حافظ بدوي-ابعاد العملية الاتصالية رؤية علمية و واقعية،(د.ط)،الازارطة،1999،ص18.

وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة¹

ثالثاً - أهداف الاتصال التنظيمي

:يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات؛ إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة²

تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى :³

1- هدف توجيهي:

يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات هذا المجال. قديمة أو تثبيتها. ويعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال .

¹ - علي السلمي-السلوك الانساني في الادارة،(د.ط)،دار غريب،القاهرة،(د.سنة)،ص229.

² - فضيل دليو (ا)،-الاتصال في المؤسسة،مرجع سابق،ص57.

³ - سلوى عثمان الصديقي،هناك حافظ بدوي،ابعاد العملية الاتصالية رؤية علمية و واقعية، مرجع سابق،ص19.

2- هدف تثقيفي (توعوي): يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم في إطار تأدية المهام وإكسابهم بخبرات جديدة بميدان عملهم. قصد زيادة معارفهم، وتوسيع أفقهم بما يتعلق بمحيط عملهم¹

3- هدف تنظيمي:

التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم. يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات، ودعم كما أنه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم. لهذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات والمقترحات، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم²

4- هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية على التعبير عن مخاوفه ورغباته وآرائه دون حرج أو خوف. بين الأفراد، ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي، الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم، وقادرا . من شأن الاتصال التنظيمي كذلك تنمية التعاون بين أعضاء الجماعة، من خلال علاقات التفاعل والاتصال المستقرة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير. فلكي يكون

¹ - ياسين محجز الهاشمي لوكيا،-تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الاداء، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،العدد 7،جانفي 2012،ص3 .

² - فضيل دليو (أ)-الاتصال في المؤسسة،مرجع سابق،ص90.

التأثير الذي يمارسه الفرد على آخر قياديا، ينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الاستمرارية والاستقرار، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاتصال والتفاعل. فالقائد هو من تربطه بالعمال التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم¹

¹ - محمد سلامة، محمد غباري،-السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 239.

المبحث الثاني - عناصر و أشكال الاتصال التنظيمي:

أولاً- عناصر الاتصال التنظيمي:

تتطوي عملية الاتصال على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حدوث نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة. وتأسيساً على ذلك، فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فهي تبدأ برغبة شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معان أو أفكار أو بيانات إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال¹

وحسب هناء حافظ بدوي فإن عملية الاتصال تتم بتوافر العناصر الأربعة التالية:

المرسل Sender، المستقبل receiver، الرسالة message، الوسيلة Channel.

1 :- المرسل:

هو مصدر الرسالة، أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال. وقد يكون هذا المصدر هو الانسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك " ² يمكن للوسيلة أن تتحول إلى مرسل إذا برمجت لإيصال المعلومات إلى المتلقي بشكل دوري، فقد يعمد مثلا صاحب مؤسسة معينة إلى اعتماد برامج كمبيوتر معينة لإيصال معلومة عن طريق مكبرات تجعل من الوسيلة مرسلا، وأعضاء التنظيم متلقيا. الصوت في الورشة لإعلام العمال بتعليمات أو توجيهات

¹ - بشير العلاق-الاتصل في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة،(د.ط)،دار البازوري العلمي،عمان،2009،ص20.

² - هناء حافظ بدوي-الاتصال بين النظرية و التطبيق،(د.ط)،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،2003،ص31.

تخص التنظيم. فالطريقة المتكررة هنا لهذه العملية يحدد ديفيد برلو أربعة شروط أساسية يجب توافرها في المرسل¹ و هي:

أ. مهارات الاتصال عند المصدر:

توجد خمس مهارات أساسية يجب توفرها لدى المصدر. اثنتان منهما تتعلقان بوضع الفكرة في رموز وهما مهارة الكتابة، ويدخل ضمنها اختيار العبارات والرسومات والرموز المناسبة للتعبير الجيد عن الفكرة، ومهارة التحدث إذ أن مميزات الشخصية تظهر من خلال الأحاديث المتبادلة مع الآخرين، لذلك يتوجب على المرسل أن يترسل في حديثه، وأن ينطق بلهجة مستساغة بعيدة عن الاستعلاء والتوبيخ. أما المهارتين المتصلتين بفك الرموز فهما مهارة القراءة؛ حيث يكون لدى المرسل استعدادات لقراءة المواقف وردود الفعل ليتصرف وفقها في الوقت المناسب، ومهارة الاستماع لاعتبار الاستماع عنصر أساسي في عملية التواصل، كونه يجعل المستقبل يشعر بأهمية ما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعد على تحديد الهدف. يقوله. "فالرغبة في الأهمية على حد تعبير جون ديوي أعمق أمنية (حاجة) تصبو إليها الأنفس البشرية. أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور، لان القدرة على التفكير تساعد على تحديد الهدف.

ب. اتجاهات المصدر :

تؤثر اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي على عملية الاتصال بشكل مباشر. فإذا كان اتجاه المصدر نحو ذاته سلبيا، يحتمل أن تؤثر على التقييم للذات على

¹ - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد - الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط3،الدار المصرية اللبنانية،القااهرة،،2002، ص45.

نحو الرسالة التي يصنعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى¹ وإذا كان المشرف على مجموعة من العمال لا يؤمن بضرورة الالتزام بشروط السلامة المهنية أثناء العمال التنفيذيين لن يتحلوا (لا يلتزمون) بهذه التعليمات التي لا يؤمن بها المصدر نفسه.

ج. مستوى معرفة المصدر:

على المصدر (المرسل) أن يكون مزودا بقدر عال من المعرفة حول مجال العمل وحول الأخطار التي يجب أن يحذر العمال منها. كما أنه يتوجب عله معرفة شخصية المتلقي والظروف المناسبة لتوجيه التعليمات والإرشادات، فعملية الاتصال التنظيمي يجب أن تتم في توقيت مناسب للحصول على ردود الفعل المنشودة من أعضاء التنظيم.

د. النظام الاجتماعي والثقافي:

يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي، فلكي نحدد تأثير الاتصال، علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال، ومكانته في النظام الاجتماعي، والأدوار والمهام التي يؤديها. كما أننا في حاجة إلى معرفة الإطار الثقافي الذي يعايشه و القيم المحددة لسلوكه.

2. المستقبل (المتلقي):

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، وتقاس عملية الاتصال الادارة، أو مهندس السلامة، أو مشرف الوقاية أو عون الوقاية والسلامة

¹ - حسن عماد مكاوي- ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص45.

الصناعية. بمدى تأثير سلوك المستقبل، وأضحى سلوك العمال مطابقا للهدف المنشود من قبل المرسل

3. الرسالة:

هي الموضوع والمحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال تحقيقه، ويمكن القول أن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة، ويتحدد نجاح العملية الاتصالية في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المستقبل.

إن الفكرة أو الجانب الملموس للمعنى، أو الفكرة المراد إرسالها إلى الجهة المستهدفة قد تكون في شكل صور، أو تجسيديات، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى¹

4. الوسيلة:

يمكن أن تصل الرسالة إلى المتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس مثل: السمع والبصر والشم واللمس والتذوق، والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وراديو وشرائط الفيديو. وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من أخرى²

كما أن هناك وسائل تصلح لنقل فكرة في محل معين، ولا تصلح في غيره.

وفي ظل التطورات المتسارعة التي تعرفها مجالات الحياة المختلفة فإن الضرورة تستدعي تفسير الظواهر المحيطة بالتنظيم داخليا وخارجيا. فكلما ازداد النمو الفني والعلمي

¹ - بشير العلاق-الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، مرجع سابق،ص22.

² - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد،-الاتصال و نظرياته المعاصرة، مرجع سابق،ص49.

والصناعي، فإن التنظيم يصبح معقدا بالنسبة لأعضائه. بهذا تتدخل وسائل الاتصال المختلفة لإخطار عناصر التنظيم بمضامين الرسائل¹

وعلى ذلك فإن استخدام وسيلة الاتصال في المنظمة تتحكم فيها العوامل التالية:²

ا. طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة.

ب. خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية، وقابليته للتأثر من خلال

أسلوب معين. يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة

ج. تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة إلى أهمية الهدف المطلوب تحقيقه.

د. أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع المتناول في عملية الاتصال.

هـ. وأخيرا حجم المنظمة وتشعب وحداتها والمستوى العلمي لأعضائها المستهدفين.

يضيف بشير العلق إلى جانب العناصر المكونة للعملية الاتصالية سالفه الذكر

عنصرين آخرين يتمثلان في رجوع الصدى (ردود الفعل) والتشويش الذي يعبر عن المعوقات

من شأنها التقليل من القدرة على إدراك المعنى المتضمن في الرسالة³

فالمرسل يبدأ عملية الاتصال حسب الهدف الذي حدده (حسب الفكرة المراد إيصالها)، فيبث

رسالته باستعمال الوسيلة الاتصالية التي يراها مناسبة للحفاظ على المعنى الحقيقي للفكرة

الموجهة إلى المستقبل الذي يكون في مجال التشويش المتعلق به شخصيا، أو بالمرسل الذي

قد لا يختار الوسيلة الأنسب لإيصال المعنى على ما هو عليه، لينتج عن ذلك رجوع

¹ - عزي عبد الرحمان وآخرون - عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1992، ص13.

² - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد - مرجع سابق، ص50.

³ - بشير العلق، -الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، مرجع سابق ، ص23.

الصدى، أو ردود الفعل التي تتجلى في سلوكيات المستقبل. كما قد تحدث تغذية عكسية يقوم من خلالها المستلم بتوجيه رسالة إلى المرسل الذي وأنماطاً مختلفة. تحول إلى مستلم. لذلك فالعملية الاتصالية داخل المنظمة تتم بطريقة متبادلة بين أعضائها لتأخذ أشكالاً.

ثانياً- أشكال الإتصال التنظيمي:

تتسم العملية الاتصالية بالتفاعل المتبادل بين أعضاء التنظيم وفقاً للعناصر المكونة لها (العملية الاتصالية) فهو يتخذ عدة أشكال نتيجة لتنوع المواقف، فصفه الدارسون إلى أنواع متباينة حسب المؤشرات الدالة على كل نوع فنجد:

3 - أشكال الاتصال حسب اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية:

تعتبر اللغة المحور الأول في العملية الاتصالية داخل التنظيم؛ حيث فتصاغ من خلالها مختلف الرسائل والأفكار بطريقة ملفوظة أو غير ملفوظة .

أ. **الاتصال اللفظي:** هو كل اتصال يستخدم فيه اللفظ المنطوق كوسيلة لإيصال مضماني الرسائل من المرسل إلى المستقبل. فتصل هذه اللغة اللفظية إلى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع أو النظر، ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية في المؤسسة نجد: الإشراف والاجتماعات والندوات والمناقشات المقابلات. أما الوسائل المستخدمة في اللغة المكتوبة على سبيل المثال: الكتب والمجلات والمطويات والتقارير¹ فالإتصال اللفظي يعتمد بصفة عامة على الرموز اللغوية.

ب. **الاتصال غير اللفظي:** هو الاتصال الذي لا يعتمد على اللفظ بل على الإشارة والحركات المستخدمة من قبل المرسل لنقل الأفكار إلى المستقبل ليتشارك الطرفان في الفكرة

¹ - هنا حافظ بدوي-الاتصال بين النظرية و التطبيق،المرجع السابق،ص13.

المنقولة " ¹ و هذا النوع من الاتصال لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل، وفي علاقات العاملين بالمؤسسة، وفي علاقاتهم واتصالهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيداً لفهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف: كالرضا والغضب والموافقة والرفض " ² هذا ويمكن تقسيم هذا النوع من الاتصال إلى:

- لغة الإشارة: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة؛ فإشارة مشرف السلامة الصناعية الى العمال بيد مضمومة الأصابع، منتصبه الايهام، دليل على رضاه عن تصرفه، وفهمهم لتعليماته وتوجيهاته، وكذلك الابتسامه.
- لغة الحركة و الإيحاء: تتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يؤديها المرسل باستعمال لغة الجسد في حركات يمرر من خلالها رسالة إلى المستقبل مثل تغييرات ملامح الوجه، حركات العيون، حك الرأس.
- لغة الأشياء: هي الطريقة التي يتم من خلالها تمرير معاني، أو أفكار إلى المتلقي باستعمال وسائل وحركات متماشية مع الهدف من الرسالة، فاستعمال الجرس في فترة ما بعد الزوال دليل على انقضاء فترة العمل لذلك اليوم، واستعمال الصور التوضيحية للمخاطر يساعد العمال على وقاية أنفسهم. فقد أصبحت الصورة تقوم مقام الكلمة في الخطاب التقليدي، مع فارق الفعالية التي تمثلها القدرة الخارقة التي تتمتع بها الصورة على صعيد تعميم مضمونها، وترسيخه لدى المتلقين - متعلمين كانوا أم غير متعلمين - الأمر الذي لم تحققه الكلمة حتى في عز نفوذها الجماهيري " ³

¹ - مي عبد الله، عبد الكريم شين - المعجم في المفاهيم الحديثة الاعلام و الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2014، ص44.

² - فضيل دليو - الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص16.

³ - عبد الغني عماد - الثقافة و التكنولوجيا الاتصال التغيرات و التحولات في عصر العولمة... والربيع العربي ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2012، ص19.

- يرى أنطوني غيدنز أن الوجه وإدارة حركات الجسم والكلام تتضافر مع بعضها البعض في وقت واحد لتتقل بها عددا من المعاني والأفكار والمشاعر وإخفاء أخرى، ويحاول البعض من دون أن يدري بالضرورة مراقبة ملامح وجهه والتحكم في حركات جسمه خلال التفاعل اليومي مع الآخرين¹

2. أشكال الاتصال حسب طبيعة المصدر:

تتناول بعض المصادر الاتصال التنظيمي باعتباره نوعا إداريا خاصا بالتنظيمات الاجتماعية والمنظمات؛ حيث ترتبط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة. وهذا إما في صيغة اتصال صاعد أو نازل أو أفقي، أو غير رسمي يتم خارج المسارات الاتصالية الرسمية²

و فيما يلي شرح مركز لهذه الأشكال الاتصالية:

أ.الاتصال التنظيمي الرسمي: يتم هذا النوع من الاتصال في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فالاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة يشبع حاجات أعضائها من المعلومات لتدفعهم إلى الارتباط بالتنظيم.

- أما الاتصال الرسمي في شقه الخارجي : فيتيح فرصة تواصل المؤسسة بالجمهور بصفة رسمية، أين تجد هذه الأخيرة سندا نظريا مهما يتمثل في نماذج وقوالب جاهزة للاتصال الخارجي بهدف دعم وتسخير الظروف المتاحة لخدمة هدف المؤسسة.

و تماشيا مع ما تم التطرق اليه ، فإن الاتصال التنظيمي الرسمي يتم وفقا للاتجاهات الثلاثة التالية:

¹ - أنتوني غيدنز- علم الاجتماع، ط4، دار الوحدة العربية، (د.سنة)، ص170.
² - فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله ط 1 ، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص20.

- اما الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة رسمية داخل المنظمة ,حيث تتدفق فيه المعلومات من المستويات العليا للتنظيم إلى الأقل منها تبعا للهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة

يلخص كاتز وكاهن(1978) أنواع الاتصال النازل كما يلي ¹:

- ✓ الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- ✓ المعلومات المتعلقة بفهم العمل، ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى بالمنظمة.
- ✓ المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المتعلقة بالجزاء والعقاب مثلا.
- ✓ التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- ✓ المعلومات ذات الطابع العقائدي الهادفة أساسا إلى إضفاء الأهداف التي سطرتها المنظمة بالطابع العقائدي.

إن هذه الأنواع من الاتصالات النازلة تنتج إخطار عناصر التنظيم حول مدى حرص الإدارة و المسؤولين على ضرورة توفير الظروف الملائمة لأداء العمل، وتصحيح الأخطاء الممكن الوقوع فيها، للحفاظ على استمرارية التنظيم، بذلك تقضي على فكرة أن ما يأتي من معلومات من أعلى الهيكل التنظيمي (راس الهرم) هو مجرد أوامر يملئها الرؤساء والمشرفون لإشباع حاجاتهم الخاصة.

الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين

¹ - عزي عبد الرحمان وآخرون ، عالم الاتصال،مرجع سابق،ص25.

لتعليماتهم وقراراتهم من خلال التقارير المتضمنة للبيانات والمعلومات حول أداء العمل، أو عن أي مسألة أخرى تخص المحيط الداخلي والخارجي للعمل¹ إلا أن الرسالة الاتصالية أثناء قطعها لمسارها الذي يبتدأ من أسفل الهيكل التنظيمي، وينتهي إلى أعلاه. تتعرض في بعض مستويات التسلسل الهرمي للسلطة، إلى نوع من التعديل والتغيير. ويكون هذا الكثير من الحقائق و يحجب بعضها. بحجة تكييفها وتهذيبها لترفع الى مستوى المستقبل (مركز القرار في المؤسسة) وهذا من شأنه أن يغير الكثير من الحقائق و يحجب بعضها .

إن الاتصال العمودي من الأسفل الى أعلى يتمحور حول الأنماط الاتصالية التي لخصها عزي عبد الرحمان في:²

- ❖ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- ❖ تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها أحد أعضاء التنظيم.
- ❖ تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- ❖ طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في عمل ما.
- ❖ الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

أما عن الوسائط التي يمر بها إيصال هذه الأنماط فيكون ذلك عادة عن طريق الاجتماعات . العامة والتقارير والمقابلات الفردية والمنازعات ضمن الهيكل التنظيمي المرن والمفتوح .

¹ - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص131.

² - عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، مرجع سابق، ص22.

أ. الاتصال الأفقي: ينطوي هذا الاتصال على حالات التفاعل والتبادل المعلومات بين العاملين في الأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي " ¹ فمن شأن هذا النوع من الاتصال تعزيز الفهم المشترك للمهام الواجب تنفيذها، حتى أنه يؤدي إلى نشر علاقات تكاملية بين الزملاء قد تمتد الى خارج المنظمة.

ب. الاتصال غير الرسمي:

يعرف هذا النوع من الاتصال بهذا الإسم لأنه يدور خارج القنوات والمسارات الرسمية المحددة للاتصال، ويلاحظ أن الاتصال الرسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين. ويشكل الاتصال غير الرسمي القسط الأكبر من الاتصالات في المؤسسة، ليكون قاعدة للأخبار المبتورة والدعايات التي تنتقل بين أعضاء التنظيم دون قيود.

- إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تشكل سندا للاتصال الرسمي بالمؤسسة، فتساعد بذلك على تحقيق أهداف التنظيم، هذا إلى جانب أنها يمكن أن تشكل حاجزا للاتصال الرسمي إذا كانت الغاية من نوعي الاتصال متناقضة. لذلك يحدد كل من كاتز وكاهن الخصائص والمميزات التالية للاتصال غير الرسمي في المنظمة
 - الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يحقق إشباعاً نفسياً أكبر من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.

¹ - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، مرجع سابق، ص.ص 104.103.

عندما يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

- وبالرغم من هذه المميزات فإن الاتصال غير الرسمي قد يشكل خطورة بالنسبة للتنظيم في ظل غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية التي قد تنتشر أفكارا تعيق التنظيم لتحقيق أهدافها الشخصية. يصنف بشير العلق أربعة انماط من الاتصال التنظيمي هي:

الاتصال العنقودي: يأخذ هذا النمط من الاتصال غير الرسمي شكلا شبكيا يشبه عنقود العنب ليشمل التنظيم كله، وهذا النمط يضم بدوره نمطين آخرين هما :

سلسلة النميمة والغيبة: تتم العملية الاتصالية في هذا النوع بشكل بطيء أين يتولى شخص واحد مهمة بث رسالة معينة إلى أشخاص آخرين كل على حدا، وغالبا ما تحمل هذه الرسائل معلومات شخصية عن أحد أعضاء التنظيم¹

السلسلة العنقودية: تنتقل المعلومات في هذا النمط الاتصالي من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، ليقوم المستقبلون بنقل الرسالة نفسها إلى أشخاص آخرين في التنظيم والرسم التالي يوضح هاتين الفكرتين.

الادارة بالتجوال: إن التفاعل المطلوب بين المشرفين والمستخدمين في التنظيم يدفع إلى الاتصال غير الرسمي أين يكون المشرف في اتصال مع المرؤوسين في دورياته. فقد أثبتت الدراسات أن احتكاك المشرفين بالعمال وتواصلهم بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتهم وأدائهم

¹ - عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، مرجع سابق، ص25.

السلسلة الاجتماعية: لا يوجد لهذه السلسلة نمط معين للاتصال ففيها ينقل (أ) إلى (ب) المعلومة، إلى الآخرين ليكون البعض من التنظيم قد اطلع فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون هناك من لم يطلع عليها. ليقوم (ب) بدوره بنقل هذه المعلومة

3. أشكال الاتصال حسب درجة التأثير (مدى الاتصال):

يقسم الاتصال من حيث درجة التأثير إلى قسمين أساسيين هما:

أ - الاتصال الشخصي: وهو العملية التي يتم بمقتضاها تدفق المعلومات بين عناصر التنظيم بطريقة مباشرة وفي اتجاهين، إذ يرى جون ديوي أن التفاعل بين الطرفين - وخاصة ذلك الذي يحدث في جو ودي مستقر - يعد من أهم العوامل التي تساعد على إنجاح عملية الاتصال¹

إن هذا النوع من الاتصال يتيح فرصة تقرب الرؤساء من العمال، فيقدمون لهم تعليمات نظامية لحمايتهم من أخطار العمل في المكان والزمان المناسبين وجها لوجه، دون قنوات وسيطة، ويتحقق الرؤساء من مدى التزام العمال بهذه الإجراءات. ومما يميز هذا النوع من الاتصال نجد انخفاض تكلفة الاتصال مقارنة بالوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا ومحدودا وغير مشتت مع إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد المخاطبين، وسهولة تقدير مدى الاستجابة للرسالة، وتلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية، واللقاءات العابرة²

¹ - محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991، ص64.

² - حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص31.

ت- **الاتصال الجمعي**: و هو اتصال علني ومنظم يوجه عبر وسائل الاتصال الجمعية إلى جمهور عام وواسع، يتحدث فيه المتصل إلى الأفراد كمجموعة وليس إلى كل فرد في المجموعة (1) يحدث الاتصال الجمعي بين أعضاء التنظيم أثناء أوقات الفراغ في شكل غير رسمي، أو في شكل رسمي عند تنظيم الاجتماعات والندوات لاتخاذ قرارات أو حل مشاكل؛ حيث. تتاح فرصة المشاركة للجميع.

4 أشكال الاتصال حسب شبكات اتصال الفريق:

لما تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمات وتعاظمت مهامها ومسؤوليات المشرفين عليها، ظهرت شبكات وبين الفرق المتواجدة في التنظيم من جهة ثانية. اتصال الفريق استجابة لهذا الوضع لتسهيل عملية تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد من جهة، وتقسيم أنماط الاتصال حسب هذا النوع إلى شبكة اتصال مركزية، وغير مركزية.

أ. **شبكة الاتصال المركزية**: حيث يكون أعضاء اتصال الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد لعناصر المجموعة. الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال ليقدم التوجيهات أو التوضيحات اللازمة

ب. **شبكة الاتصال غير المركزي**: في هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة لعناصر التنظيم للاتصال والتواصل فيما بينهم بكثير من الحرية، وهو يتم في شكلين اثنين هما: الشكل الدائري والشكل الدائري المتداخل

بالإضافة إلى الأنواع الاتصالية المذكورة سابقا فإن للاتصال التنظيمي نوع آخر من حيث اتجاه العملية الاتصالية ، حيث يكون فيه الاتصال إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

فالنوع الأول يكون فيه المستقبل مجرد متلق للتوجيهات و التعليمات ، لذلك يطلق عليه المختصون في مجال الاتصال، الاتصال الناقص، أما النوع الثاني فيتم في ظروف تفاعلية بين عناصر الاتصال. تتبادل فيه الأدوار عناصره بين مرسل و مستقبل في الوقت نفس.

كما قد يكون التفاعل في العملية الاتصالية مركزا أو غير مركز حسب تسمية غوفمان **Goffman**، حيث يتم تسجيل النوع الأول عندما يبدي الأفراد، ما يوحي بأنهم يدركون وجود الآخرين معهم في شكل إغفال مهذب، وهنا يكون التواصل في شكل مستمر عبر الأساليب غير الشفوية مثل تعبيرات الوجه و حركات الجسم. أما التفاعل المركز فيتم عندما يتنبه الأفراد لما يقوله أو يفعله الآخرون.

يبقى أن نؤكد هنا إنه ليس هناك فصل تعسفي بين المشاركة في كل نمط من الأنماط الاتصالية السابقة الذكر، بمعنى أن الشخص قد يتلقى معلومات وأفكار من نمط جمعي ونمط شخصي في نفس الوقت. وفكرة الاشتراك هذه أوحى بنمط ثالث يرتبط ببول و لزارسفيد و كاتز وهو نمط يصف ذلك الشخص الذي يحصل على معلومات عن طريق مصادر جمعية، لينقلها إلى الناس بتأثير و فعالية، وهو ما يطلق عليه النمط ذو الخطوتين، الذي يتميز بوجود عنصر وسيط قد نطلق عليه كذلك حارس البوابة¹

ثالث- وظائف الاتصال التنظيمي :

ترتبط وظائف الاتصال أساسا بمحتوى الاتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمي وفي مختلف مستويات التنظيم، ويلخص عزبي الرحمان وظائف الاتصال في النقاط الثلاث التالية:

¹ - أنتوني، غيدنز، علم الاجتماع، مرجع سابق، ص ص 170. 171.

1 - الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج، فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب.

هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية أما بالنسبة لتأثير الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل فإنها تساهم في التحكم في الإنتاجية حسب ما أكدته تجارب هاوثورن؛ حيث تكون الاتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الإنتاجية، وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لفظية في شكل شائعات، أو قد تكون غير لفظية في شكل إيماءات، أو إشارات، أو صور تحمل دلالات بحسب ثقافة مجموعة العمل، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح لفاعلين بتبرير الفعل، أو النشاط الذي يقومون به، كما تجعلهم في موقع جيد بالمؤسسة وتمنحهم نوعا من السلطة.

2. الإبداع: يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة، بغرض التطوير التنظيمي، فمما لا شك فيه أن المنظمة لا تعيش في ركود، بل في عالم دائم التغير والحركة، وهو ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة. وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسة إلا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير المرغوب إحداثها¹

ولعل من أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير هي محاولة الحفاظ على مكتسبات الحاضر، والخوف من فقدان بعض الامتيازات نتيجة للتغيير في المستقبل. وهنا

¹ - لموشي عبد العزيز، انماط القيادة التنظيمية و علاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 109.

تظهر وظيفة الاتصال في إقناع عناصر المؤسسة بضرورة تبني طرق إبداعية تواكب مستجدات المحيط الداخلي و الخارجي.

3.الصيانة (المحافظة):

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقويم قيم العمل لديهم، "يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف؛ بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل؛ فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وأفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالاغتراب فيها. في حين تعبر مهمة ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية عن اعتبار المؤسسة نسق مشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها في المؤسسة. ويعتبر الإنتاج والإبداع والصيانة ووظائف يسهم الاتصال التنظيمي في تحقيقها والتأثير في توجيهها، إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال"¹

¹ - جمال بن زروق، التغيير التنظيم داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في انجازه،مجلة جامعة دمشق،مجلد 26،العدد1- 2،2010،ص404.

المبحث الثالث - العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي ومعوقاته:

أولاً- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

على اعتبار أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الأفراد، فإنها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها إلى قسمين: قسم متعلق بالتنظيم ومحيطه، وآخر يرتبط بعناصر الاتصال المكونة له.

1-العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم :

تضم هذه العوامل المؤثرات التالية:

- أ. **طبيعة العمل:** تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم، حيث تشجع بعض الأعمال الاتصال المباشر، لتتيح الفرصة للمرسل بتوجيه المتلقي إلى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة. أما على الاتصالات الرسمية. الأعمال التي تمتاز بالانمطية، وتقسيم العمل الدقيق بين أفرادها. فإن المؤسسة في هذه الحال هي التي تؤكد.
- ب. **درجة التعقيد التنظيمي:** تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة، و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات. فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كان الاتصال فيما بينها ضعيفا إن لم ينعدم.
- ت. **حجم المنظمة:** يرى جراكيوناس Graicunas أن صغر حجم مجموعة العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه. أما هربرت سيمون Simoun وجيمس ورثي Worthy ، فيتخذان موقفا معاكسا لموقف جراكيوناس، حيث يريان أن التقليل من حجم فرق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال .

بهذا فإن ورثي يؤكد على أن صغر حجم فرق العمل يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم حسب الدراسة الإمبريقية التي أجراها، ما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم.

إذا فمن شأن حجم التنظيم التأثير على عملية الاتصال التنظيمي، إذ أن سيرورة الاتصال تختلف في المؤسسات صغيرة الحجم، عما هي عليه في المؤسسات كبيرة الحجم، أين تكون أكثر تعقيدا وصعوبة .

ث- عمر المنظمة:

كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، أثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله، لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح و إلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى تضي الضبابية على أدوار الوحدات المكونة للتنظيم. أما إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصال فيها سيتم بالمرونة والرسمية.

2. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له :

اهتم دافيد بيرلو Berlo David في النموذج الذي نشره عام 1960 بالعوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل عملية الاتصال في علاقتها (العوامل) بكل عنصر من عناصره (الاتصال)، ووجود هذه العوامل أو غيابها يحدد مصادر التشويش في عملية الاتصال واتجاهاته " ¹ فيؤدي ذلك إلى عدم إدراك نفس المعنى عند المرسل والمتلقي، و تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية في:

¹ - صيرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 98.

أ- المرسل والمتلقي: إذ إن الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي يكون هذين العنصرين منفردين بهما، تحدد نجاح الاتصال أو فشله، كذلك فالحالة النفسية لطرفي الاتصال والفروق الفردية التي يمتاز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال.

ب. مضمون الرسالة: . إذا تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والإيجاز والتحديد والصدق فإن المتلقي سيستوعب مضمون الرسالة أما إذا لم تتوفر هذه العناصر فإن العملية الاتصالية ستكون فاشلة.

في مثل هذه الظروف يكون من الصعب اختيار الوسيلة المناسبة، لذلك فإن التنوع في استخدام الوسائل المناسبة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبليين، الأمر الذي يساعد في نجاح عملية الاتصال.

ت. قنوات الاتصال : من شأن قناة الاتصال أو الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال ، فالمرسل عليه أن يراعي في اختيار الوسيلة شروطا عديدة تتعلق بقدرات المؤسسة، والزمن المراد بث الرسالة فيه من جهة، ومن جهة ثانية عليه أن يراعي التفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصهم العرفية والثقافية والاجتماعية.

في مثل هذه الظروف يكون من الصعب اختيار الوسيلة المناسبة، لذلك فإن التنوع في استخدام عملية الاتصال. الوسائل المناسبة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين، الأمر الذي يساعد في نجاح عملية الاتصال.

ث- التشويش: من شأن التشويش أن يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة، وهي إما أن تكون متعلقة بالمرسل الذي قد يخل بأحد ضروريات الاتصال، كأن يقوم بتوجيه الرسالة في

وقت غير مناسب، أو أنها تتعلق بالمستلم ذاته أو بالقناة أو حتى بمحيط العمل. فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليته.

ثانيا - معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها ، فهي تعمل على تشتيت المعلومات و ، تشويها فتقلل من فعالية عملية الاتصال و بالتالي تسهم في التقليل من الوصول بلا أهدافها المنشودة. ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن:"المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق و انسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي او الزيادة أو التحريف المقصود و غير المقصود" ¹ هناك عوامل كثيرة تظهر كمعوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصال فعال نذكر منها:

1 معوقات تنظيمية:

تتعلق أساسا بالمشاكل التي قد توجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي المميّزة للعملية الاتصالية، وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وتترجم أبعادها. يمتاز بالضبابية وغموض الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات كما أن وجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وحدات الإنتاج المختلفة، قد يعيق من العملية الاتصالية.

¹ - هادي نهر، احمد محمود الخطيب، إدارة اتصال و التواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، مرجع السابق

إن عدم توفر أوقات العمل اليومية بالمؤسسات على أوقات فراغ تتيح لعناصرها فرصة التواصل بينهم، ومع الإدارة لطرح انشغالاتهم من شأنه التضييق على التفاعل الاجتماعي بين عناصر التنظيم، كما أن تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل، تشوش على مضمون الرسالة، فالرسالة الصاعدة كثيرا ما يعدل فيها المشرفون بحجة تهذيبها، لكن في الغالب ما تحذف منها عبارات تكون ذات دلالات صادقة على الوضع المترجم له من قبل العمال التنفيذيين بقصد من المشرف أو عن غير قصد. وفي كثير من تقرض عليه الاجراءات البيروقراطية التدرج في المراسلات - كتقديم شكوى - حتى يصل إلى رأس الهرم.

2. معيقات متصلة بعناصر الاتصال:

تم التطرق سالفًا إلى عناصر الاتصال بالتفصيل وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، رجوع الصدى، التشويش، و قد يشهد كل عنصر من هذه العناصر مشاكل تعيق العملية الاتصالية.

فصعوبة اختيار العبارات الدالة على الفكرة المراد إيصالها إلى المستقبل لوجود فروق شخصية بين المرسل والمستقبل، أو سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، وعدم إلمام المرسل بشروط و فن التواصل كعدم تمكنه من اللغة التي يفهمها الشخص المخاطب، وعدم اختياره للوسيلة الاتصالية المناسبة لمستوى المتلقي والوقت المخصص للعملية الاتصالية .

3. المعوقات المتعلقة بالمستقبل: فنتتمثل في عدم فهم المستقبل للرسالة، أو فهمه لها تبعًا

لمشاعره ومعارفه الخاصة، أو لامبالاته للتعليمات، أو المراسلات، أو لعدم حصوله على تدريب على مهارات التواصل وخاصة ما تعلق بالاستماع، أو لعدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات.

4. المعينات المتعلقة بالرسالة: فهي ما تعلق منها بسوء فهمها وإدراك معانيها، أو عدم اتفاق المرسل اليه حول الرموز التي يتعاملون بها فتكون التفسيرات المتضمنة في الرسالة من قبل المستقبل.

5. المعينات المتعلقة بالوسيلة: كعدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية لفحوى الرسالة من جهة، ومن جهة أخرى عدم توافقها مع ميول المستقبل وثقافته، ولا تراع عوامل وظروف الموقف الملائم، وفي كثير من الأحيان ما يلجأ أعضاء التنظيم إلى الاتصالات الشفوية لسرعة إيصال الرسالة عند الموقف الآني إلا أنها معرضة للنسيان والتشويش، وهذا من شأنه تعطيل المهام، وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم توفر تعليمات مكتوبة تثبت صحة الرسالة الشفوية .

كما أن التشويش المرافق لوسائل الاتصال و الضوضاء، تعتبر من المشاكل التي قد تواجه العملية الاتصالية داخل التنظيم، حيث تكون الرسالة غير واضحة و مبهمة، ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي أحد عوائق الاتصال الرسمي، إما بطريقة مقصودة أو بطريقة عفوية، ففي حالة عمل التنظيم غير الرسمي ضد التنظيم الرسمي بسبب تناقض المصالح ، او بسبب حالة الصراع، فإن التنظيم غير الرسمي يتخذ جملة من الإجراءات منها العمل على تعطيل شبكة الاتصال الرسمي.

أما الطريقة العفوية فتكون من خلال عدم تنسيق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي ما يؤدي إلى تعطيل شبكة الاتصال، خاصة وأن تقنيات الاتصال غير الرسمي تختلف عما هي عليه في لاتصال الرسمي، ومنها السرعة وعدم احترام السّلمية والعمل خارج المجال الرسمي زمانيا ومكانيا .

كما أن هناك بعض المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية الاتصال، نتيجة لضعف الاتصال الراجعة إلى أسباب الزمان والمكان، فيحدث ضعف الاتصال الراجع إلى الزمان في المؤسسات التي تتبع نظام المناوبة، إذ كثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد المناوبة الرئيسية يعتبرون مناوبتهم أكثر أهمية، ولا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد المناوبات المختلفة. أما عن أسباب ضعف الاتصال الراجع إلى المكان فيكون عندما يؤدي التشتت أو التوزيع الجغرافي لوحدات العمل إلى صعوبة عملية الاتصال¹

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم (د.ط)، دار غريب، القاهرة، 2007، ص86

خلاصة:

هناك قواعد وأسس رئيسية لأبد من أخذها بعين الاعتبار حتى نتأكد من فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة، وقد وضع سشتر برنارد Bernard. C بعض القواعد اللازمة لعملية الاتصال منها تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لعناصر التنظيم، ويجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا ما أمكن، وينبغي كذلك عدم تخطي بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الدنيا . بالإضافة إلى أنه يجب أن تتصف الاتصالات التنظيمية بالرسمية، والتأكد من كون مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية. كما يتوجب على التنظيمات إقامة علاقة مع العاملين، وإشراكهم في المعلومات المختلفة، وتدعيم الاتصال الداخلي في جميع أشكاله الرسمية، واحتواء الاتصالات غير الرسمية.

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الاول: مفهوم الاداء الوظيفي و محدداته.

المبحث الثاني : معايير و عناصر الاداء الوظيفي .

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي و مراحلها

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي الركن الأساسي ولهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة لماله من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وكذا في تحسين العملية الإنتاجية وهذا مرتبط بمستوى أداء موردها البشري، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم و يتخذ القرارات وأيضا يتابع سيرورة العمل من أجل تحقيق غايات معينة تسعى إليها المنظمة، من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي، و بالتالي أداء موردها البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها و قيمتها من بين المؤسسات، وذلك من خلال: الأداء الوظيفي وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء و النمو.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تؤخذ من خلالها عدة قرارات والتي تساعد المنظمات علي معرفة مختلف إحتياجات ومتطلبات المورد البشري و من خلال هذا الفصل سنتطرق للأداء الوظيفي بشيء من التفصيل من خلال عدة عناصر.

المبحث الاول: مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء، وهذا راجع إلي تعدد التخصصات وميادين العمل، ولهذا سنحاول إعطاء عدة تعاريف توضح هذا المفهوم.

1-الأداء لغة: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء منها:

*تعريف منجد اللغة العربية المعاصرة للأداء بأنه: "تسديد أو دفع ما هو واجب ويستحق، وأدى ما عمل عليه، قام بما هو ملزم به، أدى الواجب".¹

*وفي معجم الرائد عرف الأداء بأنه: "إيصال الشيء وإتمامه وتضاره".²

*وقد عرفه معجم الطلاب الوسيط: "الأداء بمعنى أدى أداء أو تأدية دينه، قضاؤه و الشيء أو صله إلي أهله".³

*وورد في المورد الثلاثي: بمعنى "تأدية إجراء قيام ب، تنفيذ، إنفاذ، مبدأ".

2-الأداء إصطلاحاً: ومن الناحية الاصطلاحية تعددت كذلك التعاريف في مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

*تعريف أحمد صقر عاشور الأداء أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها الفرد، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".⁴

¹ المنجد في اللغة العربية بيروت دار المشرق الطبعة الثانية، 2001 ص 14.

² جبران مسعود، الرائد في معجم الفبائي في اللغة والإعلام، بيروت، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، ط3، 2005، ص45.

³ كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 2006، ص12.

⁴ أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2005، ص ص 25-26.

من خلال هذا التعريف نجد نلاحظ أن الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي لابد منها أن تكون في الوظيفة والتي من خلالها يستطيع أن يقاس أداء العاملين.

*يعرف وارسمين روبين 1999 الأداء "بكونه قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها طويلة الأجل".

الأداء: هو تنفيذ أمرا وواجب أو عمل ما أسند إلي شخص أو مجموعة للقيام به".¹

تعريف عبد مالك مزهودة: هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يتكون منها عمله والكيفية التي تؤدي بها العاملون منها مهم أثناء العمليات الإنتاجية العمليات المرافق لها.²

تعريف آخر: "عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا راجع إلي العنصر البشري، هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خيارات وقدرات لإنجاز الأعمال".³

ثانيا - المفاهيم المرتبطة بالأداء :

من بين المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية، والانتاجية.

1-الفعالية: تعرف الفعالية بأنها "العلاقة بين الناتج المحققة والأهداف المسرة من قبل النظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالة والعكس صحيح".⁴

كما تعرف بأنها "درجة قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها".⁵

¹ عداي الحسين، فلاح حسين الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص21.
² عبد مالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر، 2001، ص80.
³ محبوب منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الاداء الوظيفي "دراسة حالة سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي GNLr/ Z ، شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارب التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم 2017/2016 ص17.
⁴ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 62.
⁵ سهام بن رحمني، بيئة العمل الداخلية وأثرها علي الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، مرحلة الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2014/1012، ص 69.

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

2- الكفاءة: تعرف الكفاءة علي أنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة.

تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المدخلات والمخرجات.¹

3- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية عن المقدرة علي خلق الناتج، القيمة المضافة باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة.

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية: الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

4- الفرق بين الكفاءة والفعالية: يمكن التفرق بين الكفاءة والفعالية من حيث مدى تحقيق الأهداف، حيث أن الفعالية في تعبر عن مدى القدرة علي الأداء الأعمال، ومتابعتها تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة وبهذا نجد مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة.²

تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف المسطرة أي تحقيق الكفاءة أما الإنتاجية فهي تربط بين الكفاءة والفعالية وتجمع بينهما.³

إذن إن هذه المفاهيم مرتبطة فيها بينها إرتباطا ووثيقا، حيث إنتاجية العامل تحدد مدى كفاءته وفعالية أدائه.

¹ شامي صليحة نفس المرجع السابق ص 63.

² عبد الرحمن ادريس، ادارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الاسكندرية مصر الدار الجامعة للنشر، ب، ط 2005 ص 159.

³ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

قد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدراسيين له وتمثل في: الجهد المبذول من طرف الفرد.

القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء وظيفته:

مدى إدراكه بمتطلبات وظيفته:

1- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته¹ ، والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى حيث يكون بنسب متباينة ضعيفة،متوسطة أو كبيرة.

إن الجهد عادة ما يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.²

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستقدمة أداء الوظيفة والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد آخر وتتغير من فترة لأخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعال في تحقيقها وتقديرها.³

3- إدراك الدور المهام: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{الدور إدراك} * \text{القدرات} * \text{الجهد} = \text{الأداء محددات}$$

¹ محمود سليمان العمليات، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ب ط، 2005، ص100.
² بلكل حليلة، بن قومان حورية، الرأسمال، الاجتماعي والثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة حالة بمديرية الثقافة لولاية تيارت بهواري، شهادة ماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/2017، ص31.
³ عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2007، ص50.

إذن ومن خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي محصلة تقال بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور¹. ويرى البعض من الباحثين أن أداء العاملين في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

- 1- الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من حملة إتجاهاته وحاجاته التي تسعى لإشباعها.
- 2- القدرة: وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.
- 3- بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة والتهوية، ساعات العمل والتجهيزات المعنوية كالعلاقة بالرؤساء والزملاء.²

$$\text{العمل بيئة} * \text{الدافعية أو الرغبة} * \text{القدرة} = \text{الأداء محددات}$$

تستطيع القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة قدرة الفرد علي أداء عمله ورغبته في العمل المطلوب منه داخل بيئة العمل.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن هناك إختلافات عدة في محددات الأداء الوظيفي وذلك حسب كل باحث فنستنتج من كل هذا أن محددات الأداء الوظيفي هي كمية الجهد المبذولة من الفرد ورغبته في العمل مع إدراك مهامه ودوره داخل المنظمة يخلق نوع من التفاعل داخل بيئة العمل مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي.

¹ محمود سليمان العميان، مرجع نفسه، ص 112.
² محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي و مراحلہ

أولاً - معايير الأداء:

هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أميل إليها المواطن الذي يؤدي عمله، يعد معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين بتحديد الكيفية التي يصلوا بها إلي أفضل أداء وكذا التعرف علي أوجه القصور التي تشوب الأداء¹. من أهم المعايير:

1- الجودة: تحمل عدة معاني فهي ذات معني واقعي ومعني حسي، فالمعنى الواقعي يعني إلتزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبته الفاقد والهدر، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز علي مشاعر وأحاسيس المتلقي والمستفيد منه، بمعني إقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة².

2- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ويتحداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإلتقان علي حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلي كونه من الموارد الغير القابلة للتجديد أو التعويض، ويعد من أحد الموارد الثلاثة الأساسية في إدارة الأعمال وهي مورد المعلومات، الافراد، المالية والوقت³.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 2010، ص 340.

² هلال محمد عبد الغني حسن ممارسة إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، 1995، ص 100.

³ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقري، بومرداس، 2009 2010، ص 73.

الوقت هو رأس مال وليس دخل مما يختم أهمية الإستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل علي الدوام ويمضي إلي غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.¹

4-الإجراءات: هي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق علي الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة²، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقع ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين علي الإجراءات المتبعة، سواء ما يتعلق بإنجاز للمعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتي تكون الصور واضحة لجميع الأطراف.³

ثانيا - أهمية الأداء الوظيفي:⁴

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة نذكر منها:

- يعد مقياسا لقدرة الفرد علي أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل و بالتالي يساعد علي اتخاذ القرارات.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدي العاملين حيث العاملين ذوي الأداء المدني يكون دائما مهددين بالاستغناء عنهم.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها الفرد أو المنظمة.
- تحليل أداء العاملين داخل المنظمات.
- نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

¹ هلال محمد عبد الغني حسن، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² هلال محمد عبد الغني حسن، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

⁴ بلكل حليلة، بن قومان حورية، الرأسمال الإجتماعي والثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي مرجع سبق ذكره، ص 30.

- تطوير قدرات العاملين.

ثالثاً - عناصر الأداء الوظيفي :

هناك عناصر أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال للمنظمة والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ومن هذه العناصر:

1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي سيتغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.¹

2- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم علي أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة، مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: إن هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط بكون تحليل الأداء ومكوناته ويكون الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة الواجب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.²

من خلال هذا نستنتج أن عناصر الأداء الوظيفي لها صلة وثيقة ببيئة العمل وأنشطة وكذا بمهارات العامل وقدراته وكذلك أيضا العوامل أو السياقات التنظيمية للعمل.

وفي تصنيف آخر مناسبة يشير مانيز إلى عناصر الحكم علي الأداء فيها يتعلق بالجوانب الآتية:

1-العامل: من حيث ما يحمله من المعلومات، مهارات، اتجاهات قيم ودوافع الإنجاز.

¹ بن نابي حسن، الالتزام التنسيقي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي، نذير محمد بودية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011-2012، ص66.

² عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، ط1، 1983 ص69، 70.

- 2- **الوظيفة:** من حيث أنها تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات العمل، فضلا عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله.
- 3- **الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

رابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ما يلي:

- 1- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها، لأهدافها ومعدات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها علي مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات لإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- 2- **عدم المشاركة في الإدارة:** أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يؤدي إلي تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة، وقد يعتبروه أنفسهم مهمشين.²
- 3- **إختلال مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة علي أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكما إرتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء ليتم التميز

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية عالية صالح تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 1433-1434هـ/ 2012-2013 م، ص66.

² بلكل حليلة، بن قرمان حورية، الرأسمال الاجتماعي والثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة حالة بمديرية الثقافة لولاية تيارت" بلهوارى، مذكرة شهادة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت، 2017/2017، ص 33.

الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.¹

4- مشكلة الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة علي مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي وانخفاظه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات و نظام الترقيات والحوافز .

5- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثر بشكل سلبي علي أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة.²

¹ بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي، نذير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² بلكل حليلة، بن قومان حورية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي و مراحلهِ

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

*تعريف ماهر أحمد: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين أعمالهم و يحتاج الأمر إذن أن يكونوا العاملين قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.¹

*يعرف آخرون علي أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم و تقييمها أثناء العمل، وذلك من خلال الملاحظة والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً".²

*وكذلك يعرف تقييم الأداء علي أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم علي مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم".³

*كما يعرفه آخرون بأنه: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خطط له المنظمة مسبقاً".⁴

*وكذا يعرف: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية".⁵

*ويعرف كذلك تقييم الأداء علي أنه: "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً، لأن الفاعلية الواقعية للمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها".⁶

ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية ديناميكية مخطط لها، تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف لدى العاملين مع تحديد كذلك كفاءة العاملين لإنجازاتهم واستخلاص النتائج من هذه العملية التقييمية.

¹ ماهر أحمد إدارة الموارد البشرية الاسكندرية الدار الجامعية، ب ط، 2007، ص406.

² درة عبد البارى ابراهيم وآخرون، إدارة المراد البشرية في قرن الحادي عشر، "منحني نظمي"، الاردن، وائل للنشر، ط1، 2008، ص270 .

³ عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية دار الفكر الجامعي، ط1، 2000، ص185.

⁴ الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي مشاكل، عمان الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص226.

⁵ الهيني خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص199.

⁶ 36: محبوبي منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص20.

ثانياً: تقييم الأداء:

1- على مستوى المنظمة:

أ - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

ب- رفع مستوى أداء العاملين، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم مما يساعدهم علي التطور والتقدم.

ج- مساعدة المنظمة في وضع محددات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والمبادرات المثيرة.

د-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.¹

هـ-تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.

و-قياس الفعالية التنظيمية والتعرف علي انتاجية التنظيم.

ز-تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.

ي-توفير المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ القرارات وإحداث عمليات التطوير.²

2-على مستوى الوحدات التنظيمية:

أ-تطوير العلاقة الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم والتعرف علي مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم.

ب-دفع المديرين إلي تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتي يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي أداء عاملِيهم.¹

¹ الهيثي خالد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ص ص 200/201.

² محبوبي منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الاداء، مرجع سبق الذكر، ص 21.

ج- تدعيم عمليات الإتصال و تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين.

د- متابعة الكفاية في أداء بغرض التحقق من التنفيذ للنشاط أعلى درجة ممكنة من الكفاية

هـ- تخطيط القوى العاملة و تحديد الإحتياجات التدريبية علي مستوى الوحدة التنظيمية.

3- على مستوى الفرد العامل:²

أ- دفع العاملين بإجتهد و جدية وإخلاص حتي تمكنوا من الحصول علي العزة والإحترام من طرف الرؤساء.

ب- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله علي التشجيع أو إرشاد الإدارة.

ج- إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية.

د- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل علي التغلب عليها.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء:

- ❖ تحديد مدى كفاءة العاملين.
- ❖ زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- ❖ خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- ❖ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية علي المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ❖ تحسين البيئة للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش وخلق مناخ ملائم من ثقة والتعامل الذي يخفض من شكاوى العاملين.³
- ❖ تزويد العاملين بتغذية رجعية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
- ❖ تساعد هذه الوسيلة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ❖ الحكم علي دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالإستقطاب والإختبار والتعيين.
- ❖ التعرف علي نقاط القوة والضعف وتطوير نقاط القوة مع معالجة نقاط الضعف.

¹ صليحة شامي المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009 2010 ص 80.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، ادارة الاعمال نظريات ونماذج تطبيقات، الاسكندرية مصر، الدار الجامعة للنشر، ب ط، 2005، ص264.

³ محمد السيرفي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2010، ص 280.

رابعاً: خطوات تقييم الأداء:

1 تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

أ-الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن أمور التي يتطلبها الأداء الكفأ للعمل.

ب- الثبات: أي يضم المعيار جانب الإستقرار والتوافق أي حصول الفرد علي نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً ما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة¹، يقصد بالثبات إمكانية القياس، حيث يضم ثبات المقياس جانبيين هما الإستقرار والتوافق فأما الإستقرار فيعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة تنتج عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية في حين التوافق يعني أن القياسات المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة تنتج عنها نتائج متفارقة من شخص لآخر.²

ج-التمييز: ويعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الإختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في ميزين أداء الفرد او مجموعة من الافراد.

د-القبول: يجب أن المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ- سهولة الإستخدام: أي سهولة إستخدام المقياس ووضوحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لإعتماده مقبول و مناسب.³

2- قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك 4 مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

أ-ملاحظة الأفراد العاملين.

ب-التقارير الإحصائية

¹ رباعية علي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص65.
² بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي، نذير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 62.
³³ نادر عبد الرزاق، أبو شرح، تقييم اثر الحوافز علي مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظم العاملين، مرجع سبق ذكره، ص23.

ج-التقارير الشفوية.

د-التقارير المكتوبة.¹

خامسا: مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين علي تنفيذها تخطيط سليما مبنيًا منطقي ذات خطوات متسلسلة وبالتالي يمكن أن نتعرف علي تلك المراحل التالية:

1-وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون بينهم علي وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بين المؤسسة والعاملين حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ليس ولديه ظروف زمنية أو مكانية.²

3-تقييم مراقبة التقدم في الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف علي جميع مستويات الأداء والتي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

4-التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة، إن التغذية العكسية ضرورة لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.³

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مرجع سبق ذكره، ص79.

² خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 2005، ص ص 204، 205.

³ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقري، بومرداس، 2009، ص 80.

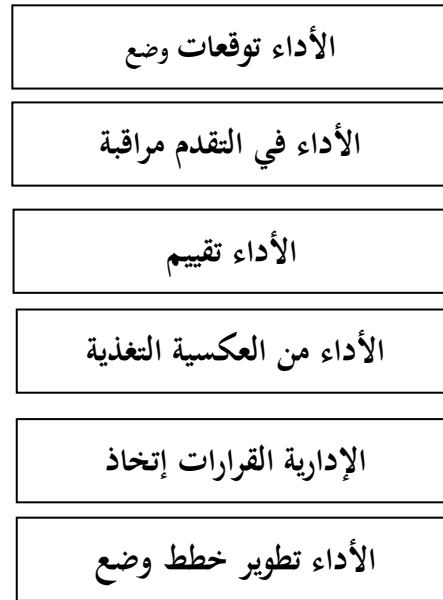
5- إتخاذ القرارات الإدارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، منها ما ارتبط بالترقية، الفصل، النقل والتعيين

6- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس بشكل ايجابي علي تقييم أداء من خلال التعرف علي جميع القدرات والمهارات والمعارف التي يحملها العامل.¹

وهذا الشكل يوضح مراحل تقييم الأداء: *



¹ الهبي خالد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 206.

خامسا: تقييم الأداء

1- طرق تقييم الاداء التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد علي التقديرات الشخصية للرؤساء علي أداء مرؤوسيهم وهي لا تعتمد علي العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها انواع الأحكام المحددة فيها وهذه الطرق هي وضحا.¹

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة علي ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في أسس أداء إلي أسوأ أداء أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، تتميز بالبساطة وسهولة الإستخدام.²

ب- طريقة المقارنة المزدوجة الثانية: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل وبتجميع المقارنات، يمكن وضع ترتيبا تنازليا للأداء.³

إذ كان لدينا مثلا 5 افراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول: مع الفرد الثاني، ب: لمعرفة من مواد فضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول أ مع كل من ج، د، ه لمعرفة أيهم أفضل لذلك فإن إستخدام هذه الطريقة لخسة أفراد يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

وصيغة الرياضية لذلك هي: حيث تشير n إلى عدد الأفراد العاملين.⁴

¹ رباعية علي، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، 2005، ص90.
² نادر عبد الرزاق، أبو شرح، تقييم أثر الحوافز علي مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظم العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 23.
³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديريةية النشر لجامعة قالمه، ب ط، 2004، ص 130.
⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2003، ص249.

ج- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي، الأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات.¹

تتميز بقلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد المقيم وكذا إملاتها للفرد العامل وكذا تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.²

د- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة علي تحديد عدد من المواصفات أو خصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس لتدرج البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات وترجع فعالة هذه الطريقة الي دقة في تجديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء³، تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة أو مضخمة بشكل متسلسل ككمية الإنتاج، نوع الإنتاج أو خصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مستوى أداء العامل.⁴

هـ- طريقة قوائم المراجع: يمكن أن تكون قوائم المراجع من أكثر الطرق فائدة لتقليل الضغط والحسب الكبير علي المقيمين، حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد وعلي المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء العاملين. يكون تأشير المقيم الذي هو في غالب المشرف المباشر، إما نعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجع تذهب إلي إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من عوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلي تقييم النهائي وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا

¹ رباعية علي، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص94.

² حمداوي وسليمة، مرجع سبق ذكره، ص132.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 249، 250.

⁴ رباعية علي، مرجع سبق ذكره، ص95.

و- **طريقة الأحداث الحرجة:** إن الأساس الذي يركز عليه هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم علي السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المستوى المقيم خلال فترة زمنية معينة، حيث يتضمن التسجيل خلاصة التوضيح ماذا حدث، من مميزاتها توفير التغذية العكسية حول أدائه

ز- **طريقة الإختيار الإجباري:** تتطلب هذه الطريقة من المقيم إختيار العبارة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا علي العامل في زوج من الصفات، وفي غالب الأحيان نتكون كل العبارتين تصفان سلوك الفرد، أما ايجابية أو سلبية، ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم مجبر علي اختيار العبارة التي تصف وتنطبق علي سلوك الفرد الفعلي، ومن ثم تجمع التقييمات من قبل الأفراد و تعطي لها درجات.

ومن مميزاتها السرية وغير معروفة للمقيم بحيث لا يعرف هذا الأخير أي العبارات أكثر أهمية¹

ج- **طريقة التقرير المكتوب "المقابلة"** : هب طريقة بسيطة تشبه لحد ما الطريقة السابقة "طريقة الأحداث المحرجة" حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها إضافة إلي ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف²

2- طرق تقييم الأداء الحديثة:

حيث توجد عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

أ- **طريقة التاريخ علي أساس السلوك:** يعتمد علي مقياس علي عناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات محددة عامة مسبقا وسلوكه المتوقع في العمل³

كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم علي ربط تقييمه سلوك الفرد في العمل أثناء التقييم.

ومن مزاياه نتساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم وتحديد نقاط القوة والضعف⁴

ب:طريقة الملاحظات السلوكية: تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم علي خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن وواحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من الأبعاد.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز علي السلوك الملاحظة بدلا نم السلوك المتوفر بينها في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك العامل⁵

ج- طريقة التسيير بالأهداف: تتم عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف علي أساس النتائج بحيث يتم تقييم الأفراد علي أساس ما تم إنجازه كما تتضمن هذه الطريقة علي خطوتين أساسيتين هما:

- عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو المشرف المباشر قصد تحديد الهدف بالاتفاق علي مدة معينة، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية تماشيا مع قدرات ومهارات العمال وقابلة للقياس.

- يتلقي الرؤساء في الخطوة الثانية مع المرؤوسين قصد مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل عامل، بحيث يتم تقييم العامل وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى

د- طريقة مراكز التقييم : تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط،التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات علي الرغم من

الصعوبات تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلفة المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة² العليا

وتتميز الميزة الرئيسية للمراكز التقييم في توفير المقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، لأنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية الإدارية فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية الإدارية فردية كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.¹

هـ- طريقة إدارة الجودة الشاملة : تعتبر الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وإنتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

تتميز هذه الطريقة بأنها تقيس الأداء في صورة جيدة عكس ما تقوم به الطرق التقليدية الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية و لها موضوعات موضوعية³

سابعاً: مسؤولية تقييم الاداء

1- الرؤساء: علي إعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأكثر تأهيله علي تقييم العاملين نظم التعامله المباشر معهم و يكون تقييم الرئيس أكثر فعالية إذا كان يحتفظ سجلات عن الأعمال التي يقوم بها العامل

2- المرؤوسين : حيث سينتقد المرؤوسين في تقييم أداء الرؤساء علي نفس منهج تقييم الرؤساء للمرؤوسين نظر الإحتكاك المباشر بهم وخاصة فيما يخص العمليات الإدارية

"التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة"، وأيضاً هم يكشفون المشكلات الإدارية التي تواجههم

3 -الزملاء: حيث يتم تقييم كل عامل من طرف مجموعة من العمال ينتمون الى وحدته

الانتاجية أو الإدارية وهذا يتم عن طريق ما يسمى بالتقييم السري⁴

¹ رباعية، مرجع سبق ذكره ص90

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مصر الإسكندرية دار الجامعية، ب ط، 2003، ص ص 441، 442.

4- **تقييم الفرد لذاته :** هناك أنظمة يقوم الموظفون بتقييم أنفسهم حيث أنه يوفر فرصة لتحسين الأداء، ذلك أن الفرد يسجل آراء الشخصية وإحتمال تحسين أدائه بتوفير شروط معينة، ومدى قدرته لتحسين الوضع بالنسبة لبنود الضعيفة والمتوسط وهذه الأسئلة يتم تسجيلها بنفسه.

5- **التقييم من قبل الزبائن:** حيث يستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين، لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم⁵

6- **تقييم اللجنة:** حيث يتم التقييم باعتماد لجنة مكونة من مجموعة من الأشخاص الذين يكونون علي إتصال بالعمل، ولهم إلمام بتفاصيله، حيث أن اللجنة ستضمن الموضوعية وجدية عملية التقييم ذلك الاعتماد وجهات نظم متعددة للحكم علي مستوى أداء العاملين¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص293.

خلاصة الفصل:

يشكل الأداء الوظيفي أهمية بالغة لأي مؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وهي ليس مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة علي العاملين بل أداة لتشخيص والتقييم الموضوعي لأداء العاملين ونجاح أي منظمة مرتبطة بمدى كفاءة وفعالية أداء مورد البشري.

كما تعتبر إشكالية أو موضوع تقييم الأداء من أصعب الإختبارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان نوع حجم هاته الأخيرة، فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية ديناميكية يتم من خلالها الحكم علي قدرات وكفاءة العاملين ومدى لفعالية وإنتاجية الأداء.

الجانب التطبيقي

تمهيد :

سننظر في هذا الفصل الى التحليل الاحصائي للبيانات بإجراء معالجة إحصائية بين المتغيرات الموجودة في الاستمارة بعرض البيانات المتعلقة بإستجابة أفراد العينة تجاه الاسئلة ، اين سيتم تجميع هذه البيانات في جداول إحصائية تخضع للتحليل ، لنتحقق من خلالها من صحة الفرضيات المتعلقة بمتغيري الدراسة ، بمقارنة ما تم جمعة من البيانات مع فرضيات الدراسة .

المبحث الأول: تشخيص ميدان الدراسة:

أولاً- نبذة تقديمية للوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب - تيارت -

الوكالة الوطنية لتدعم و تشغيل الشباب المسماة باختصار "و د ت ش" تم إنشائها سنة 1996 و هي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، موضوعه تحت وصاية الوزير المكلف بالتنشغيل .

نشأة المؤسسة :

- نشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد إحداث أنشطة إنتاجية خدماتية أو توسيعها وفق مقاربة اقتصادية تهدف إلى خلق الثروة ومناصب عمل.
- تضم الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات وكذا العديد من الملحقات المتواجدة على مستوى بعض المناطق.
- أما إنشاء الوكالة بالنسبة لولاية تيارت فكان في ديسمبر 1997 وكان أول ملف استقبل من قبل الوكالة في جانفي 1998 وذلك تحت:
- المرسوم الرئاسي رقم 234/96 المؤرخ في 10 صفر 1417 الموافق ل 02 جويلية 1996 والمتعلق بدعم تشغيل الشباب المعدل والمتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم 295/96 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 8 ديسمبر 1996 والذي يحدد كفايات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302 - 087 الذي عنوانه الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب المعدل والمتمم.

ثانيا - الهيكل التنظيمي:

1- المدير : فرع الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بولاية تيارت و على رأسها المدير يدير شؤونها حيث عين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتشغيل وهو صاحب الأمر و النهي في اتخاذ قرارات السلطة العامة و تكمن فيما يلي :

- تنمية الوكالة و التوقيع على العقود الملزمة و الأمر بصرف النفقات.

- الحرص على انجازات هدفها و تنفيذ قرار المجلس .

و حيث تأتي تحت رئاسته المكلف بالتكوين و كذلك المكلف بالاتصال.

2- مصلحة الإدارة و الوسائل : هي مصلحة تقوم بالتعامل مع المدير بين الإدارة الدنيا و

الإدارة العليا و مهمتها التنسيق بين المصالح إذ يترأسها رئيس المصلحة حيث يندرج تحته

قسم الأمانة و الأرشيف و كذلك عون الاستقبال و السائق و الحارس الليلي بالإضافة إلى

عون النظافة حيث يتم تسييرها من خلال إطار في التسيير الإداري و كذا إطار في

الاتصال و التكوين .

3- مصلحة المالية و المحاسبة: هي مصلحة تقوم بدراسة القيمة المالية التي يتضمنها

المشروع و كذلك مراعاة الميزانية التي تسيير عليها الوكالة حيث يترأسها رئيس المصلحة و ا

إطار المحاسب بالإضافة إلى المحاسب .

4- مصلحة المرافقة: تقوم بتبني فكرة المشروع و ذلك من خلال طرح عدة تساؤلات حول

إمكانية تحقيق المشروع و الذي يترأسها رئيس المصلحة و رئيس المرفقة و مرافق رئيسي و

مستشار مرافق و كذلك المكلف بالمتابعة.

5- **مصلحة المتابعة:** (التحصيل و المنازعات) هي مصلحة تقوم بمتابعة تمويل المشاريع و التحصيل و المنازعات يترأسها رئيس المصلحة المكلف بالنزاعات و كذلك مكلف بالمتابعة و التحصيل و تضم هذه المصلحة إطارين في المتابعة و أربع ممثلين قانونيين و إطارين في التكوين.

6- **مصلحة الإحصاء و المعلوماتية:** هي مصلحة تقوم بعملية الإحصاء و المعلوماتية يترأسها رئيس المصلحة و كذلك إطار في الإحصاء و تقني في المعلوماتية.

ثالثا- مهام الوكالة :

- تقديم الاستشارة و مرافقة الشباب ذوي في إنشاء النشاطات .
- تزويد الشباب ذوي المشاريع بكافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بنشاطاتهم .
- تطوير العلاقة مع مختلف شركاء الجهاز (بنوك ،مصالح الضرائب ،صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء و لغير الأجراء.....).
- تطوير الشراكة بين القطاعات لتحديد فرص الاستثمار في مختلف القطاعات .
- ضمان تكوين متعلق بالمؤسسة لصالح الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع كل شكل آخر من الأعمال و التدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها .
- تعزيز و دعم إحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات من طرف الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع أنواع الأعمال و التدابير الرامية إلى ترقية المبادرة المقاولتين .

شروط التأهيل:

- أن يتراوح سن الشاب أو الشباب ما بين 19 و 35 سنة، في الحالات الاستثنائية و عندما يحدث الاستثمار ثلاثة (3) مناصب عمل على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقولة) يمكن رفع سن مسير المقولة المحدثة إلى 40 سنة كحد أقصى .
- أن يكون أو يكونوا ذوي شهادة أو تأهيل مهني و / أو لديهم مؤهلات معرفية معترف بها
- إن يقدم أو يقدموا مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة .
- إن لا يكون أو يكونوا شغالين وظيفية مأجورة عند تقديم استمارة التسجيل للاستفادة من الإعانة .
- إن لا يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كبطال طالب عمل .
- إن لا يكون مسجلا على مستوى مركز تكوين أو معهد أو جامعة عند تقديم طلب الإعانة ،ما عدا في حالة ما إذا تعلق الأمر بتحسين مستوى نشاطه .
- إن لا يكون قد استفاد من إعانة بعنوان إحداث النشاطات .

التسجيل:

يتم التسجيل في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من طرف الشباب ذوي المشاريع عن طريق و وثيقة واحدة فقط، تسمى 'استمارة التسجيل تحمل من الموقع الالكتروني للوكالة أو من خلال التسجيل عن طريق الموقع الالكتروني «Promoteur.ansej.org.dz» و « www.ansej.org.dz »

رابعاً - الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة :

يستفيد الشاب المستثمر من إعانات مالية و امتيازات جبائية أثناء مرحلة الانجاز ، و تكون على شكل إعفاءات أثناء مرحلة استغلال مشروعه .

تمنح هذه الامتيازات سواء أثناء مرحلة توسيع قدرات الإنتاج .

الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة في مرحلة التوسيع تخص فقط المساهمات الجديدة و تحدد الحصة النسبية بالمقارنة مع المساهمات الإجمالية .

الإعانات المالية:

- القرض غير مكافئ .

- قرض غير مكافئ إضافي عند الحاجة بالنسبة للتمويل الثلاثي.

- التخفيض بنسبة 100% على معدل نسب الفوائد البنكية بالنسبة للتمويل الثلاثي .

الامتيازات الجبائية :تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية :

أ- في مرحلة انجاز المشروع :

- الإعفاء من رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الاكتساب العقارية في إطار إنشاء نشاط صناعي.

- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.

- تطبيق نسبة مخفضة بـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في انجاز الاستثمار¹.

¹ملاحق الخاصة بالمؤسسة .

ب- في مرحلة استغلال المشروع:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات ، أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول.

- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة في المطرقم (2)، يمكن تمديدها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محدودة .

عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي دفعها إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالحقوق و الرسوم الواجب دفعها .

غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الموافق لنسبة 50 % من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة و المقدر 10000 دج ، بالنسبة لكل سنة مالية ، مهما يكن رقم الأعمال المحقق .

الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) أو الضريبة على إرباح الشركات (IBS) حسب الحالة و كذا الضريبة على النشاط المهني (TAP) ، وذلك خلال الثلاث '3' سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي :

70 % خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي .

50 % خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي .

25 % خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي .

المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج

اولا: عرض البيانات المتعلقة بالسمات العامة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب : الجنس ,السن ,المستوى التعليمي , الأقدمية و اللغة الاكثر استعمالا في المؤسسة. لافتراض الدراسة وجود تاثير لهذه المتغيرات على توجه العمال نحو متغيري الدراسة.

1-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم(01) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسب %
ذكر	23	69.6
أنثى	10	30.3
المجموع	33	100

*تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول، أن هناك فرقا واضحا بين جنس الباحثين، حيث أن نسبة 69.6% من أفراد العينة هم ذكور، وهي نسبة كبيرة تتماشى مع ما تتطلبه طبيعة العمل اللازم المتميز ببذل جهود عالية بمؤسسة الوكالة الولائية لدعم وتشغيل الشباب بتيارت ، إضافة الى كثرة الخرجات الميدانية والإتصال الدائم والمباشر مع مئات طالبي المشاريع أسبوعيا في حين نجد إنخفاض العنصر النسوي حيث قدرت النسبة ب 30.3% عموما ما يمكن قوله أن أغلب المؤسسات تتطلب يد عاملة من الجنسين، فمتغير الجنس من المتغيرات التي تؤثر على عملية الإتصال، فهو يخلق نوع من التوتر والحساسية في بعض التفاعلات الإجتماعية داخل مؤسسات أونساج تيارت سواء بين العمال أو مع الزبائن

2- جدول رقم (02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
من 22-32	10	30.3
من 33-42	18	54.5
من 43-53	05	15.1
54 فاكثر	00	00
المجموع	33	100

* يشير الجدول رقم (02) الى ان 54.5% من افراد عينة الدراسة ينتمون الى فئة السن 42-33 , فيما بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم من 32-22 سنة نسبة 30.3% , فيما بلغت فئة 53-43 سنة نسبة 15.1% , فيما بلغت نسبة الذين تزيد اعمارهم عن 54 سنة ما قدره 00%

* تبين المعطيات الكمية أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر بين أفراد العينة، حيث تشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 33-42 سنة، وذلك يقارب حوالي 54.5% في حين نجد أن 30.3% . فيما سجلت نسبة 15.1% من افراد العينة تتراوح اعمارهم من 42 - 53 سنة في حين لم تسجل أي مفردة في فئة الاكثر من 54 سنة .وعليه يمكن القول أن النزعة المركزية لهذه العينة تتجه فئة شباب في مقتبل العمر ،هذه الفئة التي تتميز بالحيوية والنشاط والكفاءة وهو ما سينعكس بالإيجاب على مردوديتهم وأدائهم في العمل .

-أغلبية العمال في مؤسسة أونساج تيارت سنهم يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذا تحمل الأعمال والمهام الموكلة لهم.

3- جدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
إبتدائي	00	00
متوسط	04	12.1
ثانوي	04	12.1
جامعي	24	72.7
تكوين مهني	01	3
المجموع	33	100

يشير الجدول رقم (03) الى ان النسبة الغالبة من المبحوثين هم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة قدرت ب 72.7 % من افراد عينة الدراسة , اما ما نسبته 12.1 % من الافراد المستجوبين فهم من ذوي المستوى المتوسط و الثانوي بنسب متساوية , في حين شكلت نسبة المتحصلين على المستوى تكوين المهني 3.0 % من خلال البيانات الإحصائية، يتضح أن عمال مؤسسة أونساج تيارت ذوي مستويات متقاربة وأغلبهم ذو مستوى جامعي حيث قدرت نسبة العمال أصحاب المستوى الجامعي 72.7% حاملين لشهادات جامعية، أما المستوى الثانوي فبلغ عدد العمال 04 ، ما يعادل نسبة 12.1 % هو الحال بالنسبة لافراد العينة الممثلين للمستوى المتوسط 12.1% وهذا ما يقودنا إلى استنتاج أن هذه الفئة المهنية تتطلب عمال ذوي شهادات ومستويات عليا . أما الفئة المهنية الثانية أي عمال التكوين المهني فنجد أن فرد 1 من العمال لديه شهادة تكوين مهني وذلك بالنسبة 3% من مجموع العمال .

- العمل في مؤسسة أونساج تيارت يتطلب إداريين وعمال لديهم شهادات جامعية ومستوى عالي وذلك يتمشى مع طبيعة العمل الإداري وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه، فالمستوى التعليمي إذا قارناه بين العامل البسيط والإداري فإنه يخلق في بعض الأحيان توترات، هذا كما جاء في الفصل النظري الخاص بالمعوقات بين المرسل والمستقبل، وفي بعض الأحيان إذا كان العامل يتمتع بمستوى تعليمي ثانوي أو جامعي فإن ذلك يؤدي به إلى فهم الرسائل الإدارية بسرعة.

4- جدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
أقل من 05 سنوات	08	24.2
من 05 – 10	19	57.5
أكثر من 10 سنوات	06	18.1
المجموع	33	100

يشير الجدول رقم (05) الى ان 57.5% من الافراد المستجوبين تتراوح سنوات خبرتهم من

10-05 سنوات خبرة , في حين شكل عدد الافراد الذين تزيد عدد سنوات خبرتهم عن

- يبدو من خلال الجدول، ومن خلال البيانات الإحصائية أن عدد العمال الذين أمضوا فترة العمل ما بين (05-10) سنوات بـ 19 عمال بنسبة تقدر بـ 57.5% من المبحوثين تليها نسبة 24.2% من عينة البحث التي أمضت أقل من 05 سنوات في حين بلغة نسبة المبحوثين التي لا تتجاوز فترة اقدميتهم 10 سنوات 18.1% .

كل هذه النسب تدل على أن العمال بالمؤسسة لديهم أقدمية مما تمكنهم من الأداء الجيد للعمل والتفهم السريع لكل ما يدور بالمؤسسة من إتصالات داخلية أو خارجية، كذلك الأقدمية تسمح باكتساب الخبرة، والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى هذا فالأقدمية لها دور في إشاعة المناخ والولاء التنظيمي وتشكيل العلاقات الطيبة مع الإدارة. كذلك الأقدمية تمكنهم من العمل براحة وفعالية، وتمكنهم من تفادي المشاكل التي قد تواجه المركب، وذلك عن طريق الإتصال، والذي بدون شك سيسير بصورة حسنة نظرا لخبرتهم الواسعة

إن مدة العمل بالوكالة الولاية لدعم و تشغيل الشباب -تيارت- تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المركب من إتصالات أو أعمال حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يجري فيه من إتصالات داخلية وخارجية . ومدة العمل بالوحدة تلعب دورا هاما في تحديد موقف العامل من المشرف عليه، ونعتقد أنه كلما كانت مدة العمل أطول، كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما وآراء أكثر دقة عن فعالية الإتصال.

5- جدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة :

المتغيرات	التكرارات	النسب %
عربية	08	24.2
فرنسية	04	12.1
الإثنين معا	21	63.6
الامجموع	33	100

- لقد كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول الخاص بلغة الاستعمال أو انتقال المعلومات نلاحظ أن كلا اللغتان تستعملان، ولكن بنسب متفاوتة حيث نجد أن نسبة 63.6% تستعمل اللغتين معا ثم تليها نسبة 24.2 % تستعمل اللغة العربية، في حين 12.1% فقط تستعمل اللغة الفرنسية ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتقنون اللغة العربية . الى جانب اللغة الفرنسية فمتغير اللغة الأكثر استعمالاً لانتقال المعلومات في مؤسسة أونساج تيارت لديه علاقة بالمستوى التعليمي وكذلك بالنسبة للتكوين ، فاللغة محرك رئيسي للإتصال بين العمال.

إستنتاج:

- من خلال تحليلنا للمعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة نستنتج ما يلي - :
- ✓ معظم أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 91 عامل بنسبة 91 % .
 - ✓ معظم أفراد العينة في سن الشباب وهو سن العطاء والتميز بحيث بلغ عدد الذي يتراوح أعمارهم ما بين 40 و 45 سنة 22 عامل، وما بين 45-50 سنة 53 وهو مجموع العمال .
 - ✓ أغلب المبحوثين متحصلين على مستوى تعليمي جامعي، وقد بلغ عددهم 54 عامل ما يقابل نسبة 54%.
 - ✓ إن أفراد عينة البحث يستعملون اللغة العربية في تعاملاتهم حيث بلغ عددهم 30 عامل .
 - ✓ معظم أفراد عينة البحث لهم أقدمية في العمل، حيث بلغ عدد العمال الذين أمضوا فترة العمل ما بين 05-10 سنة بـ 24 عامل، كذلك بالنسبة للذين قضوا فترة العمل ما بين 10-15 فبلغ عددهم 4 عمال .

المحور الاول : إتصال الرؤساء بالمرؤوسين.

6- جدول رقم (06) : إهتمام الإدارة بالإتصال بكافة المستويات

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	23	69.6
احيانا	10	30.3
نادرا	00	00
المجموع	33	100

• من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات دائما ، وهذا ما أكدته نسبة 69.6 % من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بالاحتمال دائما، ثم تأتي نسبة 30.3 % من المبحوثين الذين أكدوا وأقروا بأن الإدارة تهتم بالإتصال وبإيصال القرارات والمعلومات دائما ،وفي المقابل لا نجد اي مفردة من المبحوثين من أفراد العينة البحث ترى بأن الإدارة لا تهتم الا نادرا بإيصال القرارات .

• يقوم العمال داخل المؤسسة بتنفيذ التعليمات وم2الأوامر لا يمكنهم المناقشة فيها بل يجب تنفيذها بإعتبارها أوامر على شكل وثيقة رسمية نلاحظ انه تكمن طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤساء من حيث نوعية الرسمية التي يحكمها الإتصال الرسمي وهو الذي يكون عن طريق تقنيات الإتصال الكتابي الرسمي على شكل تقارير أو أوامر أو لوائح وحتى اقتراحات بغرض نقل المعلومات أو توجيه الموظفين وحتى إعلامهم بالبيانات الرسمية

لامتيازها بالسرعة و اقل تكلفة فالاتصال الرسمي يضمن نقل المعلومات الضرورية الخاصة بالمؤسسة لعدد كبير من الموظفين .

7- جدول رقم(07): سرعة وصول المعلومات و القرارات

المتغيرات	التكرارات	النسب %
سريعة	11	33.3
بطيئة	08	24.2
تاخذ الوقت الكافي	14	42.4
المجموع	33	100

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن جملة من المبحوثين أي ما يعادل نسبة 42.4% من عمال مؤسسة أونساج تيارت قد أقرروا بأن المعلومات والقرارات تاخذ الوقت الكافي خلال وصولها للعمال وه ذا راجع لقلة عدد العمال الذي لا يتجاوز 34 عاملا إضافة إلى حرص الإدارة على عقد إجتماعات دورية مع العمال ، في حين نجد أن 33.3% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن المعلومات والقرارات تصل بسرعة إلى العمال، هذا أيضا يمكن تفسيره إلى القرب المكاني بين الإدارة والعمال، أما نسبة 24.2% من العينة وأفرادها المبحوثين يرون ان المعلومات تصل بصفة بطيئة، ، وهي نسبة ضئيلة إذا ما قارناها مع النسب الأخرى .

بطء وصول القرارات والمعلومات يرجع السبب في ذلك إلى طول التسلسل الإداري، فكلما كان عدد المستويات الإدارية كبير وطويل كلما شكل عقبة في عملية الإتصال وإيصال المعلومات والقرارات، ففي الإتصال النازل قد تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس أو المدير نقله أو إيصاله للمستويات الدنيا من معلومات، وهذا ما تؤكدته نسبة 24.2% من المبحوثين الذين أقرروا ببطء وصول المعلومات والقرارات .

وخلاصة القول أنه كلما كانت وتعددت المستويات الإدارية والتنظيمية، كلما كانت المعلومات والقرارات عرضة للتأخير فهذه المستويات بتعددتها يمكنها أن تشكل معوق أو حاجز للإتصال ، وتحول دون وصولها بسرعة للعمال و بالشكل المطلوب.

8- جدول رقم (08) : توزيع وسائل نقل المعلومات للعمال.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية	18	54.5
عن طريق الوسائل الشفوية	15	45.4
المجموع	33	100

* من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تقارب في نسب وصول القرارات والمعلومات الى عمال وكالة أونساج تيارت، حيث 54.5% من العمال تصلهم المعلومات والقرارات من الإدارة عن طريق التقارير والمنشورات ،في حين نجد أن 45.4% من عينة الدراسة تصلهم

المعلومات عن طريق الوسائل الشفوية (الإتصال المباشر، المكالمات الهاتفية) حيث قدر عددهم ب 15 عامل.

* تزاوج إدارة وكالة أونساج تيارت في إتصالها بالعمال بين الإتصال المكتوب والشفوي في نقل التعليمات والقرارات أو القوانين الجديدة التي يطلع عليها العمال تكون من خلال المناشير المكتوبة وتدعيم ذلك بالإتصال الشفوي وهذا لكي يفهم العمال هذه المعلومات ، وهو ما من شأنه أن يساهم في تقوية العملية الإتصالية في مؤسسة أونساج تيارت.

9- جدول رقم (09): توزيع الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات للعمال.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
الوسائل الكتابية	14	42.4
الوسائل الشفوية	09	27.2
الاثنتين معا	10	30.3
المجموع	33	100

- يوضح لنا الجدول السابق بأن نسبة 42.4% من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى بأن الرسائل الإتصالية المكتوبة تكون الأفضل، وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسلة إلى العمال كما هي، كما أوضح لنا بعض العمال، بأن الوسائل المكتوبة أضمن وأنجح، أما نسبة 30.3% من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بأن طريقة الإتصال بهم (شفويا) تكون الأفضل نظرا لما تتصف به

من مميزات خاصة، وأنها تقضي على عامة اللغة والفهم الجزئي للرسائل المكتوبة، أي أنها تتجاوز المصطلحات الصعبة. في حين اجاب 30.3% من افراد عينة البحث بالجمع بين الاسلوبين .

- إن معرفة العامل لمضمون الرسائل الإتصالية الموجهة إليه من قبل الإدارة تجعله قادرا على تفسيرها حسب قدرته المعرفية، والثقافية وخبراته وتجاربه السابقة، ومن ثم يحاول أن يتفاعل معها وفقا لما يحيط به.

10- جدول رقم (10) يبين وضوح المعلومات .

المتغيرات	التكرارات	النسب %
نعم	26	78.7
لا	08	24.2
المجموع	33	100

- من خلال الجدول السابق نجد أن أغلب عمال وكالة أونساج بتيارت تصلهم المعلومات بشكل واضح حيث قدرت النسبة ب 78.7%، في حين أن 24.2% تصلهم المعلومات بشكل غير واضح.

- المعلومات التي تقوم الإدارة بنشرها في معظمها قرارات ومناشير وقوانين جديدة لتسيير منح القروض بوكالة أونساج أو لجدولة الديون أغلبها واضح لا يحتاج إلى الفهم إلا

بعضها الذي يحمل في طياته اللبس ويحتاج إلى شرح من طرف المسؤول أو المستشار القانوني للوكالة.

11- جدول رقم (11) : عقد الادارة اجتماعات دورية من اجل مناقشة انشغالات العمال.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	10	30.3
احيانا	20	60.6
نادرا	03	9
المجموع	33	100

- من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 60.6% من افراد العينة يؤكدون ان الادارة احيانا ما تقوم بعقد اجتماعات دورية من اجل مناقشة انشغالات العمال, في حين ان 30.3% منهم يؤكدون ان 30.3% ان الادارة تقوم بعقد الاجتماعات الدورية من اجل مناقشة انشغالات العمال بصفة دائمة, فيما بلغة افراد العينة الذين اجابوا بندره عقد الادارة لاجتماعات دورية من اجل مناقشة انشغالات العمال عمال 03 فقط ما نسبته 09% . يمكن القول ان الادارة تهتم بعمالها و تسعى الى مناقشة انشغالاتهم و تلبية رغباتهم من خلال عقد اكبر قدر من الاجتماعات الدورية وهذا تعبر عنه المعطيات المسجلة اعلاه.

12- جدول رقم (12) يبين تطبيق نتائج الاجتماعات .

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	10	30.3
احيانا	21	63.6
نادرا	02	6
المجموع	33	100

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان 63.6 % من افراد عينة البحث يؤكدون تطبيق الادارة لنتائج الاجتماعات وهذا ان دل على شيء فقد يدل على مسؤولية و الالتزام الادارة و العمال بالعمل وضرورة تطبيق ما توصل اليه عمال المؤسسة من خلال الاجتماعات التي يتم عقدها بصفة دورية وهذا ما تؤكدته نتائج البند السابق. في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون انه احيانا ما تطبق نتائج هذه المجتمعات 21%, في حين ان 06% فقط من المبحوثين ما قدرة عاملي 02 فقط انه نادرا ما تطبق نتائج الاجتماعات.

المحور الثاني : اتصال المرؤوسين بالرؤساء(الاتصال الصاعد)

جدول رقم(13) العلاقة الشخصية للعامل وتأثيرها على الإتصال بالمسؤول

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	19	57.5
أحيانا	12	36.3
نادرا	02	06
المجموع	33	100

* كانت أغلبية إستجابات أفراد العينة بنسبة 57.5% أن العلاقات الشخصية لها تأثير كبير على الإتصال أي أن العلاقة الشخصية بين الرؤساء إذ كانت حسنة و طيبة فأن الإتصال يكون جد فعال و العكس إذا كانت العلاقة الشخصية بين العمال و الرؤساء غير حسنة - .أما نسبة 36.3% من العمال فيرون أن العلاقة الشخصية احيانا لها تأثير فيما يخص الإتصال ، في حين نسبة 06% من العمال يعتقدون أنه نادرا فقط تآثر العلاقات الشخصية على عملية الاتصال سوءا إيجابيا أو سلبيا.

* عند حدوث أي خلل في العمل يمكن للعامل أن يستند على زميل أكثر دراية في حل المشكلة دون اللجوء للرؤساء، تكمن ملاحظتنا أن العلاقات الإنسانية متواجدة داخل وكالة أونساج بين الموظفين فهي تتجلى في الأمور الخاصة بالعمل فهم يستعنون ببعضهم البعض عند الحاجة فنستنتج إن لا يمكن أن يكون الاتصال الرسمي إلا و يصاحبه الاتصال الغير الرسمي فهو محرك أساسي و فعال في تأدية العمل فهو يبرز مبادئ الجماعة

كالتعاون و تسهيل العمل على بعضهم البعض بالإضافة إلى تأدية و تنفيذ مهام المؤسسة حتى وان حدث خلل قد يعيقه.

جدول رقم (14): مدى إعطاء المسؤول إهتماما لأراء العمال

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	07	21.2
أحيانا	10	30.3
نادرا	16	48.4
المجموع	33	100

- يعتقد معظم العمال بنسبة 48.4% أن المرؤوسين لا يعطون الاهتمام الكافي في الآراء و و الإقتراحات التي يعطونها لهم و هذا قد يعود حسب رأيهم إلى النزعة القيادية لمرؤوسهم أما نسبة 30.3% من العمال فيرون بأنه هناك احيانا اهتمام من طرف رؤسائهم فيما يخص الآراء و الإقتراحات التي يقدمونها لهم و هذا نظرا للميزة التي لديهم و التي قد تساعدهم في هذا المجال . أما نسبة 21.2% يرون انه دائما ما يولي الرؤساء إهتمام لمقترحاتهم و آرائهم و هذا خاصة عندما يجدون في إتخاذ قرارات معينة.
- عمال وكالة أونساج تيارت ليست لديهم أي آراء في الأمور الخاصة بالعمل أو المشاركة في صنعه لأنهم عمال منفذون يقومون بتنفيذ العمل حسب الأوامر المعطاة لهم ، و انعدام آراء الموظفين و روح الإبداع داخل المؤسسة تجعل العلاقة بين الموظفين و الرؤساء علاقة رسمية محدود يغلب عليها الاتصال الرسمي في إطار توجيه أوامر و تنفيذها من طرف العمال ما يجعل الاتصال الصاعد ناقصا وأحيان ينعدم تماما .

جدول رقم (15) :مدى تخصيص المسؤولين لأوقات للإستماع لإنشغالات العمال.

التكرارات	التكرارات	النسب %
دائما	08	24.2
أحيانا	10	30.3
نادرا	15	45.4
المجموع	33	100

- معظم أفراد العينة أي العمال و هذا بنسبة 45.4 % أكدوا بان مسؤوليهم لا يخصصون لهم أي وقت فيما يخص الإستماع إلى شكاويهم فحسب رايهم أن المشاكل التي تواجههم و التي تحدث لهم ، هم من يبادرون بنقلها إلى مسؤوليهم لكي يحاولوا حلها لهم، أما نسبة 30.3 % من العمال فيرون أن مسؤوليهم يخصصون لهم أوقات معينة للإستماع إلى مشاكلهم و هذا في بعض الأحيان فقط.في حين 24.2 % من العمال أكدوا ان مسؤوليهم يخصصون لهم دائما اوقات للاستماع الى إنشغالاتهم.
- قلة إستماع المسؤولين لإنشغالات عمال أونساج تيارت يؤثر سلبا على مردودية عملهم ويؤثر على الإتصال داخل المؤسسة

جدول رقم (16):مدى وضوح الرسائل الإتصالية التي تصل من المسؤول

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائماً	15	45.4
أحيانا	18	54.5
نادرا	04	12.1
المجموع	33	100

- يرى 54.5 % من أفراد العينة أي العمال أنهم احيانا ما يفهمون المعنى العام للرسائل الاتصالية التي تأتيهم من طرف رؤسائهم، أما 45.4% من أفراد العينة و يعتقدون أنهم دائما ما يفهمون معنى الرسائل الإتصالية التي تأتيهم من رؤسائهم ، وهذا خاصة إذا كانت تلك الرسائل مبسطة و مفهومة ، و أحيانا آخري هم يفهمون المعنى العام من الرسائل التي تصلهم من رؤسائهم و هذا قد يعود حسب رأيهم الى صعوبة مضمون و محتوى تلك الرسائل ، و أما نسبة 12.1 % من العمال فيرون أنه نادرا ما يفهمون معنى و محتوى الرسائل الاتصالية التي تأتيهم من طرف رؤسائهم ،وهذا قد يرجع إلى مستواهم التعليمي المنخفض.
- كلما كانت الرسائل الإتصالية التي تصل من الأعلى إلى الأسفل واضحة يساهم ذلك في فهمها وإستيعابها وتطبيق ما ورد فيها.

جدول رقم (17): مناقشة العمال لمحتوى أوامر وتعليمات المسؤولين

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	09	27.2
أحيانا	22	66.6
نادرا	02	6
المجموع	33	100

- أغلب أفراد العينة من العمال أكدوا بنسبة 66.6% أنهم في بعض الأحيان يطرحون أسئلة حول محتوى الأوامر والتعليمات التي يكلفهم بها رؤسائهم و التي بالطبع لاتكون مفهومة لديهم وهذا لكي يؤديوا مهامهم على أتم و أكمل وجه. أما 27.2% من أفراد العينة فيرون أنهم دائما ما يطرحون أسئلة حول محتوى الأوامر و التعليمات التي يكلفهم بها رؤسائهم لأنهم ليتضح محتواها، أما نسبة 6% المتبقية من أفراد العينة فيرون أنه نادرا ما يطرحون أسئلة حول بعض التعليمات التي يكلفهم بها رؤسائهم لأنهم يفهمون جيدا محتوى تلك الأوامر و التعليمات.
- قلة مناقشة عمال وكالة أونساج لمحتوى أوامر المسؤولين دلالة على أن الإتصال في المؤسسة يسير في إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل أي أنه يغلب عليه طابع الرسمية.

جدول رقم (18) :مدى الفهم الجيد لمعظم قرارات المسؤول.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائماً	17	51.5
أحيانا	13	39.3
نادرا	03	09
المجموع	33	100

*يرى 51.5% من العمال أنهم يتفهمون دائما الهدف من وراء إتخاذ قرارات معينة من طرف رؤسائهم، وهذا نظرا لأنها في غالب الاحيان تكون في صالح تحقيق أهداف المؤسسة _ .أما نسبة 39.3% من أفراد العينة فيرون أنهم بعض الأحيان قد يتفهمون المغزى و الهدف من وراء القرارات التي إتخذت من طرف رؤسائهم و لكن في أحيانا أخرى هم لا يفهمون الهدف من قرارات معينة و التي تبدو حسب رأيهم ليست لها أية فائدة على تحقيق أهداف المؤسسة ،أما نسبة 09 % من أفراد العينة فهم يعتقدون أنهم لايفهمون المغزى و الهدف من القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائهم.

جدول رقم (19) ردة فعل العامل في حالة تغيير قرارات في المؤسسة.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
إيجابي	10	30.3
سلبي	18	54.5
لا أورد	05	15.1
المجموع	33	100

*معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة 54.5 % أن ردة فعلهم في الغالب تكون سلبية عند تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة و هذا نظرا لعدم اشراكهم في تغيير القرارات و البرامج. أما نسبة 30.3% من العمال فيعتقدون أنه دائما تكون ردة فعلهم ايجابية وهذا لأنه حسب رأيهم تكون القرارات دائما في صالح تحقيق أهداف المؤسسة _في حينان نسبة 15.1% فقط من أفراد العينة من يرون أنهم لايبيدون أى إهتمام فيما يخص التغيرات التي يحدثها مسؤوليهم على القرارات و البرامج الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم (20): مدى وجود صعوبات في فهم قرارات المسؤولين أثناء الاجتماعات.

المتغيرات	التكرار	النسب %
دائما	19	57.5
أحيانا	07	21.1
نادرا	07	21.1
المجموع	33	100

- معظم أفراد العينة أي العمال أكدوا نسبة 57.5 % أنهم لا يجدون ابدا صعوبات في فهم محتوى الأهداف و المغزى من القرارات التي أتخذت من طرف رؤسائهم و هذا خلال الاجتماعات التي يقومون بها وهذا لأن معظم تلك الأهداف المتعلقة بالقرارات مفهومة وليست فيها أى غموض. اما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسموا الى قسمين بحيث - نسبة 21.1 % من العمال اكدو انهم لا يفهمون محتوى الاهداف من القرارات التي تتخذ خلال الاجتماعات التي تقام مع رؤسائهم وهذا قد يرجع إلى المستوى التعليمي المنخفض لهم. اما نسبة 21.1 % من العمال فيعتقدون انهم في بعض الأحيان يفهمون محتوى القرارات المتخذة من طرف رؤسائهم ولكن في احيان اخرى هم لا يفهمون الهدف والمغزى منها.

جدول رقم (21):مدى وجود تباعد بين العمال والإدارة في إتخاذ القرارات.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	09	27.2
أحيانا	16	48.4
نادرا	08	24.2
المجموع	33	100

أغلب العمال بنسبة 48.4 % أكدوا بأنه أحيانا هناك تباعد بين العمال و الإدارة خاصة فيما يخص استشارتهم في اتخاذ قرارات معينة وهذا قد يرجع ألى النزعة القيادية لرؤسائهم او إلى مستواهم التعليمي المنخفض. اما 27.2 % من العمال من يرون بانه ليس هناك أي تباعد بين العمال و الإدارة وهذا خاصة فيما يخص إستشارتهم فيما يخص القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وهذا حسب رأيهم قد يرجع الميزة التي لديهم في مجال العمل والتي قد تساعدهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. اما نسبة 24.2 % من العمال اجابوا انه لا يوجد ابدا تباعد بينهم وبين الادارة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (22): طريقة طرح العمال لإنشغالاتهم.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
مقابلة المدير	17	51.5
مقابلة مسؤول المصلحة	01	03
مقابلة الفرع النقابي	08	24.2
خلال الاجتماعات	07	21.2
المجموع	33	100

- من خلال الجدول السابق نجد أن معظم العاملين يفضلون مقابلة المدير بنسبة 51.5% من اجل طرح المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لعملهم، اذ يرونه الحل الأفضل لإيصال انشغالاتهم بسرعة وهذا ما يعكس تفضيلهم الاتصال ومقابلة مدير المؤسسة شخصيا ،في حين نجد 24.2% يفضلون اللجوء الى الفرع النقابي، وهذا يمكن تفسيره أن للنقابة منافذ كثيرة لإيصال انشغالات العمال وحفظ حقوقهم بفضل التشريعات المتبعة داخل المؤسسة التي تحدد للعامل منافذ طرح انشغالاته طبقا لتشريعات الدولة، وهذا مايعيه العمال تماما . كذلك ومن خلال الاجتماعات بنسبة 21.2% اي أن العمال يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ونلاحظ نذرة لجوء العمال الى مقابلة مسؤول المصلحة بنسبة 03% وتفضيلهم للمحادثة الشفوية المباشرة أما من خلال الاتصال بالمدير أو استغلال الاجتماعات بالإدارة لإيصال انشغالاتهم.

- يطرح عمال وكالة أونساج انشغالاتهم بشكل مباشر على المدير للوصول إلى حلول على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم

على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسرعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكننا تفسير ذلك حسب تصورنا الشخصي في أن عينة البحث تتنف في هذا التصور مع كل العمال في معظم مؤسساتنا الوطنية في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل ببسر وبسرعة من خلال إيصالها الى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة الى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة.

المحور الثالث: عرض و تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بتأثير الإتصال التنظيمي على الاداء الوظيفي للعمال.

سنعرض في هذا الجزء البيانات المحصلة ميدانيا و المتعلقة بتدعيم فعالية الاتصال التنظيمي للأداء الوظيفي.

جدول رقم (23): أفضل الأساليب التي يستخدمها العمال للإتصال بالمسؤول

المتغيرات	التكرارات	النسب %
الكتابي	08	24.2
الشفوي	09	27.2
الإثنان معا	16	48.4
المجموع	33	100

- من خلال الجدول السابق نجد أن أغلب العمال يفضلون المزوجة بين الأسلوبين الشفوي والكتابي للإتصال بالمسؤول حيث بلغت النسبة 48.4%، و 27.2% منهم يفضل الأسلوب الشفوي، في حين 24.2% يفضل الاسلوب الكتابي.
- النتائج السابقة تتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرين والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال الشفوي والكتابي وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من اجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات الى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو

الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال

الجدول رقم (24): يوضح كيفية الاتصال السائدة في المؤسسة:

المتغيرات	التكرارات	النسب %
مباشرة	33	94.2
باستشارة المشرف	00	00
هاتفيا	02	5.7
المجموع	35	100

- يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 94.2% من العمال قد اجابوا بوجود اتصال مباشر فيما بينهم , وهذا ما يؤكد وجود اتصال مباشر على نطاق واسع بالمؤسسة ليشمل جميع العمال على اختلاف اعمالهم و مناصبهم و نوعية النشاط الذين يزاولونه, فيما اعتمده 5.7% من افراد العينة على استخدام الهاتف جنبا للاتصال المباشر , و هذا ما يبرر زيادة في العدد الاجمالي للعينة .

جدول رقم (25) يبين مدى وجود روح العمل الجماعي بين العمال.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
نعم	31	93.9
لا	2	6
المجموع	33	100

أغلب العمال بنسبة 93.9 % أكدوا بأن هناك روح العمال الجماعي بين العمال في حين ان 6% اي ما يعادل عاملين 02 فقط اجابوا بعدم وجود روح التعاون بين العمال ، و دلالة هذا انه تسود علاقات ودية و تضافر الجهود من اجل انجاز العمل على اكمل وجه و تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (26): دور الاتصال في اشاعة روح التعاون في الفريق.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
نعم	33	100
لا	00	00
المجموع	33	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع مفردات العينه ترى ان للاتصال دورا هاما في اشاعة روح التعاون في الفريق حيث بلغ نسبتهم 100% اي 33 عاملا. حيث ان من خلال الاتصال و التواصل العمال فيما بينهم و اقامة علاقات انسانية و ودية تساهم في تلطيف مناخ العمل و الذي يساهم بدوره في اشاعة روح العمل الجماعيو هذا ما اكده نتائج البند 25 ، و تعاون افراد الفريق فيما بينهم

الجدول رقم (27): مدى تلقي عبارات الشكر من المشرف لسرعة انجاز العمال لعملهم.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائماً	20	60.6
احيانا	07	21.2
ابدا	06	18.1
المجموع	33	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 60.6% ما عدده 20 فرد مما يؤول الى ان عمال الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب -تيارت- يتلقون عبارات الشكر دائماً من مشرفهم لقاء سرعتهم لانجاز اعمالهم في حين ان 21.2% من المبحوثين اجابوا بانهم لايتلقون عبارات الشكر مقابل ذلك الا احيانا فيما يقدر عدد افراد العينة الذين اجابوا بعدم تلقيهم لعبارات الشكر من قبل مشرفهم ما نسبته 18.1%. ما يفسر اهتمام المسؤولين بالجانب المعنوي للعامل نظرا لما له من تاثير على اداءه الوظيفي و العملي ، فالعامل النفسي يمثل جزءا هاما من مناخ العمل فاجابيته او سلبيته تنعكس على اداء العامل .

الجدول رقم (28): اداء العمال للأعمال الموكلة لهم في وقتها .

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	22	66.6
احيانا	09	27.2
نادرا	02	6
المجموع	33	1004

- يتبين من خلال الجدول اعلاه ان اغلب المبحوثين يؤدون الاعمال الموكلة لهم في وقتها دون تأخير تبلغ نسبتهم 66.6% , ما يعادل 22 عامل , فيما شكلت نسبة الافراد الذين كانت إجاباتهم ب "احيانا" ما قدره 27.2% اي 09 عمال , اما نسبة الاجابات التي كانت نادرا فقدرت ب 6% . ما قدره 06 عمال فقط . ما يدل على التزام العمال بانجاز اعمالهم في الوقت المحدد مما يزيد من فعالية التنظيم.

الجدول رقم (29) يبين مدى استفادة العمال من خبراتهم لتحقيق نوع من الابداع.

المتغيرات	التكرارات	النسب %
دائما	18	54.5
احيانا	15	45.4
نادرا	00	00
المجموع	33	100

- يتبين م8 من خلال الجدول اعلاه ان نسبة المبحوثين الذين يستفيدون من خبراتهم لتحقيق نوع من الابداع في عملهم بلغت 54.5%، فيما كانت نسبة 45.4 % منهم ب "احيانا" في حين كانت نسبة الافراد الذين كانت اجاباتهم ب "ابدا" ب 00%.
- التجربة المهنية لها دور كبير في إبداع العامل من حيث السرعة في التنفيذ،الدقة،وحل المشاكل في وقت وجيز.

الجدول رقم (30): مدى تناقش العمال فيما بينهم بهدف تحسين الاداء .

المتغيرات	التكرارات	النسب
دائما	18	54.5
احيانا	15	45.4
نادرا	00	00
المجموع	33	100

- من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة كبير من العمال يتناقشون في ما بينهم لتحسين أدائهم الوظيفي حيث بلغ 54.5% منهم يتناقش بصفة دائمة في حين ان 45.5% يتناقشون أحيانا. في عين لم نسجل اي مفردة فيما يخص عدم تناقش العمال من اجل تحسين ادائهم و تفسير ذلك ان معظم العمال يعملون جاهدين بغية تحسين و تطوير ادائهم الوظيفي مما ينعكس ايجابا على المؤسسة و يساهم في بلوغ المؤسسة لاهدافها و غاياتها، و يزيد من فعالية التنظيم.

الجدول رقم (31): أهمية تقييم الإدارة لأداء العمال لأعمالهم بالنسبة للعامل

المتغيرات	التكرارات	النسب %
نعم	30	90.9
لا	03	9.1
المجموع	33	100

- من خلال الجدول السابق نجد أن معظم عمال وكالة أونساج تيارت يولون أهمية كبيرة لتقييم الإدارة لعملهم حيث بلغت النسبة 90.9% بينما 9.1% فقط لا يبالون بتقييم أدائهم من طرف الإدارة.
- تقييم الإدارة لأداء العمال يساهم في تحفيزهم معنويا وهذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة .

الجدول رقم (32) اهتمام الادارة بك زاد من اخلاصك في عملك ؟

المتغيرات	التكرارات	النسب %
نعم	23	69.6
لا	08	24.2
المجموع	33	100

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا انه اغلب مفردات العينة زاد اهتمام الادارة بهم من اخلاصهم في عملهم اذ ان اهتمام الادارة بعمالها يساهم في تحفيز الجانب المعنوي للعمال و جعلهم يشعرون بتهميتهم في التنظيم و انهم جزء من هذا التنظيم مما يولد لديهم الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة و اخلاصهم في اداء الاعمال الموجهة لهم. في حين نلاحظ ان 24.2% من كالمبحوثين ما يعادل 08 افراد فقط اجابوا بعدم ذلك.

السؤال المفتوح: رأي العمال حول المشاكل الإتصالية بالمؤسسة

إنفق عمال وكالة أونساج تيارت على أن هناك عدة عوامل تعيق السير الحسن للإتصال في المؤسسة من بينها كثرة العمل و الروتين داخل المؤسسة عدم امكانية تدخل العامل في قرارات العمل أو إبداء الرأي أو حتى المناقشة فيه و يضع حدودا للعامل، فالعمل عبارة عن حلقة مغلقة لنقص التحفيز المادي و المعنوي من طرف الرئيس مايساهم في زعزعة ثقة الموظف اتجاه المنظمة. ولعل إن أهم المشاكل داخل المؤسسة تمحورت على عدم استغلال الإتصال بشكل صحيح خاصة أن الرؤساء لا يحتكون على العمال بطريقة إنسانية أو تقديم النصح لهم فهم يعتمدون على الإتصال الرسمي الذي ولد الروتين.

المبحث الثالث: النتائج العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي عند مبحوثي الدراسة ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

* معظم عمال وكالة أونساج تيارت من فئة الذكور ، وهم في سن الشباب وهو سن العطاء والتميز و متحصلين على مستوى تعليمي جامعي ، يستعملون اللغة العربية في تعاملاتهم ولديهم أقدمية لا بأس بها في العمل، وكل المعطيات السابقة تسمح لعمال الوكالة القيام بالأعمال الموكلة لهم من طرف المسؤولين.

* في ما يخص السمات العامة المتعلقة بالسن المستوى التعليمي، الأقدمية التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين العمال التنفيذيين تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

* بالنسبة لتأثير متغير السن على الأداء الوظيفي لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في مؤسسة ، الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب-تيارت- إذ لا فرق بين فئة (33-42) الكهول و(22-32) الشباب، و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الأداء التنظيمي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث

* بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي و تأثيره على الأداء الوظيفي فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات التعليمية (جامعي) في إجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي، إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على بنود الأداء

الوظيفي، و بالتالي فلا فرق بينهم، ما يعكس حقيقة أن الاختلاف في المستوى التعليمي ليس له تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين

* في ما يخص الأقدمية في العمل و تأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابات الفئات حول بنود الأداء الوظيفي، حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة اقل من 05 سنوات و ذوي الأقدمية المتوسطة و الطويلة اي من 05 الى 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر و بالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

* في ما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب-تيارت- نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين الصاعد والنازل طبقا لضروريات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات العمال الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ماتكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها و لجوء الإدارة أحيانا الى العمال للاستماع الى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم،ومن خلال هذا النمط (الاتصال النازل).

*كما أشار " محمود المساد في كتابه" الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملاحق ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، .

*ويمكن أن نلاحظ اهتمام بقيمة مؤسسة الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب-تيارت- بهذا النمط من خلال جعل الاتصال بالإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم. وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في المؤسسة وانساج تيارت في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها

* . أما بالنسبة الى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة مؤسسة الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب-تيارت- كذلك نجد أن العمال التنفيذيين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لايصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بادائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالاتهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالاتها بالعمال. على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسرية المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتقف في هذا التصور مع كل العمال في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل ببسر وبسرعة من خلال إيصالها الى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة الى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة.

* إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب-تيارت- التي تعتبر مؤسسة ناجحة بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من أجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات الى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة،

* ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة الوكالة الولائية لدعم و تشغيل الشباب-تيارت- .

* و فيما يتعلق بالفرضية الأولى و التي تؤول إلى : " يساهم الإتصال التنظيمي في مؤسسة دعم وتشغيل الشباب بتيارت في نقل قرارات الإدارة من خلال إتصال المسؤولين بالعمال."

حاول الباحث من خلالها الكشف عن تأثير فعالية الاتصال التنظيمي (النازل) على الأداء الوظيفي، فقد استنتج الباحث و جود تأثير بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء

أفضل وهذا لأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها الى مرؤوسيه،

"فأن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق أداءات جيدة أو منخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة

* ما أشار اليه الباحثين في الاتصال التنظيمي الى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم و انشغالاتهم ، و اكتشاف قبل استفحالتها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط وذلك بفتح جميع قنوات و اساليب الاتصال الداخلي والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل،رفع مستوى الأداء وزيادة المردودية المهنية.

* كما تحقق الفرضية الثالثة و التي تنص على ما يلي : " يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة أونساج تيارت و يساهم في نجاعته من خلال اقحام العمال في عملية اتخاذ القرار."

* ومن خلال ما تم التوصل اليه من عدم تحقق الفرضية السابقة من وجود تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين من خلال اقحامهم في عملية اتخاذ القرار و هذا ما تؤكده نتائج البند(19) حيث ان اغلبية المبحوثين كانت ردت فعلهم سلبية جراء اتخاذ

الإدارة لقرارات و تغييرات في المؤسسة دون علمهم ولا مشاركتهم الامر أي عدم اقحامهم في اتخاذ القرارات التنظيمية و الادارية التي تخص المؤسسة و منه عدم تتحقق الفرضية الثالثة..

* يمكن أن نقول أن الفرضية الأولى و الثانية قد تحققت في وجود تأثير بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها وبالتالي يمكن أن نقول أن فعالية الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعمالين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها .

خاتمة

خاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول فعالية الاتصال التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية محاوليين بذلك ابراز مدي تاثر الاداء الوظيفي للعمال بفعالية لاتصال التنظيمي و دوره في انجاح العمليات التنظيمية الادارية و المهنية.

فالالاتصال يلعب دورا هاما وحاسما من أجل الوصول الى النسجام و التوافق داخل المؤسسة لتحقيق كفاءة وفعالية في اداء الموظفين ، تضمن لها السير الحسن والتواصل مع كافة الفاعلين من إداريين و عمال ، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفير كل الوسائل والاساليب والطرق الاتصالية والمناهج المناسبة.

اذ أحدثت ثورة اتصالات المعلومات موجة من التغييرات العميقة في مختلف المجالات , رسمت ملامح واقع جديد لعالم سريع التغيير .

فنجاح المنظمات اليوم مرتبط ارتباط وثيق بالاتصال و بدوره الفعال في تسيير المؤسسة كونه القلب النابض بها و الحيز الواصل بين جميع اطرافها , لذا وجب على كل منظمة مهما كان نوعها و حجمها و طبيعة نشاطها ان تعمل على تطوير اساليبها الاتصالية في نقل المعلومات و الافكار بين شخصين او اكثر و تبادلها و إيصال الاوامر و القرارات عن طريق رموز او كلمات حول الموضوع المراد تحقيق اهدافه بحيث يكون الاتصال التنظيمي ذو فعالية عندما تكون المعلومات كافية و واضحة لكل من المرسل و المرسل اليه.

اضافتا الى فتح قنوات الاتصال الرسمي الصاعد و النازل و المزج بين النمطين مما يسمح بالتدفق السلس للمعلومات بين قمة الهرم و قاعدته و اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية و الاستماع الى افكارهم و اقتراحاتهم و حاجاتهم و رغباتهم و العمل على تلبيةها

خاتمة

مما يولد لدى العامل روح الانتماء و الولاء و شعور بالمسؤولية اتجاه عمله و المؤسسة و هذا يؤدي به الى الاتقان و الابداع في المنصب الذي يشغره و به تطور مستوى الاداء عند العمال .

و هذا ما ينعكس ايجابا على الاداء المهني و الوظيفي لعمال المؤسسة

المصادر والمراجع

أولاً-المعاجم والقواميس:

1. المنجد في اللغة العربية بيروت، دار المشرق، الطبعة الثانية، 2001.
2. بدوي أحمد ،معجم المصطلحات،بيروت لبنان ،1985.
3. كريم سيد محمد محمود معجم الطلاب الوسيط، بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 2006.
4. محمد منير حجاب،المعجم الإعلامي،دارالفجر للنشر والتوزيع،ط1،القاهرة 2004.
5. مي عبد الله،عبدالكريم شين،المعجم في المفاهيم الحديثة الاعلام والاتصال،(ط1)، دار النهضة العربية،بيروت،2014.

ثانياً - الكتب:

أ - باللغة العربية

1. أحمد بن مرسل ، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر 2005.
2. أحمد صقر عاشور ، غدارة القوى العاملة، اسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، ط1، 1983.
3. أحمد عاشور السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2005.
4. الهيني خالد عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
5. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل، عمان الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2006.

6. الطاهر خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر 2006.
7. السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دارالمعرفة الجامعية مصر، 1994.
8. أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ط 4، دارالوحدة العربية، د.سنة.
9. بيتر دراكر، الإدارة-المسؤوليات-المهام-التطبيقات، ج 1، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، 1995 .
10. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، (د.ط)، دار البازوري العلمية، عمان، 2009.
11. جاري ديسلر أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القار محمد عبدالقادر، دار المريخ للنشر، ب ط، الرياض، 1992.
12. جبران مسعود، الرائد في معجم الفبائي في اللغة والإعلام بيروت دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر ط 3، 2005.
13. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مصر الإسكندرية الدار الجامعية، ب ط، 2003.
14. درة عبد الباري ابراهيم وآخرون ادارة الموارد البشرية في قرن الحادي عشر "منحني نظمي"، الاردن وائل للنشر، ط 1، 2008.
15. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارة ادارة الاداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط 1، 1995.
16. هناء حافظ بدوي،الاتصال بين النظرية و التطبيق،(د.ط)،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،2003.

17. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية اداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية، ط1، مجلد، 2014، 1.
18. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالم، ب ط، 2004.
19. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002 .
20. طلعت ابراهيم لطفي، علما اجتماعا والتنظيم (د.ط)، دار غريب، القاهرة، 2007.
21. ماهر أحمد ادارة الموارد البشرية الاسكندرية الدار الجامعية، ب ط، 2007. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2010.
22. محمد ناجي الجوهر، اتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، ط1، 2000 .
23. محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991.
24. محمد عوده، اساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
25. محمد عبد الرحمان عبد الله محمد بدوي، مناهج و طرق البحث الإجتماعي، د ط، دار المعرفة الجامعية مصر، 2000.
26. محمد قاسم القريوتي ، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية ، ب ط ، عما، الاردن، 1985.
27. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر ب ط، 2005.

28. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 2010.
29. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، 2003.
30. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية رؤية علمية و واقعية، د.ط، الازارطة 1999.
31. سمير محمد حسن ، دراسات مناهج البحث العلمي و بحوث الإعلام ، عالم الكتاب ، الدار اللبنانية المصرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1990.
32. عبد الباقي صلاح الدين محمد، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية دار الفكر الجامعي، ط1، 2000.
33. عالية خلق اخو رشيدة ،المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2006، 1.
34. عبد الغني عماد،الثقافة و تكنولوجيا الاتصال التغيرات والتحولت في عصر العولمة... والربيع العربي، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات،بيروت، 2012.
35. عبد الغفور يونس،نظريات التنظيم و الادارة،المكتب العربي الحديث،الاسكندرية، 1997.
36. عداي حسين، فلاح حسين، الادارة الإستراتيجية عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2000.
37. عزي عبد الرحمان وآخرون،عالم الاتصال،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون، 1992.
38. علي السلمي،السلوك الانساني في الادارة،(د.ط)،دار غريب،القاهرة،د.سنة.

39. عريب عبد السميع،الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية،2006 .
40. فضيل دليو،الاتصال في المؤسسة،د.ط،مؤسسة الزهراء،الخروب،2003.
41. رباعية علي، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
42. شعبان فرج،الاتصالات الادارية،دار اسامة للنشر و التوزيع،،ط1 ،عمان ،الاردن،2009.
43. ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الاسكندرية مصر الدار الجامعة للنشر، ب ط، 2005.
44. خالد عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
45. خضير كاظم محمود،السلوك التنظيمي، دارالصفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط2002،1.

ب- باللغة الأجنبية :

1. Lucien Sfez, Dictionnaire, critique,de la communication press, Universitaire, de France-pvf , France,1993.
2. alex muchielli (a) :les science de l'informtion et de la communication ,édition hachette,paris,2001.
3. Alex Mucchielli, les sciences de l'information et de la communication,hachette livre, paris, 4eme ed,2006.
4. taibehafsi ,gérer l'entreprise publique, opu ,Alger,1990.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية عالية صالح تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والجماعية، جامعة قسنطينة 02، 1433-1434هـ/2012.
2. بوعطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة منتوري،قسنطينة،2008-2009.
3. بن نابي حسن، الالتزام التنسيقي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي، نذير محمد بودية تيزي وزو مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011-2012.
4. بلكل حليلة، بن قرمان حورية: الرأس مال الاجتماعي والثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة حالة بمديرية الثقافة لولاية تيارت "بلهوارى، مذكرة شهادة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017/2017.
5. لموشي عبد العزيز،انماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال،مذكرة ماجستير،جامعة الحاج لخضر باتنة،2009.
6. سهام بن رحموني، بيئة العمل الداخلية وأثرها علي الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية مرحلة الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، 2013/2014.

7. سليم كفان، مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2004-2005.
8. صافة أمينة، أثار إستعمال التكنولوجيات الحديثة على أفراد الأسرة الجزائرية، دكتوراه لنيل الدكتوراه في علم النفس الأسري، جامعة وهران 2، 2015-2016.
9. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009،
10. شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2009/2010.

رابعاً - المجالات :

1. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي مداخل المنشأة ومساهمة النسق الاتصالي في انجاحه، مجلة جامعة، العدد 1، دمشق، مجلد 2010، 26.
2. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، جامعة الدول العربية، العدد 382.
3. عبد مالك مزمودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.
4. ياسين محجز الهاشمي لوكيا، تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الاداء، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 7، جانفي 2012.

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستمارة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - ولاية تيارت -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
تخصص إتصال وعلاقات عامة

- استمارة بعنوان :

فعالية الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة دعم وتشغيل الشباب (اونساج) ولاية تيارت

_ أخي العامل :

تندرج هذه الإستمارة لمعرفة رأيكم في عملية الإتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر - تخصص - إتصال وعلاقات عامة، ولذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق وواقعية عن أسئلة الإستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية . شكرا لحسن تعاونكم .

تحت إشراف:

* أ. شريفة سليمان

إعداد:

* نور الهدى حدو

* خديجة جبالي

السنة الجامعية: 2019-2020

محور السمات العامة: من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة

المناسبة لإختيارك

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن : 32-22 43-33 54-44

54 فأكثر

3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

تكوين مهني

4- الاقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- اللغة الأكثر إستعمالا في المؤسسة : عربية فرنسية الإثنيين معا

المحور الثاني: إتصال الرؤساء بالمرؤوسين:

6- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟

دائما أحيانا نادرا

7- كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال ؟

سريعة بطيئة تأخذ الوقت الكافي

8- كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية ؟

- عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية

- عن طريق الوسائل الشفوية

9- أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات ؟

- الوسائل الكتابية

- الوسائل الشفوية

- الإثنيين معا

10- هل المعلومات التي تنتقل إليكم واضحة ؟ نعم لا

11- هل تعتقد الإدارة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة ؟

دائما أحيانا نادرا

12- في رأيك هل تطبق نتائج هذه الإجتماعات ؟

دائما أحيانا نادرا

المحور الثاني: بيانات خاصة بفعالية إتصال العمال بالرؤساء :

13- هل تحسن أن علاقتك الشخصية لها تأثير فيما يخص إتصالك برئيسك؟

دائما أحيانا نادرا

14- هل تعتقد بأن مشرفك يعطي اهتمام لبعض الآراء التي تعطيها له ؟

دائما أحيانا نادرا

15- هل يخصص المسؤولون أوقات للإستماع لإنشغالانكم ؟

دائما أحيانا نادرا

16- هل ترى أن الرسائل الاتصالية التي تأتيك من طرف رؤسائك مفهومة من حيث المعنى؟

دائما أحيانا نادرا

17- هل تطرح الأسئلة حول محتوى الأوامر و التعليمات التي كلفهم بها رؤسائك و التي لم تكن مفهومة لديك ؟

دائما أحيانا نادرا

18- هل تعتقد أنك تفهم جيدا الهدف من معظم القرارات التي أخذت من طرف رؤسائك ؟

دائما أحيانا نادرا

19 _ في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة كيف تكون ردة فعلك؟

إيجابي سلبي

20 _ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤسائك هل تجد صعوبات في فهم محتوى الأهداف من القرارات التي أتخذت في هذه الاجتماعات ؟

دائماً أحياناً نادراً

21 - هل تعتقد ان هناك تباعد بين العمال و الإدارة فيما يخص مشاركتك في القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟

دائماً أحياناً نادراً

22- ماهي طرح إنشغالاتك للمدير ؟

- * مقابلة المدير
- * مقابلة مسؤول المصلحة
- * مقابلة الفرع النقابي
- * خلال الاجتماعات

المحور الثالث: فعالية الإتصال تؤدي إلى تدعيم الأداء الوظيفي للعمال:

23- ماهو أفضل أسلوب التي تستخدمها للإتصال بالمسؤول؟

الكتابي الشفوي الإثنان معا

24- كيف نتصرف مع زملائك في المؤسسة؟

مباشرة باستشارة المشرف هاتفياً

25- هل هناك روح العمل الجماعي بين العمال ؟

نعم لا

26- هل ترى أن للإتصال دور في إشاعة روح التعاون في الفريق ؟

نعم لا

27- هل تتلقى عبارات شكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك ؟

دائماً أحياناً نادراً

28- هل تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير؟

دائما أحيانا نادرا

29- هل تستفيد من خبراتك لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك؟

دائما أحيانا نادرا

30- هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

دائما أحيانا نادرا

31- هل تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملك مهمة؟

نعم لا

32- اهتمام الإدارة بك زاد من اخلاصك في عملك؟

33- ما رأيك حول المشاكل الإتصالية بالمؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المسماة باختصار "و د ت ش"، تم إنشائها سنة 1996 و هي هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل. أنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد إحداث أنشطة إنتاجية و خدماتية أو توسيعها وفق مقاربة اقتصادية تهدف إلى خلق الثروة و مناصب عمل . تضم الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات و كذا العديد من الملحقات المتواجدة على مستوى بعض المناطق.

مهام الوكالة:

- تقديم الاستشارة و مرافقة الشباب ذوي المشاريع في إنشاء النشاطات.
- تزويد الشباب ذوي المشاريع، بكافة المعلومات ذات الطابع الإقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بنشاطاتهم.
- تطوير العلاقة مع مختلف شركاء الجهاز (بنوك، مصالح الضرائب، صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء ولغير الأجراء...).
- تطوير الشراكة بين القطاعات لتحديد فرص الاستثمار في مختلف القطاعات.
- ضمان تكوين متعلق بالمؤسسة لصالح الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع كل شكل آخر من الاعمال و التدابير الرامية الى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها.

الأهداف الأساسية :

- تعزيز و دعم إحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات من طرف الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع أنواع الاعمال و التدابير الرامية الى ترقية المبادرة المقاولتية.

شروط التأهيل:

- أن يتراوح سن الشاب أو الشباب ما بين 19 و 35 سنة، في الحالات الاستثنائية و عندما يحدث الاستثمار ثلاثة (3) مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقولة) يمكن رفع سن مسير المقولة المحدثة إلى 40 سنة كحد أقصى.
- أن يكون أو يكونوا ذوي شهادة أو تأهيل مهني و/ أو لديهم مؤهلات معرفية معترف بها.
- أن يقدم أو يقدموا مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- أن لا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم إستمارة التسجيل للإستفادة من الإعانة.
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كبطال طالب عمل.
- أن لا يكون مسجلا على مستوى مركز تكوين أو معهد أو جامعة عند تقديم طلب الإعانة، ما عدا في حالة ما اذا تعلق الامر بتحسين مستوى نشاطه.
- أن لا يكون قد إستفاد من إعانة بعنوان إحداث النشاطات.

المبلغ الأقصى للاستثمار:

يحدد المبلغ الأقصى للإستثمار بـ عشرة ملايين دينار جزائري (10.000.000) دج سواء في مرحلة الانشاء أو التوسيع. القروض الغير مكافأة و المكتملة للمشروع لا تدخل في حساب الحد الأقصى للإستثمار.

التسجيل:

يتم التسجيل في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من طرف الشباب ذوي المشاريع عن طريق وثيقة واحدة فقط، تسمى "إستمارة التسجيل". تحمل من الموقع الإلكتروني للوكالة « www.ansej.org.dz », او من خلال التسجيل عن طريق الموقع الإلكتروني « Promoteur.ansej.org.dz ».



08 شارع أرزقي بن بوزيد العناصر - الجزائر

الهاتف : 021.67.82.35/021.67.82.36

الفاكس : 021.67.56.54/021.67.75.74

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية
الممنوحة في اطار جهاز الوكالة

يستفيد الشباب المستثمر من إعانات مالية و امتيازات جبائية أثناء مرحلة الانجاز، و تكون على شكل إعفاءات أثناء مرحلة إستغلال مشروعه.
تمنح هذه الامتيازات سواء أثناء مرحلة الانشاء أو مرحلة توسيع قدرات الانتاج.
الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة في مرحلة التوسيع تخص فقط المساهمات الجديدة و تحدد الحصة النسبية بالمقارنة مع المساهمات الاجمالية.

الإعانات المالية

- القرض غير مكافئ.
- قرض غير مكافئ إضافي عند الحاجة بالنسبة للتمويل الثلاثي.
- التخفيض بنسبة 100% على معدل نسب الفوائد البنكية بالنسبة للتمويل الثلاثي.

الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

أ- في مرحلة إنجاز المشروع

- عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالحقوق و الرسوم الواجب دفعها.
- غير أن المستثمرين - الاشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50 %، من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة و المقدر 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الأعمال المحقق.
- الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) أو الضريبة على ارباح الشركات (IBS) حسب الحالة و كذا الضريبة على النشاط المهني (TAP)، وذلك خلال الثلاث "3" سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي:

70 % خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي
50 % خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي
25 % خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي

ب- في مرحلة إستغلال المشروع

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة "3 سنوات، 6 سنوات او 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ انجازها.
- إعفاء كامل، لمدة "3 سنوات، 6 سنوات او 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول.
- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة في المطبة رقم 2، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.



www.ansej.org.dz

08 شارع ارزقي بن بوزيد العناصر - الجزائر

الهاتف : 021.67.82.35/021.67.82.36

الفاكس : 021.67.56.51/021.67.75.74

ملخص الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة التي قمنا بها وكذا النتائج المتوصل إليها من خلال تطرقنا لدراسة الموضوع فعالية الاتصال التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية تيارت، بحيث يعتبر اتصال التنظيمي من المواضيع الهامة والأساليب المفيدة للمؤسسة في تحسين وزيادة فعالية المورد البشري داخل وكالة ANSEJ، وهو أيضاً أداة تخلق التناسق وتسيير جميع نشاطات المنظمة في جميع المستويات الإدارية.

وباعتبار أيضاً أن لموظفي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وبولاية تيارت أهمية كبيرة في تحقيق غايات المؤسسة المنشودة، وجب علينا أن نقف على أثر الأداء الوظيفي على فعالية الاتصال كونه يستطيع الاتصال التنظيمي لإيجاد مناخ تنظيمي إداري ملائم يساعد المؤسسة على تحقيق غاياتها، وكذا تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين داخل المؤسسة.

Résumé de l'étude: Sur la base de l'étude que nous avons menée et des résultats obtenus grâce à notre étude du sujet, l'efficacité de la communication organisationnelle et son impact sur la performance professionnelle de l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes dans l'état de Tiaret, de sorte que la communication organisationnelle soit considérée comme l'un des sujets et méthodes importants utiles à l'institution pour améliorer et augmenter l'efficacité des ressources humaines au sein de l'Agence de l'ANSEJ, qui est C'est également un outil qui crée la coordination et la conduite de toutes les activités de l'organisation à tous les niveaux administratifs.

De plus, étant donné que les employés de l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes et de l'État de Tiaret sont d'une grande importance pour atteindre les objectifs souhaités de l'institution, nous devons nous tenir sur l'impact de la performance professionnelle sur l'efficacité de la communication car elle peut organiser la communication organisationnelle pour créer un climat organisationnel administratif approprié qui aide l'institution à atteindre ses objectifs, ainsi que la satisfaction au travail entre Travailleurs au sein de l'organisation.