



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال



تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة

الموضوع:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

– دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس –

تحت إشراف الأستاذة:

ليليا بورنودة

إعداد الطالبات:

– حجاج آمال

– بوزيان حواء

– بوزيان حنان

– مقدم ابتسام

السنة الجامعية : 2014/2013

الشكر:

الحمد له حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي وفقنا على إكمال هذا الموضوع في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفتنا الأستاذة ليليا بورندة على إرشادها ونصائحها وتوجيهاتها العلمية والتي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذا العمل، كما نشكر مؤسسة البحث على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال البحث وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

الإهداء:

مثننا الأعلى في البطولات والتضحيات

إلى بلد المحبة والمعجزات..... الجزائر

إلى النهريين الخالدين..... أبي وأمي

إلى إخوتي وأخواتي الكرام وزوجة أخي

إلى منتفع من هذا العمل

إلى كل من عرف معنى الصداقة والإخلاص

إلى جميع طلبة قسم العلوم الإنسانية

الإهداء

إلى من كان وراء نجاحي.....والذي الكريم

إلى من أحاطتني بالرعاية والحنان.....أمي الحبيبة

إلى الإخوة و الأخوات

إلى الجدة الغالية زروال فاطمة

إلى الصديقة:سعادة ميمونة

والى من قاسموني في انجاز هذا العمل:حواء،آمال،ابتسام

*** بوزيان حنان ***

الإهداء:

أهدي عملي هذا المتواضع إلى والدي العزيزين

إلى أستاذتي الكريمة التي أنارت لي سبيل هذا البحث في توجيهاتها

إلى اخوتي وزوجة أخي وجدتي أطال الله في عمرها

والى الصغار أمين و لبنى و رانية وأسماء

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في هذا العمل

وشكرا

الطالبة:

بوزيان حواء

الإهداء

أهدي عملي هذا المتواضع إلى أمي الحبيبة وإلى إخواتي

وإلى زوجي وعائلته

وإلى أبناء إخوتي

وإلى أستاذتي الكريمة

وإلى كل من ساعدنا على أتمام هذا البحث

الطالبة

ابتسام مقدم

فهرسة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة	الجدول رقم 1
52	متغير الجنس لنسبة لعينة الدراسة	الجدول رقم 2
52	متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة	الجدول رقم 3
53	متغير الأقدمية في العمل بالنسبة لعينة الدراسة	الجدول رقم 4
54	هل هناك اتصال في المؤسسة	الجدول رقم 5
55	فعالية المعلومات التي تصل من طرف الإدارة	الجدول رقم 6
56	ملائمة نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة	الجدول رقم 7
56	صعوبات الاتصال مع المؤسسة	الجدول رقم 8
57	المعوقات التي تقف أمام العملية الاتصالية في المؤسسة	الجدول رقم 9
58	مساهمة الوسائل الاتصالية في نقل المعلومة وفي الوقت المناسب	الجدول رقم 10
59	التكنولوجيا الأكثر استخداما في المؤسسة	الجدول رقم 11
60	المشاركة في عملية وضع خطط و مشاريع المؤسسة	الجدول رقم 12
61	الإعلانات وعملية إيصال المعلومات	الجدول رقم 13
62	اهتمام الإدارة بالاستماع إلى المشاكل والانشغالات	الجدول رقم 14
63	استغلال الاجتماع بالإدارة من أجل نقل الشكاوي و الصعوبات	الجدول رقم 15
64	اهتمام الإدارة بانشغالات العمال و علاقتها بالإخلاص في العمل	الجدول رقم 16
65	تأدية العمل في الوقت المناسب	الجدول رقم 17
65	رضا المشرف المباشر عن انجاز العمال لأعمالهم	الجدول رقم 18
66	إتقان العمل وسرعة تأديته	الجدول رقم 19
67	الاستعداد لمواجهة الصعوبات أثناء أداء العمل	الجدول رقم 20

68	وضع الحلول للعقبات أثناء العمل دون الاتصال بالإدارة	الجدول رقم 21
69	الالتزام بتنفيذ كل التعليمات	الجدول رقم 22
69	الإبداع في العمل من خلال ما تعلم	الجدول رقم 23
70	اعتماد المشرف على العامل في أداء بعض الأعمال الصعبة	الجدول رقم 24
71	الاهتمام بحضور الدورات التكوينية	الجدول رقم 25
72	مساهمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في تسهيل العمل	الجدول رقم 26
73	عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجاز العمل	الجدول رقم 27

فهرسة الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الاتصال الهابط	1
23	الاتصال الصاعد	2
24	الاتصال الافقي	3

الفهرسة

أ- ب	المقدمة
***	الإطار المفاهيمي
10	الاشكالية
12	فرضيات الدراسة
13	اسباب إختيار الموضوع
14	أهمية الدراسة
15	أهداف الدراسة
16	الدراسات السابقة
17	التعريف الإجرائي للمفاهيم
***	الجانب النظري
***	الفصل الأول الاتصال التنظيمي
20	1- تعريف الاتصال
21	2- تعريف الاتصال التنظيمي
22	3- انواع الاتصال التنظيمي
25	4- اهمية ووظائف الاتصال التنظيمي
26	5- أهداف الاتصال التنظيمي

27 -6 اساليب الاتصال التنظيمي

29 -7 معوقات الاتصال التنظيمي

30 خاتمة الفصل

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

32 -1 تعريف الأداء

32 -2 تعريف الأداء الوظيفي

33 -3 أهمية الأداء الوظيفي

34 -4 محددات الأداء الوظيفي

35 -5 أبعاد الأداء الوظيفي

36 - كيف يحدث الأداء

37 - العوامل المؤثرة في الأداء

38 -6 تقييم أداء العاملين

41 خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث الإطار المنهجي

43 -1 الدراسة الإستكشافية

43 -2 ميدان الدراسة

46 -3 منهج المستخدم

47 -4 العينة

49

5- أدوات جمع البيانات

الفصل الرابع تحليل ومناقشة الجداول

51

1- تحليل ومناقشة الجداول

74

2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المقدمة:

يعتبر الإنسان بمعزل عن المجتمع تجريداً، ولا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات بعيداً عن مختلف تأثيرات التطورات الخارجية عليه.

فمنذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيا الاتصال والإعلام بعد إن اكتست أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الإتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبوقه حيث ساهمت سهولة انسياب الماد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضائل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقريه صغيرة مترابطة الأجزاء. كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة ، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

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

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية لتحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة موبيليس بورقلة وهذا للتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر الموظفين، وتحديد معوقات الاتصال التي تحد أو تخفض من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك قد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني .

الإطار المفاهيمي: وقد اختص بطرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه ، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث. والقسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي وتطرقنا فيه مفهوم الاتصال والاتصال التنظيمي وأنواعه وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى الأساليب والوظائف ومعوقاته لنصل في الأخير إلى متطلبات الاتصال الفعال.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، ومحدداته ، أبعاده وتقييم الأداء وطرق وفوائد تقييمه ومجالات استخدامه.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين :

الفصل الثالث: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وكذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة مع ذكر الأداة المستخدمة وهي الاستمارة بعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين ثم صياغتها في صورتها النهائية، بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: فقد تضمن تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسات والخروج بنتائج، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات وأخيرا ننهي هذه الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الإطار المفاهيمي

الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المختصين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني قد رافق حياة الإنسان منذ القدم، فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالإشارات والطبول.... أو في تفاعله مع الطبيعة، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجاته الأولية .

فإذن فالالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن والغذاء والأمن بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع فقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي والانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات و الأقمار الصناعية هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية.

فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة في مابين الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال، فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيهه دورا لاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق

الإطار المفاهيمي

وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات ، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي يحددها التنظيم الرسمي.

إن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني و لكن يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية ،فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها .

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي في عمل المنظمات و باعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية و الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها،فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمات القرن الحادي و العشرين ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب،بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية في تحقيق أهدافها و الحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم .

فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة

الإطار المفاهيمي

إن محاولة معرفة العلاقات القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال محور دراستنا هذه التي ننفذ فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة موبيليس وتحديد علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال و الوقوف على معوقات الاتصال على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر و مستقبل المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف و التقدم و المهام المنوط بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفيها،

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل هناك تأثير للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة موبيليس؟

و عليه فإن دراستنا تتطرق من التساؤلات التالية:

- هل يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال؟
- هل لمتغيرات السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال؟

الإطار المفاهيمي

فرضيات الدراسة:

- 1- يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على أداء العاملين.
- 2- توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال.
- 3- لمتغيرات السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال.

الإطار المفاهيمي

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

السبب الأول: محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمات.

السبب الثاني: معرفة و توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا و علاقتها بأداء

عمالها.

السبب الثالث: حداثة الموضوع و قلة تناوله بالدراسة

السبب الرابع: الوقوف على بعض المعوقات أو المشاكل التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة.

الإطار المفاهيمي

أهمية الموضوع:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه .

- تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية .

- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا

الوطنية.

- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي و علاقته بأدائهم داخل المؤسسة.

- معرفة ما إذا كانت هناك متغيرات تؤثر على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة موبيليس و تأثيرها على أداء

العاملين.

الإطار المفاهيمي

أهداف الدراسة:

يمكن القول أن الهدف من الدراسة التي يجريها الباحث يسعى من خلالها إلى توضيح واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية و الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين و ترقية الأداء من خلال الجوانب المتعلقة بما يلي:

- إنجاز و أداء الأعمال في مختلف مستويات العمل.

- التنسيق على مستوى الأنشطة و الأجهزة المختلفة.

- الرقابة و المتابعة.

- تقويم نتائج الأعمال و القرارات.

الإطار المفاهيمي

الدراسات السابقة:

1-الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة هاوثورن 1927: بدأت في عام 1927سلسلة من التجارب و الدراسات في مصنع هاوثورن في مدينة شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليترك) إضافة إلى أبعاد جديدة لعملية الإدارة، اعتمدت هذه الدراسات على افتراض الإدارة التقليدية التي تنص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، ولوحظ ردود أفعال العاملين إزاء تغير في الإضاءة، كما أن أداء العاملين انخفض بانخفاض مستوى الإضاءة.¹

2- الدراسات العربية:

❖ دراسة محمد علي محمد: قام بدراسته في مصر عام 1971، و في شركة تدعى "شركة النصر للأصواف و المنتوجات"، و الغاية منها هو التحقق من أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله و نظرتة اتجاه الإدارة.

كما هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال و وضوح القرارات و البيانات و انعكاس ذلك على استقرار العمال و رفع مستوى أدائهم للعمل.

¹جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص42.

الإطار المفاهيمي

وشملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم، و من النتائج

التي توصل إليها، نذكر ما يلي:

- يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل و التوازن بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمؤسسة.

- ان فشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد و تعدد المستويات الإشرافية و اتساع المسؤولية، قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الايجابية إلى الحالة السلبية.¹

¹مازن سليمان الحوش، الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، 2005-2006، ص. 18.

التعريف الإجرائي للمفاهيم:

تعريف الاتصال: عرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات و نقل المعاني، و هو جوهر النظام الاجتماعي

أو المنظمة، و هو الجزء المتمم لكل وظيفة، و هو التبادل البشري من الأفكار و الآراء.¹

بينما عرفه جاك دورون: بأنه الفعل الذي من خلاله يثري اثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر

عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة.²

تعريف الاتصال التنظيمي: عرفه كاتز، بأنه تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات و ترحيلا للمعنى

ضمن نطاق التنظيم.³

تعريف الأداء الوظيفي: هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط

السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته.⁴

¹ د/ بشير عباس العلق، أ/علي محمد ربايعه، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص14.

² المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، الرياض، مكتبة جريرة، 2008، ص14.

³ المعيلي ناصر عبد الله، نفس المرجع، ص 14

⁴ د/حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، شارع الملكة رانيا، مقابل كلية الزراعة، 2012، ص95.

الجانب المفاهيمي

الفصل الأول الاتصال التنظيمي

1- تعريف الاتصال:

يشير القربوتي إلى أن كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف. (القربوتي، 2000).

ويعرف 'توماس رونالد' الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار الانفعالات و تحقيق مفهوميه مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر. (اللوزي، 109، 1999)

و يمكن تعريف الاتصال تعريفا إجرائيا على أنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها إنتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات، و لها اتجاه تسير فيه و يؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التجريب و الدراسة العلمية بوجه عام. (الحيلة، 93، 2001).¹

¹ - د- معن محمود عياصرة، أ- مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة والاتصال الاداري، ط 2008، 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص 126.

2- تعريف الاتصال التنظيمي:

و أما الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموماً، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.¹

ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب (1963، 1993) بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". و هو إما اتصال رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي.

الاتصال التنظيمي: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، و بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و اللوائح الإعلانية.²

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعاً في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.³

¹ - د-فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه- نظرياته - وسائله، ط2003، 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 16.

² Alex muchelle (a), les science de l'information et de la communication, édition hachette paris, 2001 p67.

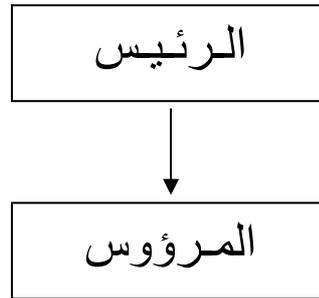
³ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 221.

3- أنواع الاتصال التنظيمي:

أولاً: وفق اتجاه الرسالة:

أ- الاتصال الهابط:

و يتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات.¹



ب- الاتصال الصاعد:

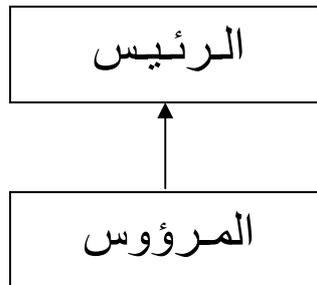
وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

¹د-معن محمود عياصرة، أمروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص170.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله و معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية و حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع

من الاتصال، من هذه العقبات نذكر:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف.
- المركز المتدني للمرؤوسين.
- و يمكن التغلب على العقبات المذكورة:
- الأخذ بالعلم بوجود عقبات و حواجز أمام الاتصال الصاعد.
- إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع للمرؤوسين.
- اهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و حل مشكلاتهم.
- على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات.



ج- الاتصال الأفقي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس، و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة. بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد و الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة.

ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال، نذكر منها:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة.

- تحديد الأعضاء و زيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه.

- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء.

ويمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال:

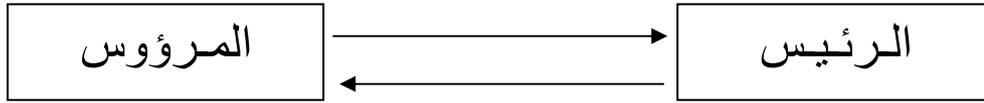
- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و التعامل معها كلجان

دائمة.

- وضع بنیان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه.

- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق و محاولة فهم بعضهم بعض.¹

¹ -مرجع سابق، ص170.



د- **الاتصال المحوري:** يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، و كلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.¹

ثانيا: الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي:

أ- **الاتصال الرسمي:** وهي عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

ب- **الاتصال غير الرسمي:** ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة و بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، و هي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، و لكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة و تستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي و غير الرسمي).²

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2005، 3، ص244.
² د/معن محمود عياصرة، أمروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، 169.

4- أهمية الاتصال التنظيمي:

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها و اقتراح الحلول المناسبة لها.

- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد و الوضوح في الأهداف و المعايير.

- يساعد في فهم أهداف و واجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين.

- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين و بعضهم البعض.¹

5- وظائف الاتصال التنظيمي:

وظائف الاتصال التنظيمي: كما وضعها سكوت و ميتشل

1- **الانفعالات (العواطف و المشاعر):** إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم بعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الأفراد و الجماعات.

2- **الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم و تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال .

¹- مرجع سابق، ص164.

3- المعلومات: يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية.

4- الرقابة: إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، اذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.¹

¹ مرجع سبق ذكره، ص 165، 164

5- أهداف الاتصال التنظيمي:

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- 1- تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصيح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.
- 2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- 3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات.
- 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و إبداء آرائهم في موقف ما.

6- أساليب الاتصال التنظيمي:

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

1- الاتصال الكتابي: حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب

مثل الرسائل و التقارير... و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة و الوضوح و الدقة، و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر.

- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل و التمحيص و الدقة محاولة الفهم.

لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب و سلبيات منها:

- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة.

- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

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

2- **الاتصال الشفوي:** و يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق و المسموع.¹

و هذا الأسلوب هو أكثر سهولة و أكثر إقناعا للمرسل إليه، و يستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة.

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

3- **الاتصال التصوري:** ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها، التلفزيون و الفضائيات و الانترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجلات و الإعلانات و الملصقات.

¹- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2009، ص1، 74، 73

7- المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي:

توجه عملية الاتصال داخل التنظيم مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها، لذا يجب الوقوف عليها لأجل التقليل منها وتداركها و هناك معوقات نفسية، معوقات اجتماعية و ثقافية، معوقات تنظيمية.

1- المعوقات النفسية: وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل و المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات: تباين الإدراك، الإدراك الانتقائي، الانطواء، اللغة، الانفعالات، الاختلافات الوراثية.¹

2- معوقات اجتماعية وثقافية: ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه، و يتضمن القيم والمعايير و المعتقدات، و نذكر منها (التباعد الاجتماعي، الاختلافات الثقافية).²

3- المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية، و خطوط الاتصال بين العاملين فيها وتبين مراكز اتخاذ القرارات و التخصصات المتوفرة وطبيعة العمل.

و نذكر من بين هذه المعوقات: صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل، مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية.¹

¹- محمد يسري،

كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3
2004، ص: 242.¹

خاتمة الفصل:

من خلال هذا تبرز أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السهل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة و يحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد و المنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها و حسب معايير الأداء المحددة و التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.

1- تعريف الأداء: يعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك و الانجاز، و أنه السلوك و النتائج معا، وهو اتحاد السلوك و نتائجه، و ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.¹

¹- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009 ، ص48.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

2 - تعريف الأداء الوظيفي: عرفه هلال بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط

نابعة من داخل الفرد فقط، و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، و من زاوية أخرى نلاحظ إن هناك مناظير و زوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، و البعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

3- أهمية الأداء الوظيفي:

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في

.....المستقبل، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

ب- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ج- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما

مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

4- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في:

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبرغم بذل جهد كبير فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.¹

¹ رواية حسن(ب). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

5- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أ ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

¹ -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، 220.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

❖ كيف يحدث الأداء:

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاثة مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب

تقييمه وهذه النظم هي :

أولاً: النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي, تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات ,وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة , مع التكنولوجيا المتاحة لها لتحويل المداخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.

ثانياً: نظم بيئة الأداء الاجتماعي والسياسي: تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية, وتوظف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لإعادة توزيع المكانة والقوة والتأثير, طبقاً لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

ثالثاً: النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء: يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي والتي تحمل له في لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء في الموقف الواحد, إذا اختلف القائمون بالأداء (الخزامي 1999).

❖ العوامل المؤثرة في الأداء:

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها:

1- التوقعات (Expectation): هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء

بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟ ص 52

1- الدوافع (Incentives) هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم

الوصول إلى الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟ ص 52

2- المصادر: resources : هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ

الأداء؟

3- المهارات و المعارف skills and knowledge : هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع

عناصر عملهم ؟

4- التنفيذ الراجعة feed back : هل يتم اتصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ ص 53

هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الإدارة ؟

5- القدرات: capacity: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية و النفسية ؟

6- تصميم العمل : job design: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال

المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيات ؟ ص 53

6- تقييم أداء العاملين:

أ- تعريف تقييم أداء العاملين:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء, فقد سمية تارة بتقييم الأداء كما سمية بقياس الكفاءة وآخرين سموها بتقييم الكفاءة إلا أن التسميات انتشارا و استعمالا هو تقييم الأداء (زوييف 1983).

ويعرف بأنه نضام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (ماهر 1995) أما عبد الباقي 2000, فيعرف تقييم الأداء بأنه: دراسة و تحليل الأداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل, و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

و يعرف كذلك بأنه الحصول على حقائق و بيانات المحددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه, في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملهم بالحاضر والمستقبل (العديلي 1995) صفحة 54.

ب- أسس وفوائد تقييم أداء العاملين:

يقوم مفهوم تقييم أداء العاملين على أسس هي:

1- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية أو على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية و الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

و عملية تقييم أداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة نذكر منها: (زويلف 1983)

❖ رفع الروح المعنوية: إن جو من التفاهم و العلاقة الحسنة يسود العاملين و رؤساءهم عندما

يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدي و اهتمام من قبل الإدارة مما

يدفع الفرد إلى القيام بعمله راضيا و باستعداد وجداني.

❖ إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه أثناء العمل هو موضع له

لضمان عدالة المعاملة:ص56

❖ حيث تصمت الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال ما يستحقه من

ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة

عادلة و متساوية لكافة العاملين.

❖ الرقابة على الرؤساء: أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم

جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من

قبلهم لتحليلها و مراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء

للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

1- استمرار الرقابة والإشراف: أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة، من خلال تقييم

أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار، ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

2- تقييم سياسات الاختيار و التدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى

سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه. مستوى تقييم الأداء وذلك لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا و العمل على تلافيها.

• **مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء**: يعتبر النظام الجيد لتقييم أداء العاملين أداة موضوعية للإدارة، في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية (زويلف 1983).

3- تقييم من قبل رؤسائه المباشرين.

4- أن الفرد الذي تشير تقارير أداءه بشكل مستمر على انه عديم الكفاءة، أن سلوكه غير وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه و العمل معا.ص55

5- وسائل الترفيع: أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن الإدارة تعتمد على الترفيع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد، و مدى كفاءته في العمل لعدة سنوات، يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانياته لشغل منصب أعلى لعمله الحالي.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

- التعيين والنقل: إن نتائج الأداء تعتبر معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته, و قدراته بالإضافة لكونه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.
- الانضباط: إن تقييم الأداء يعتبر عاملا من العوامل الانضباط الموضوعية, ذلك حسن و لا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أداءه و سلوكه, يصبح من الضروري إبعاده من العمل, لأنه سوف يصبح عبئا على العمل.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: قد أصبح واضحا أن عملية تقييم الأداء و تظهره من نتائج أساسية تساهم بشكل فعال في إعطاء فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد, وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن احتياجات التدريبية قي موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها لتقييم الأداء.
- تحديد الكفاءات التشجيعية و منح العلاوات: عن طريق تقييم الأداء و ما يظهره من نتائج, تحدد على أساسها مستويات كفاءة العاملين, يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه و أداءه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث الإطار المنهجي

1- الدراسة الاستكشافية:

تعتبر الدراسة الاستكشافية من خطوات البحث العلمي، و تمكننا من معرفة مجال الدراسة و تساعد الباحث على ضبط الأدوات الملائمة لإجراء الدراسة و اختبار الفروض و الكشف عن خصائص المجتمع و ضبط العينة.

2-ميدان الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لولاية ورقلة، و سنتناول التعريف بها و أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة.

تعتبر شركة الهاتف النقال موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وهي فرع من اتصالات الجزائر الشركة الأم.

استقلت هذه الشركة عن الشركة الأم (اتصالات الجزائر) سنة 2003، و الاستقلالية الفعلية كانت سنة 2004.

المبادئ التي تبنتها الشركة هي إرضاء رغبات الزبون و التجديد و الابتكار بالإضافة إلى التطوير و مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

و مرت الشركة بعدة مراحل على غرار باقي الشركات التي تخضع للقانون التجاري الجزائري:

المرحلة الأولى هي مرحلة الاستثمار: أين تمكنت الشركة بفضل المجهودات المعتبرة لإطارات الشركة من بسط و نشر الشبكة على مختلف مناطق الوطن،حيث كان الهدف دائما هو نشر الشبكة على عموم الوطن.

المرحلة الثانية هي مرحلة الاستغلال: حيث تمكنت الشركة من رصد تحقيق أرباح معتبرة بفعل السياسة الحكيمة على أساس أنها المتعامل الأول للهاتف النقال بالجزائر.

تشرف موبيليس على حوالي 112 وكالة و 60 ألف نقطة بيع على مستوى الوطن، في إطار سعيها إلى الوصول إلى أقصى نقطة و استقطاب أكبر عدد من الزبائن و قد وصل عدد الزبائن وفق تقديرات رسمية إلى حوالي 10 مليون مشترك سنة 2009.

كما تحوي موبيليس على ثماني (08) مديريات جهوية من بينها المديرية الجهوية بورقلة، والتي تشرف على سبع (07) ولايات للجنوب الشرقي من الأغواط إلى تمنراست تابعة لها من الناحية الإدارية ، و توجد على مستوى كل ولاية وكالة تجارية ، كما يوجد على مستوى كل دائرة حضرية كبرى نقطة بيع و يجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات و نقاط بيع على المناطق و الدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة في إطار الشفافية و التقرب من الزبون من أجل المحافظة عليه.

تنقسم المديرية الجهوية بورقلة إلى خمس (05) مديريات فرعية و هي:

- المديرية الفرعية للتسويق.
- المديرية الفرعية للشؤون العامة.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.
- المديرية الفرعية التقنية.
- المديرية الفرعية نشر الشبكة.

تعريف و دور مصالح المؤسسة:

المدير الجهوي:

يعتبر الخلية الأساسية في المديرية الجهوية و هو الأمر بالصرف اذ يشرف على مجموعة من

المهام نذكر منها:

- السعي إلى تطوير و رفع رأس المال التجاري للمديرية.
- السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية.
- السهر على حسن سير وظائف العمل.
- التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية.
- السهر على تكوين إعلام و تطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.

المديرية الفرعية للتسويق:

تعتبر هذه المديرية الفرعية الأهم بالمؤسسة بحكم أن هدف المؤسسة هو الربح بالدرجة الأولى و مهمتها تصريف المبيعات، تحصيل أموال الشركة، متابعة شكاوي الزبائن، و تسيير الوكالات التجارية التابعة للمديرية و من أهم نقاط البيع.

المديرية الفرعية للشؤون العامة: يرأس هذه المديرية نائب المدير وهي مكونة من:

1- مصلحة الإمداد: تشرف على الصيانة و التأمينات و النقل و الحظيرة.

2- مصلحة الوسائل العامة: رئيسها يقوم بتسيير المخزونات.

3- مصلحة الممتلكات: تسيير الممتلكات بصفة عامة للمؤسسة و دورها هو ضمان الممتلكات، جرد الممتلكات، تسديد الكراء و فواتير الكهرباء و الماء.

4- دائرة الموارد البشرية: مهامها الرئيسي هو تسيير الموارد البشرية و تتكون من مصلحة تسيير المستخدمين.

المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية:- تختص بمراقبة و إعداد ميزانية المؤسسة و الوسائل العامة الداخلية و الخارجية.

- تسيير الخزينة و تنظيم العلاقات بين البنوك.

- المحاسبة العامة.

- محاسبة الزبائن و الموردين.

المديرية الفرعية التقنية:

مهمة هذه المديرية الفرعية هي الحفاظ على الشبكة و صيانتها بالإضافة إلى العمل على

تطويرها من خلال ابتكار و تقديم خدمات جديدة للمستهلكين، كما تقوم بالتسيير و التنفيذ و الرقابة.

المديرية الفرعية لنشر الشبكة:

تعتبر مسؤولة على تثبيت الشبكة بأنواعها، و وظائفها الأساسية تكمل في التهيئة و الانجاز و

التشغيل إذ أنها تقوم بالبحث عن الموقع المناسب لإنشاء محطة هاتف نقال و القيام بالدراسة التقنية

للمكان و بعد التأكد من أنه مناسب يتم وضع الأجهزة المطلوبة لتشغيل المحطة.

3- المنهج المستخدم:

حيث يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى التعليمات أ و النتائج و كذلك مجموعة هامة التي توجه الباحث للوصول الى الحقيقة العلمية.

و المنهج هو طريقة تساعد في البحث و لا يمكن للباحث الاستغناء عنها، و يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة و مشكلة موضوع البحث.

و المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها، و يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا.و عليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه، مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة،اعتمادا على جمع البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها لاستخلاص دلالتها إلى نتائج عن الظاهرة محل البحث.

و قد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة التأثير بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عمال موبيليس.

4- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع دراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، أنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من الأفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجري عليها الدراسة و العينة ليست إلا مثلا أو مجموعة من الأمثلة يستخلص منها الأحكام فيها قدر من الاحتمال و يمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة ثمانين (142) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، الجنس، المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل و تأثيرها على المتغير التابع في دراستنا. وبعد حذف الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (02 عمال موبيليس) أصبح لدينا ثمانية وسبعون (140) عاملا .

وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة اخذ نسبة 25 كعينة من المجتمع الأصلي و اعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثلية أكثر ،وبالتالي عينة البحث تتكون من (35) عاملا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة.

العينة العشوائية المنتظمة:

يستعين الباحثون بهذه العينة في حالة وجود اختلافات طفيفة بين مفردات مجتمع الدراسة والطريقة المتبعة لهذه العينة كالاتي:

يقسم المجتمع إلى مفردات و تأخذ كل مفردة رقما معيناً.

يتم تحديد حجم العينة. حجم العينة=حجم المجتمع*النسبة /100

$$\text{حجم العينة} = 140 * 25 / 100 = 35$$

طول المسافة = حجم المجتمع / حجم العينة

$$\text{طول المسافة} = 35 / 140 = 4$$

بعد ذلك يتم اختيار المفردة الأولى من العينة بشكل عشوائي عن طريق القيام بسحب رقم معين حسب طول المسافة ثم نختار بقية المفردات بإضافة طول المسافة إلى رقم المفردة السابقة.

قمنا بالسحب العشوائي للمفردة الأولى بين 1 و 4 فتحصلنا على رقم 3 بالتالي فبقية المفردات هي كالتالي (3- 7 - 11- 15- 19- 23- 27- 31- 35).

5- أدوات جمع البيانات:

أ- المقابلة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، و المقابلة الناجحة هي فن و علم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إجادته و التوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة.¹³

ب- الاستبيان: تم الاعتماد عليها من أجل التأكد من فهم المبحوث وملاحظة إيماءاته وملاحظه أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة ذلك يقدم معلومات إضافية للباحث.

ويرى الفوال بهذا الصدد (إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية المنتقاة و المصممة

بطريقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه.¹⁴

¹³-مخلوف بوكري،الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005 ، ص111.

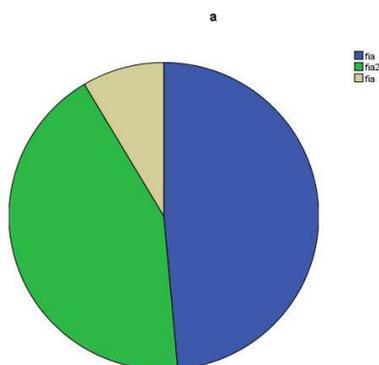
¹⁴-صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الغريب للطباعة و النشر،مصر،ص305

الفصل الرابع
عرض وتحليل
ومناقشة الجداول

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (1) متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة

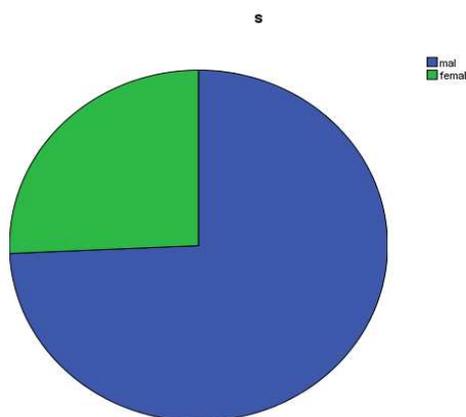
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 26 — 33	17	48.60%
من 34 — 39	15	42.90 %
40 فما فوق	3	08.60 %
المجموع	35	100.0 %



يوضح الجدول رقم (1) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 26-33 سنة وذلك بنسبة 48.60%، أما الفئة الثانية من 34-39 سنة بنسبة 42.90%، أما نسبة 8.60%، فتمثل الأفراد البالغين 40 سنة فما فوق، ويمكن القول أن السن في الفئة الأولى و الثانية متقارب و بنسب أعلى من الفئة الثالثة وهذا يدل على أن أغلب العاملين في هذه المؤسسة يمثلون فئة الشباب.

جدول رقم (2) متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة

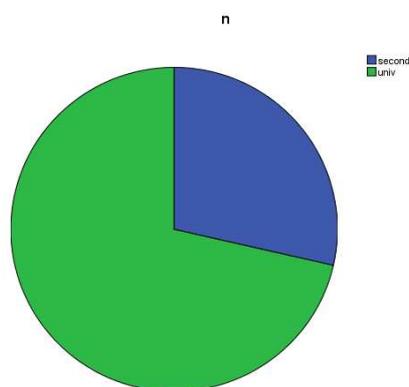
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	26	74.3 %
إناث	09	25.7 %
المجموع	35	100.0 %



يوضح الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة ذكور، و بنسبة %74.30، أكبر من نسبة الإناث %25.70، و هذا راجع لارتفاع عدد العمال الذكور، حيث بلغ عددهم بالمؤسسة 64 عامل، أما الإناث 21 عاملة.

الجدول رقم (3) يوضح متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة

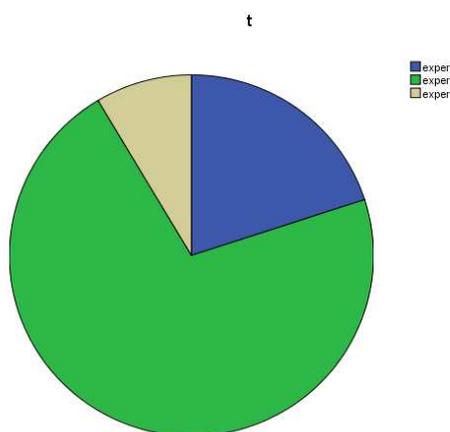
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	00.0 %
ثانوي	10	28.60%
جامعي	25	71.40 %
المجموع	35	100.0 %



يمثل الجدول رقم (3) متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي 71.40% فيما تمثل نسبة 28.60% المستوى الثانوي، أما المستوى المتوسط 0% ، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في المؤسسة جامعيين.

الجدول رقم(4) يوضح متغير الأقدمية في العمل بالنسبة لعينة الدراسة

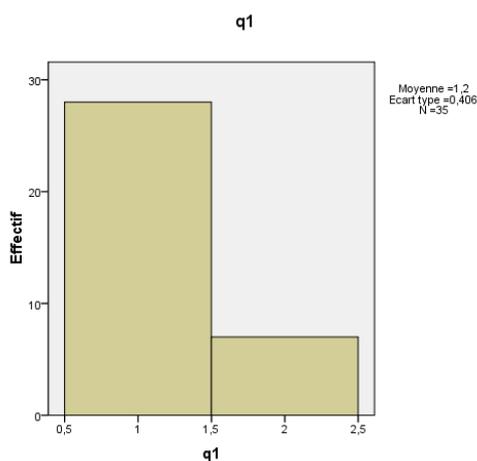
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 1 — 5 سنوات	07	20
من 6 — 10 سنوات	25	71.40 %
من 11 — 15 سنوات	03	8.60 %
المجموع	35	100.0 %



يوضح الجدول رقم(4) متغير الأقدمية في العمل، حيث أن أكبر عدد أفراد العينة هي الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 6-10سنوات بنسبة 71.40%، و تليها الفئة التي تتراوح من 1- 5 سنوات بنسبة 20%، و في الأخير تأتي الفئة من 11-15 سنة بنسبة 8.60%، و سبب ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم و احتكاكهم مع الاتصال السائد.

الجدول رقم(5):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	80.0 %
لا	07	20.0 %
المجموع	35	100.0 %

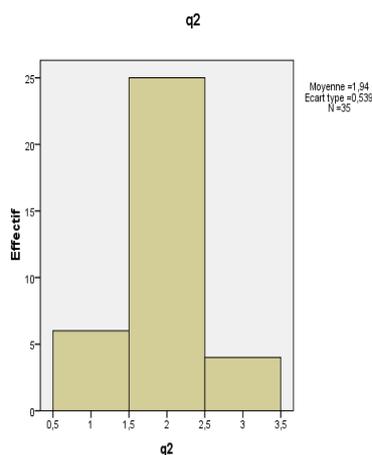


تحليل ومناقشة الجدول رقم 5:

يتضح من الجدول إن معظم أفراد العينة لديهم توجهات ايجابية نحو المحور الأول للاتصال التنظيمي وذلك بنسبة 80% من استجابات الأفراد العينة أما بنسبة 20% كانت توجهاتهم سلبية، وهذا يتضح إن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو المحور الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم 6:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	06	17.10 %
أحيانا	25	71.40 %
نادرا	04	11.40 %
المجموع	35	100.0 %

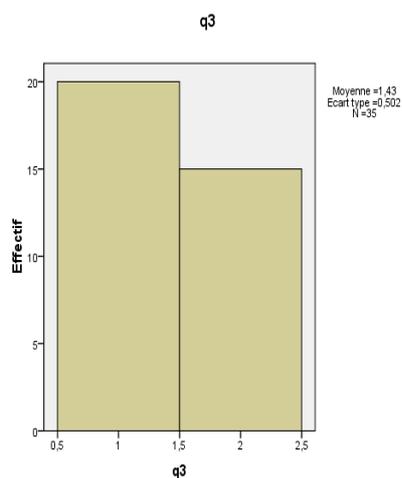


تحليل ومناقشة الجدول رقم (6):

من خلال الجدول تبين لنا الفئة الموجبة باحتانا حول ما يخص فاعلية المعلومات التي تصل من الإدارة قدرت بنسبة 71% بينما كانت نسبة الموجبة دائما بلغت 17.10% بينما كانت الإجابة بنادرا بلغت 11.4% نستخلص إن التعليمات التي تصل من طرف الإدارة تكون فعالة في بعض الأحيان.

الجدول رقم 7:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	57.10%
لا	15	42.9 %
المجموع	35	100.0 %

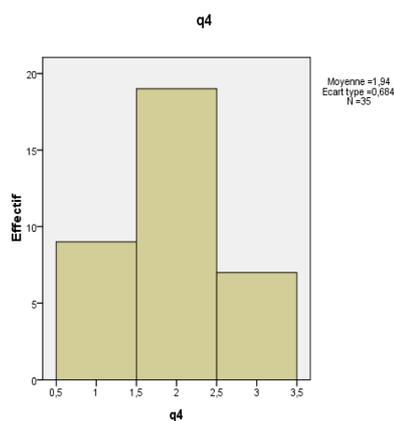


تحليل و مناقشة الجدول رقم (7):

من خلال الجدول تبين لنا إن نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة مناسب بحيث كانت الإجابة بنعم تمثل أكبر نسبة بلغت 57.10% بينما كانت توجهاتهم سلبية نحو نوع الاتصال وذلك بنسبة 42.9% نستنتج إن هناك إختلافات في نوع الاتصال

الجدول رقم (8):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	25.70 %
أحيانا	19	54.30 %
نادرا	07	20.0 %
المجموع	35	100.0 %



تحليل و مناقشة الجدول رقم (8):

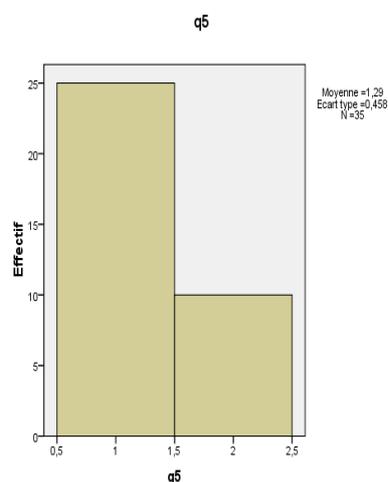
يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة المجيبة باحيانا حول انه توجد صعوبات في الاتصال مع

المؤسسة قدرت ب54.3% في حين كانت نسبة الفئة المجيبة دائما بلغت 25.7% ثم تليها الإجابة بنادرا بنسبة 20% .

نستخلص من الجدول إن اغلب أفراد العينة يجدون صعوبات بالاتصال بالمؤسسة.

الجدول رقم(9):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	71.40 %
لا	10	28.60 %
المجموع	35	100.0 %

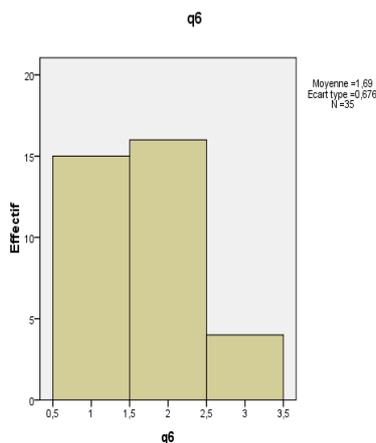


تحليل و مناقشة الجدول رقم (9):

يتضح لنا من الجدول إن جميع المبحوثين انفقوا على انه توجد معوقات في عملية الاتصال بالمؤسسة وذلك بنسبة 71.4% في حين أدلت ما نسبته 28.6% أنها لا توجد صعوبات بالاتصال بالمؤسسة وهذا يشير إلى أن عملية الاتصال تعترضها معوقات وذلك لوجود عدة أسباب انقطاع الشبكة و التأخر في إيصال المعلومة.

الجدول رقم (10):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	42.90 %
أحيانا	16	45.70 %
نادرا	04	11.40 %
المجموع	35	100.0 %



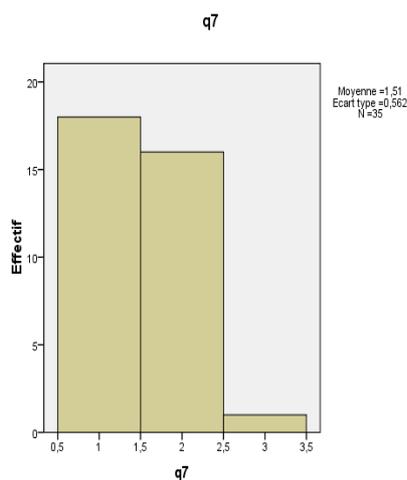
تحليل ومناقشة الجدول رقم (10):

يتضح لنا من خلال الجدول إن أفراد العينة فيما يخص وسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات أجابوا أحيانا وذلك بنسبة 45.7% في حين كانت نسبة الفئة المجيبة بدائما 42.9% كما تمثل نسبة 11.4% الإجابة بنادرا.

نستنتج إن الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات وذلك لوجود تقارب بين الإجابة باحياتا و نادرا.

الجدول رقم (11):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	18	51.40 %
أحيانا	16	45.70 %
نادرا	01	2.90 %
المجموع	35	100.0 %



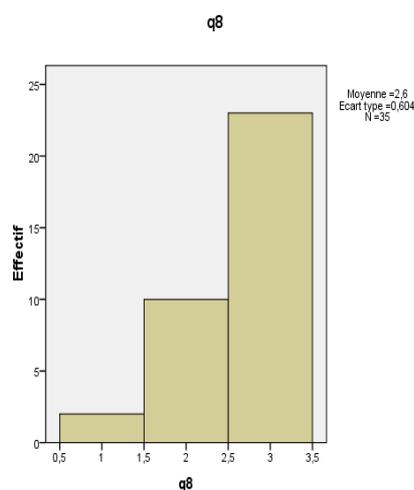
تحليل مناقشة الجدول رقم(11):

نلاحظ إن الجدول أعلاه أن نسبة 51.40% من مجموع أفراد العينة اعتبرت إن الانترنت هي التكنولوجيا الأكثر استخداما تليها الهاتف بنسبة 45.70% في حين نجد أن نسبة اعتبرت أن التكنولوجيا الأكثر استخداما هي الفاكس

ويشير ذلك على أن المؤسسة تستخدم عدة قنوات وهذا قد يعود إلى مصلحة المؤسسة كما أكدوا أن هناك تكنولوجيا أخرى كالانترنت.

الجدول رقم (12):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	02	5.70 %
أحيانا	10	28.60 %
نادرا	23	65.70 %
المجموع	35	100.0 %



تحليل مناقشة الجدول رقم (12):

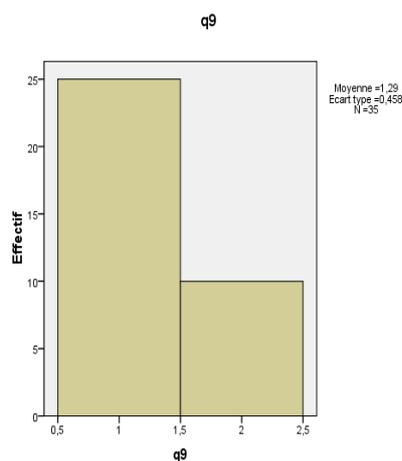
من خلال استجابات أفراد العينة نلاحظ إن معظمهم لا يشاركون في عملية وضع الخطط ومشاريع المؤسسة بنسبة فاقت 65.7% ،كما نجد بعض يساهمون في ذلك 5.7% كما تمثل نسبة 28.6% في بعض الأحيان يشاركون في وضع الخطط للمؤسسة .

نستنتج انه يعود إلى المؤسسة لا تعطيهم الفرصة للمشاركة واتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة، أو

يعود إلى عدم اهتمام العمال بذلك.

الجدول رقم (13):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	71.40 %
لا	10	28.60 %
المجموع	35	100.0 %



تحليل ومناقشة الجدول رقم (13):

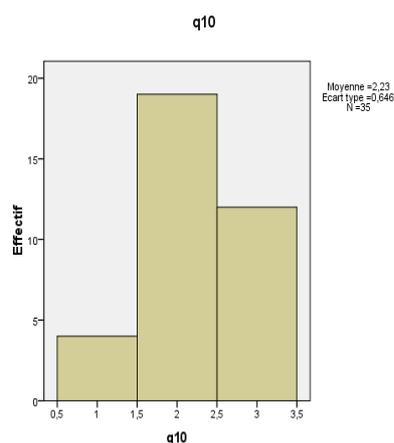
يوضح الجدول أعلاه إن استجابات الأفراد كانت ايجابية وذلك بنسبة 71.40%، في حين كانت

ايجابياتهم سلبية اتجاه الإعلانات وذلك بنسبة 28.6% وهذا يشير إن الإعلانات اتصال سريع تتبعها

الإدارة لإيصال المعلومات بسرعة .

الجدول رقم (14):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	04	11.40 %
أحيانا	19	54.30 %
نادرا	12	34.30 %
المجموع	35	100.0 %



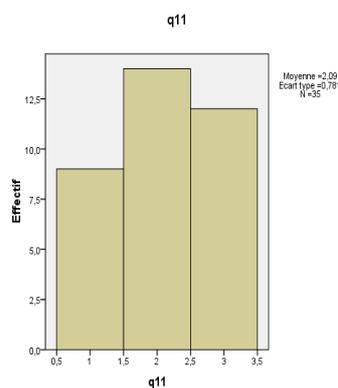
تحليل مناقشة الجدول رقم (14):

يوضح الجدول أعلاه إن نسبة 54.30% من مجموع الأفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بأحيانا وها يدل على إن الإدارة في بعض الأحيان تهتم بالاستماع إلى مشاكل العمال . في حين تمثل نسبة 34.30% إجابات الأفراد بنادرا ثم تليها نسبة 11.40 اجابو دائما.

نستنتج إن الإدارة لا تهتم دائما لاستماع إلى مشاكل وانشغالات عمالها.

الجدول رقم (15):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	% 25.70
أحيانا	14	40.0 %
نادرا	12	34.30 %
المجموع	35	



تحليل مناقشة الجدول رقم (15):

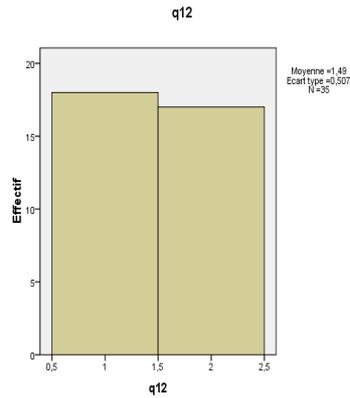
من خلال استجابات أفراد العينة فيما يخص نقل الشكاوي من خلال اجتماع بالإدارة نجد ما نسبته 40% إن العمال في بعض الأحيان يستغلون اجتماعاتهم بالإدارة من أجل نقل الشكاوي .كما تمثل نسبة 25.7% أجابوا دائما وهذا يشير إلى وجود تقارب بين ايجابيتين نادرا و أحيانا.

نستج إن العمال لا يستغلون اجتماعاتهم بالإدارة للتحسيس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم

لعمالهم.

الجدول رقم (16):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	51.40 %
لا	17	48.60 %
المجموع	35	100.0 %

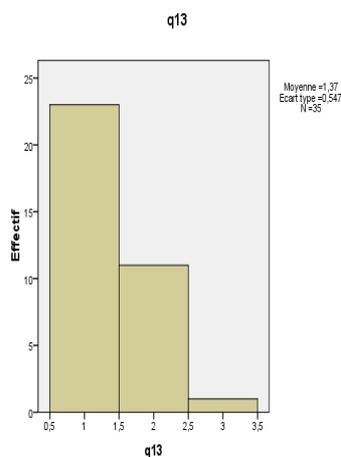


تحليل و مناقشة الجدول رقم (16):

يوضح الجدول إن استجابات أفراد العينة تبين إن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم زاد من إخلاصهم في العمل وهذا بنسبة 48.60% لأفراد الذين كانت ايجابياتهم ب لا، وهذا يشير إلى إن الإدارة تهتم بانشغالات موصفيها.

الجدول رقم (17):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	23	65.70 %
أحيانا	11	31.40 %
نادرا	1	2.90 %
المجموع	35	100.0 %

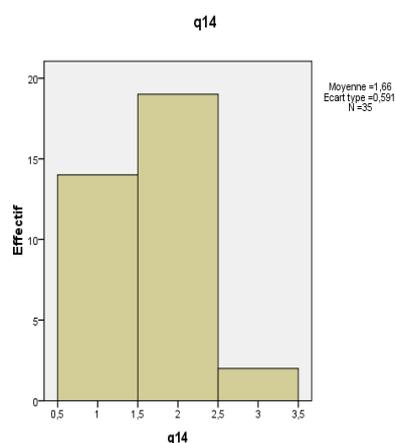


تحليل ومناقشة الجدول رقم (17):

نلاحظ في الجدول إن نسبة 65.70% من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون معظم الأفراد الذين يقومون دائما بتأدية عملهم كما نجد نسبة 31.40% أحيانا ما يقومون بذلك، وتليها نسبة 2.9% الأفراد الذين أجابوا بنادر، وهذا يدل على وجود التزام الأفراد بتأدية العمل في الوقت المناسب .

الجدول رقم (18):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	14	40.0 %
أحيانا	19	54.30 %
نادرا	02	5.70 %
المجموع	35	100.0 %

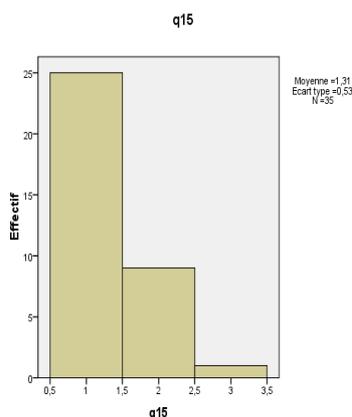


تحليل ومناقشة الجدول رقم (18):

يبين الجدول أعلاه إن استجابات أفراد العينة أحيانا ما يشعرون إن المشرف المباشر راض عن انجازهم لعملهم وذلك بنسبة 54.30% في حين تمثل نسبة 40% الأفراد الذين اجابو بدائما، كما نجد ما نسبته 5.70% نادرا ما يشعرون إن المشرف راض عن عملهم.

الجدول رقم (19):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	25	71.40 %
أحيانا	09	25.70 %
نادرا	01	2.90 %
المجموع	35	100.0 %

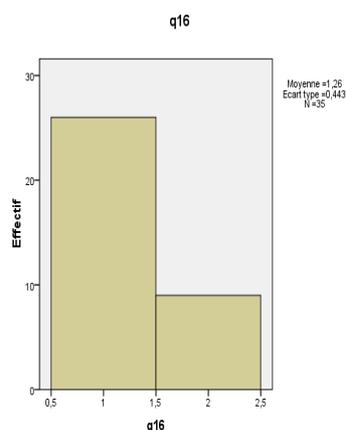


تحليل ومناقشة الجدول رقم (19):

من خلال الجدول نلاحظ إن استجابة أفراد العينة فيما يخص إتقان العمل وتأديته بسرعة وذلك بنسبة 71.42% ، وتمثل نسبة 25.7% ايجابية الأفراد الذين أحيانا ما يقومون بذلك ثم تليها نسبة 2.90% ، إجابة الأفراد بنادرا.

الجدول رقم (20):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	74.30 %
لا	09	25.40 %
المجموع	35	100.0 %

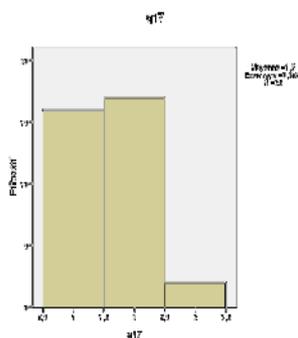


تحليل و مناقشة الجدول رقم (20):

يوضح الجدول إن معظم أفراد عينة الدراسة دائماً مستعدين لمواجهة الصعوبات في عملهم وذلك بنسبة 71.42%، كما نجد ما نسبته 28.57% الأفراد الذين في بعض الأحيان ما يكونون مستعدين لمواجهة الصعوبات، ونستنتج إن أغلبية أفراد العينة مهيئون لمواجهة الصعوبات وهذا ما وجدناه من خلال إجاباتهم بنادرا كانت بنسبة 0%.

الجدول رقم (21):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	16	% 45.70
أحيانا	17	48.60 %
نادرا	02	5.70 %
المجموع	35	100.0 %



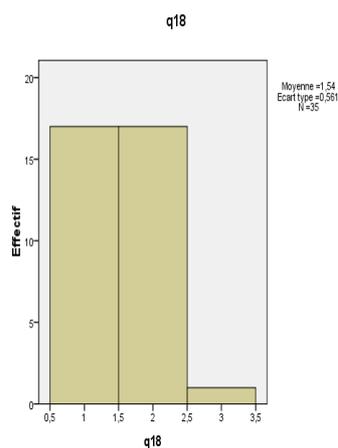
تحليل ومناقشة الجدول رقم (21):

تبين من الجدول إن 48.6% تمثل نسبة الأفراد الذين أحيانا ما يضعون حلولاً للعقبات التي تواجههم دون الاستعانة بالإدارة، في حين تمثل نسبة 45.70% الأفراد الذين أجابوا بدائماً، ثم تليها نسبة 5.7% إجابة الأفراد بنادر، وهذا يشير إلى وجود تقارب بين الإجابتين.

دائماً و أحيانا وهذا يدل على إن الأفراد لا يستعينون بالإدارة في وضع الحلول لعقباتهم.

الجدول رقم (22):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	17	48.60 %
أحيانا	17	48.60 %
نادرا	01	2.90 %
المجموع	35	100.0 %

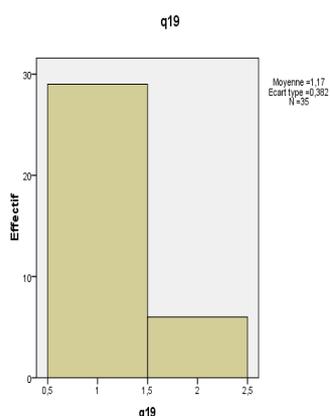


تحليل ومناقشة الجدول رقم (22):

من خلال استجابة أفراد العينة، فيما يخص بالالتزام بتنفيذ كل التعليمات نجد إن أفراد ملتزمون بتنفيذ التعليمات وذلك تمثل في نسبة 48.5%، وتمثل نسبة 48.5% الأفراد الذين أجابوا بدائماً، ثم تليها نسبة 2.90% وهذا يشير إلى وجود نفس بين الإجابتين دائماً و أحيانا وهذا يدل على أن الأفراد يستعينون بالإدارة في وضع الحلول لعقباتهم.

الجدول رقم (23):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	% 82.90
لا	06	17.10 %
المجموع	35	100.0 %



نلاحظ في الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يسعون إلى الإبداع في عملهم، و ذلك بنسبة فاقت 85، في حين نجد نسبة 14.28، تمثل الأفراد الذين لا يسعون إلى ذلك، و هذا راجع إلى كون العاملين ذو مستوى جامعي.

الجدول رقم (24):

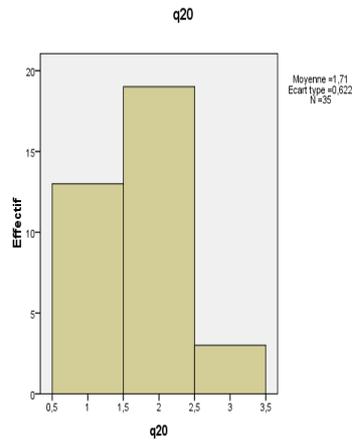
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	13	37.10 %
أحيانا	19	54.30 %
نادرا	03	8.60 %
المجموع	35	100.0 %

مناقشة الجدول رقم (24):

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بالالتزام بتنفيذ كل التعليمات نجد أن الأفراد ملتزمون بتنفيذ التعليمات وذلك تمثل بنسبة 54.30% وتمثل نسبة 39.47% ايجابية الأفراد الذين أحيانا ما يلتزمون بها، ثم نجد نسبة 8.60 نادرا ما يقومون بذلك.

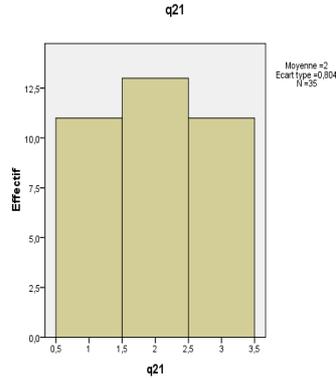
الجدول رقم (25):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	31.40 %
أحيانا	13	37.10 %
نادرا	11	31.40 %
المجموع	35	100.0 %



الجدول رقم (26):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	74.30 %
لا	09	25.70 %
المجموع	35	100.0 %



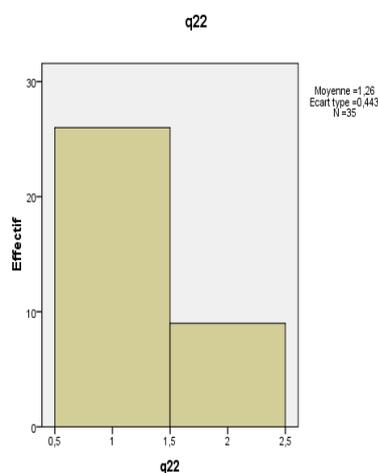
تحليل ومناقشة الجدول رقم (26):

نلاحظ في الجدول إن نسبة 77.14% تمثل إن اغلب أفراد العينة يرون إن الوسائل الاتصالية

المستخدمة تساهم في تسهيل عملهم، كما تمثل نسبة 22.85% الأفراد الذين يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (27):

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	54.30 %
لا	16	45.70 %
المجموع	35	100.0 %



تحليل ومناقشة الجدول رقم (27):

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص تلقي عبارات الشكر من طرف المشرف نجد إن ما نسبته 54.30% الأفراد الذين يتلقون عبارات الشكر نجد منها: المردودية، رسائل الشكر والعرفان، والتتقيط الشهري. في حين تمثل نسبة 45.70% الأفراد الذين لا يتلقون عبارات الشكر من المشرف.

عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1- الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة البحث:

أ- استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل: من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال النازل، فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند (18) بنسبة 82.90 حيث أكد العمال على الالتزام بتنفيذ كل التعليمات النازلة وبالشكل المطلوب.

كما نجد نسبة الموافقة عالية في البنود (1-2-9) بنسب فاقت 70 حيث أشار أفراد العينة إلى أن هناك اتصال بين المدير والعمال بالإضافة إلى فعالية المعلومات التي تصل من طرف الإدارة، وأن الإعلانات تعتبر وسيلة هامة في إيصال المعلومات وبسرعة.

ب- استجابة أفراد العينة حول الاتصال الصاعد:

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال الصاعد، فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على البند (12) حيث أكدوا على أن اهتمام الإدارة لانشغالاتهم واقتراحاتهم زاد من إخلاصهم في العمل بنسبة فاقت 50، كما نجد نسبة الموافقة في البند (19) بنسبة 82.90 ، حيث أشار أفراد العينة على إبداعهم في العمل من خلال ما تعلموه.

2- تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي:

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، فإننا نجد أكبر نسبة موافقة على محتوى البند (22) بنسبة فاقت 74 بالمائة، حيث أكد العمال أن الوسائل الاتصالية تساهم في تسهيل العمل.

كما نجد نسبة الموافقة عالية في البند (23) بنسبة فاقت 54 بالمائة حيث أكد العاملين على تلقيهم عبارات

الشكر من طرف المشرف المباشر لسرعة إنجاز العمل.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال دراستنا هاته وبناءا على ما توصلنا إليه من نتائج, التي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وهو الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة موبيليس تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة واشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- زيادة في الدورات التكوينية للعاملين من أجل تطوير قدرات ومهارات المهنية.

- التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف أمام العملية الاتصالية للمؤسسة وذلك بالاستماع إلى انشغالات العمال والاهتمام بالجانب التقني.

- إجراء دراسة مقارنة بين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة العام لكل العاملين.

خاتمة :

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة تأثير الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة موبيليس, وذلك خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي, حيث كانت الأسئلة الأولى في الاستبيان متعلقة بالاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة موبيليس سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد, وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفريغ البيانات واستفرادها ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بإنساب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على استغلال الاجتماعات لإيصال استغلالا لهم تبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال متبع هو مجز عن الاتصال الصاعد أو النازل.

-فيما يتعلق بالكشف عن التأثير بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالج الإحصائية تبين وجود.

كذلك وجود تأثير موجب متوسط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

- 1-جاري ديسلر، أساسيات الإدارة والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض ، 1992.
- 2-مازن سليمان الحوش:الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية،2005-2006.
- 3-د/بشير عباس العلق، ا/علي محمد ربابعة: الترويج والإعلان التجاري، أسس نظريات تطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،عمان الأردن،2007.
- 4-المعيلي ناصر عبد الله: الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، مكتبة الريرية، الرياض، 2008.
- 5-د/حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي،دار جليس الزمان،شارع الملكة رانيا، مقابل كلية الزراعة، 2012.
- 6-د/معن محمود عيا صرة،أ/مروان بني أحمد،القيادة والرقابة والاتصال الإداري،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2008.
- 7-د/ فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه،نظرياته،وسائله،ط1،دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2003.
- 8-محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،عمان،ط2005،3.
- 9-محمد أبو سمرة،الاتصال الإداري والإعلامي،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط2009،1.
- 10-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس السلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط2004،3.
- 11-أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،القاهرة،1989.
- 12-عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي،دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط2009،1.
- 13-رواية حسن(أ)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.

14-رواية حسن(ب)،إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،1999.

15-محمد سعيد أنور سلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية،2003.

16-محمد يسري،

17- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي، في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر

والتوزيع، عمان، 1999.

18- Alex muchille(a) , les xiene de l'information et de la communication,

, edition hachette paris, 2001

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى كشف عن وجود أو عدم وجود تأثير بين الاتصال التنظيمي وأداء وظيفي لدى عمال مؤسسة موبيليس وتبلورت الدراسة في الإشكالية العامة:

- هل هناك تأثير للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة موبيليس؟

ولتحقيق الدراسة قمنا بوضع فرضيات، واعتمدنا كذلك على المنهج الوصفي.

كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 142 عاملاً من عمال المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة موبيليس وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- كما تم التوصل إلى وجود تأثير موجب بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

- أما بالنسبة للفرضيات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)، وانطلاقاً من النتائج تم الكشف عن وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

Résumé:

La communication au sein des entreprises est notre objectif de recherche à travers la connaissance du type de communication organisationnelle qui en déroule ainsi que son influence sur l'activité fonctionnelle en posant la problématique suivante: La communication organisationnelle présente-t-elle une influence sur l'activité fonctionnelle du personnel de MOBILIS?

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous avons poursuivi un ensemble de procédures méthodologiques comme la démarche descriptive et le questionnaire pour la collecte des données d'un échantillon de 142 travailleurs de MOBILIS.

Nous avons découvert qu'il existe deux types de communication ascendante et descendante à l'intérieur de l'entreprise objet de recherche et l'importance de chaque type pour le bon fonctionnement et le transfert de l'information entre l'administration et les travailleurs.

Ainsi qu'il existe aussi une influence positive entre la communication descendante et l'activité fonctionnelle chez les travailleurs. Pour les hypothèses de l'âge, du niveau scolaire et de l'ancienneté, nous avons découvert qu'ils ont aussi une influence sur les activités fonctionnelles.

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإنسانية

استمارة بعنوان: الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي في المنظمة
دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس

المديرية الجهوية لولاية ورقلة

أخي العامل تدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي في المنظمة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس- تخصص اتصال وعلاقات عامة لذا نرجو أن تجيبوا بصدق على هذه الاستمارة كما نؤكد على سرية إجاباتكم و أنها لا تستعمل لأغراض علمية فقط.

من فضلك ضع علامة () في الخانة المناسبة لاختيارك

تحت إشراف الأستاذة:

- بورنדה ليلى

من إعداد:

1- حجاج آمال

2- بوزيان حنان

3- بوزيان حواء

4- مقدم إبتسام

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-السن

2-المستوى التعليمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

3-الأقدمية في العمل

المحور ثاني:الاتصال التنظيمي

1- هل ترى أن هناك

1-التعليمات التي تصلك من طرف الادارة في محلها

دائما أحيانا أبدا

2-الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة و تطوير المنظمة

دائما أحيانا أبدا

3-تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك

دائما أحيانا أبدا

4-هناك معوقات تقف أمام العملية الاتصالية في مؤسستك

دائما أحيانا أبدا

5-الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب

دائما أحيانا أبدا