



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -02-

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستري في علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث :

دور الإتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي دور الإتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة عمومية إقتصادية / توزيع وتعبئة الموارد الغذائية

- وهران -

مشرف :

مولاي حاج مراد

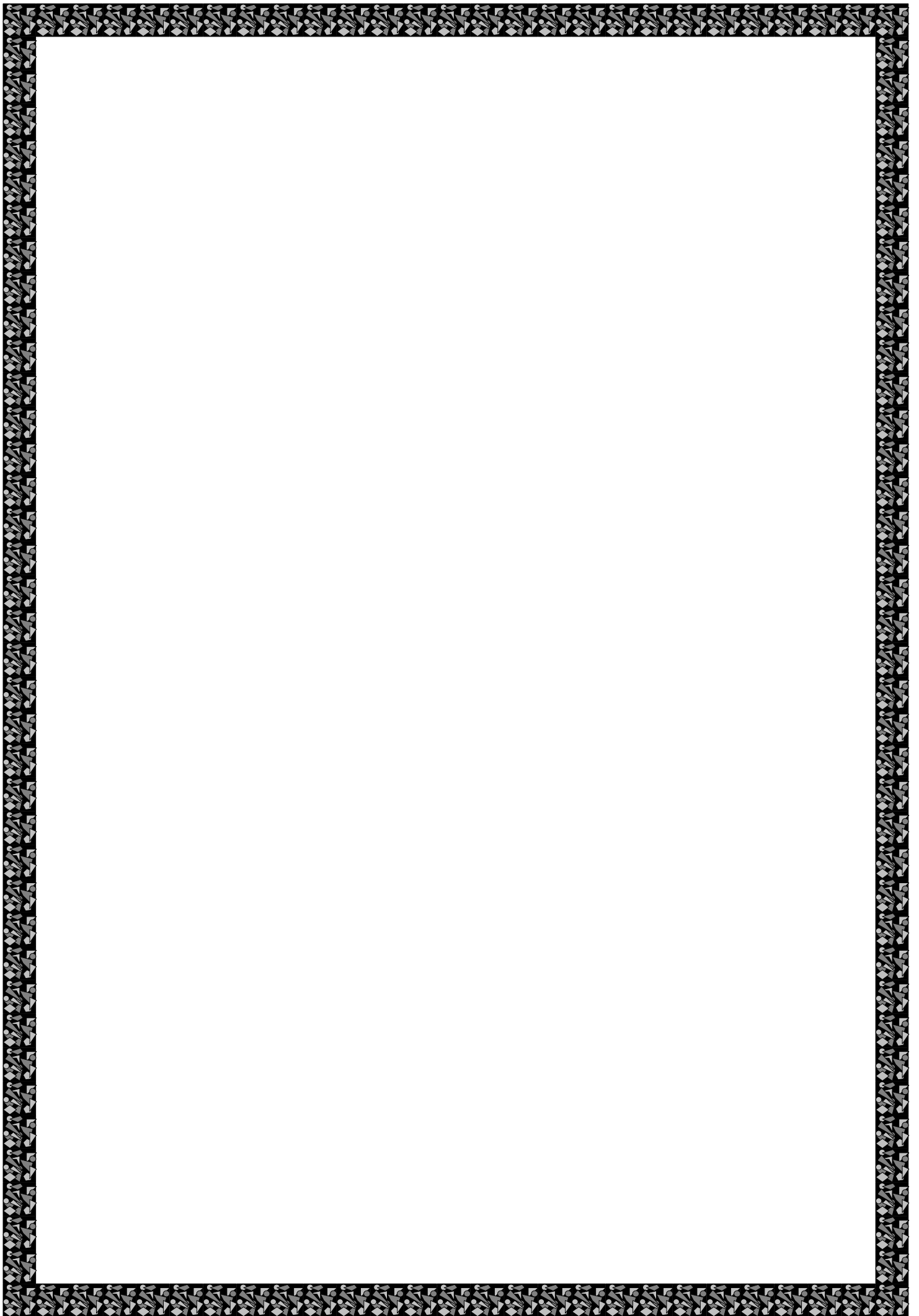
من إعداد الطالبة:

- إبرير فاطمة الزهراء

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| | | |
|--------------|----------------------|---------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | بن طرمول عبد العزيز |
| مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي | مولاي حاج مراد |
| مناقشة | أستاذة محاضرة | محمودي أميمة |

السنة الجامعية : 2020 / 2019



إهداء

بعد بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله خاتم النبيين وسيد المرسلين محمد
صلى الله عليه وسلم أما بعد

أرسم خط من خطوط من النور لأكتب سطورا بفضل الله التي فاضت عن جوانبي نعمة من عليا بها .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز على قلبي بعد الله سبحانه وتعالى إلى من نطق لسانني إسمها إلى من غمرتني بالحب
والحنان .

إلى أمي وقرّة عيني التي أفنت عمرها لتسيير دربي إلى من تحملت الآهات ولأحس بالأمان

إلى الصدر الحنون أمي الغالية

إلى الذي أفنى شبابه من أجلي

إلى الذي بث فيا كل معاني الحياة والعزيمة أبي الغالي

إلى الصابرين في زمن نفاذ فيه الصبر ، الأغنياء بالقيم في زمن المعوزين إلى القيم

إليكم يعجز اللسان عن الكلام والعقل عن تفكير والقلب عن التعبير ولكن أرجو أن تقبلوا مني هذه الكلمة

"ربي إرحمهما كما رباني صغيرا" والديا الكريهين

إلّمن أفخر بهم منيع أمانى وزينة إحساسى أخواتى :خيرة وزوجها راج ، وأمينة وزوجها عبد الكريم الكتاكيت أبناء
أخواتى "فوزية ، عبد الله "

إلى من جمعني القدر بهم وإل اللذين كانوا الدعم لي ... مطراني نور الدين ، أحلام ، رجاء ، إكرام ، خيرة

إلى جميع صديقاتى : رحو إكرام ، صطاف رقية ، بوطاوس أحلام ، بلحواس إيمان ، بن ودان فاطمة ،

إلى كل طلاب العلم والمعرفة بدون إستثناء في أي مكان وزمان .

إليكم جميعا أهدي الجهد المتواضع

أسأل المولى عزوجل أن يتقبله وينفع به إنه المولى ونعم النصير

إبريرفاطمة الزهراء

شكر وتقدير

بعد الشكر المولى عزوجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل نحمده كثيرا طيبا مباركا الذي وفقنا على إكمال هذا الموضوع في هذا المقام ، كما أتقدم بالشكر والإمتنان لمشرفي الفاضل الاستاذ : مولاي حاج مراد على إرشاده ونصائحه وتوجيهاته العلمية والتي من خلاله تم بعون الله إنجاز هذا العمل .

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي أفاضل بقسم علم الإجتماع جامعة محمد بن أحمد 2 وهران .

كما لايفوتني أن أشكر كل عمال مؤسسة "عمومية إقتصادية DICOPA" لتوزيع وتعبئة الموارد الغذائية .

التي استقبلتني ورحبت بي على رأسها مصلحة المستخدمين الإداريين على كل ماقدموه لي من معلومات وصبرهم الطويل معي خلال الدراسة الميدانية

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو من بعيد .

والشكر الموصول إلى كل من ساعدني بدعائه وإرشاداته وتوجيهاته.

فرہ ریس

فهرس:

إهداء

شكرا

الفهرس

1..... مقدمة عامة

الفصل الأول : أساسيات حول الإتصال الإداري –مقاربة نظرية –

26..... - مقدمة الفصل

27..... 1- تعريف الإتصال الإداري

31..... 2-مراحل عملية الاتصال الإداري

ثانيا: عناصر عملية الإتصال الإداري ونماذجه

33..... 1-عناصر عملية الإتصال الإداري

38..... 2-نماذج الإتصال الإداري

ثالثا: نظريات وأنواع الإتصال الإداري

45..... 1- نظريات الإتصال الإداري

52..... 2-أنواع الإتصال الإداري

رابعا: وسائل ومعوقات الإتصال الإداري

53..... 1- وسائل الإتصال الإداري

57..... 2-معوقات الإتصال الإداري

خامسا: أهمية وأهداف الإتصال الإداري

63..... 1-أهمية الإتصال الإداري

64..... 2-أهداف الإتصال الإداري

سادسا: مبادئ نجاح الإتصال الإداري ومدى فعاليته

1- مبادئ نجاح الإتصال الإداري نحو الإتصال الفعال 66

- خلاصة الفصل 70

الفصل الثاني : أداء الوظيفي

- مقدمة الفصل 72

أولا- مفهوم وأنواع الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي 73

2- أنواع الأداء الوظيفي 75

ثانيا- محددات وأبعاد الأداء الوظيفي

1- محددات الأداء الوظيفي 77

2- أبعاد الأداء

الوظيفي 78

الوظيفي والقائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي

1- تقييم الأداء الوظيفي 80

2- القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي 82

رابعا- أهمية وأهداف التقييم الأداء الوظيفي

1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي 85

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي 86

خامسا- كيفية تحسين مستوى عملية الأداء وإجراءات تحسين مستوى الأداء في المنظمة

1- كيفية تحسين مستوى عملية الأداء الوظيفي 89

2- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي 90

سادسا – دور الإتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

1- دور الإتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي 92

- خلاصة الفصل 95

الفصل الثالث: الإتصال الإداري وأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

- مقدمة الفصل 97

أولا: دراسة إستطلاعية

1 - المؤسسة والنظرية العامة 98

2- الدراسة الإستكشافية 98

أ- ميدان الدراسة 98

ثانيا: نتائج الدراسة

1- الملاحظات غير المباشرة تحت ظل الفرضيات 103

2- مقابلات حول دراستنا 105

3- تحليل أسئلة دليل المقابلة للعمال المنفذين 108

4- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات البحث 110

خاتمة عامة 113

ملخص الدراسة 116

قائمة المراجع 120

قائمة الملاحق 126

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

للإيصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة ، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات لكونه ، عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات وشاركهم فيها من خلال تبادل الآراء .

وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم من خلال البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها ، ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يخيل المرء أنه عصر تنظيمي ، كما يرى معظم علماء الاتصال والنفوس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم وهذا مادفع إلى الاهتمام بالاتصال الإداري ، وهذا نظرا لأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع .

فالاتصال الإداري شريان المؤسسة النابض ، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، بل إنها من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين .

فالاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها ، حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس كل يقضي وقته في الاتصال الذي يعتبر الوسيلة الفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال أفقيا (رئيس رئيس) أو عموديا (رئيس مرؤوس) كون الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات إلى جانب كونه عملية إدارية مهمة وهي أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونوه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف .ولتحقيق غايات المؤسسة لابد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة حيث أنه كلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها ، وتحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة ، وكلما كان هناك رجوع صدى من طرف المؤسسة وتقدير لما ينجزه العامل أي درجة الرضا عنهم إضافة إلى وجود الحرية في التعبير عن الآراء والاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو ماتعلق بالأداء الوظيفي من جهة أخرى تعززت بداخل العامل روح الإنتماء للمؤسسة .

فالمؤسسة التي تولي اهتمام بالاتصال الإداري بمختلف أنواعه وأنماطه وذلك بإيصال المعلومة للعاملين في أوقاتها المحددة دون إجحاف أو تحريف وكذا مساعدتهم في التعرف على درجة أهمية أعمالهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى ما تقدمه لهم من خلال خدمات وتعريفهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع يزيد من ثقتهم فيها .

إن أهمية الاتصالات الادارية التنظيمية تكمن في أثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أوخدمائية وتزداد هذه الأهمية الاتصالات الإدارية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير الحاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به ، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم وحيث يساعد الاتصال الإداري الفعال على الإحاطة بالإدارة 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 المعنية في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة .

كون أن الإتصالات التنظيمية واحدة من أهم القضايا الإدارية بحيث يلعب الإتصال الإداري دورا هاما في الوصول إلى الوحدة والفكر والفهم ، الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لإستمرار العمل في أي مؤسسة كانت لاسيما فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات باعتباره الحجر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الإتصالية التفاعلية التي تتم بين العاملين ، فالمؤسسة تهدف إلى تطوير وتحسين خدماتها وهي تطمح للوصول إلى ذلك من خلال إبراز مكانة معتبرة للإتصال الإداري .لذلك يمكن إعتبارها بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الحاد والهادف بين أفرادها من جهة وبينها وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى لأنها لا بد أن تكون في إتصال دائم بمحيطها الداخلي والخارجي وبصفة مستمرة فالإتصال الإداري مهم في حياة المؤسسة وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته إذ لايمكن تصور أن هناك عمل في المؤسسة يمكن أن يتم دون إتصال إداري وأي تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون توفره .

فالإتصال هو العنصر الوحيد للتغلب على أي صراع محتمل قد يحدث بينهم ، وتعزيز التنسيق والتعاون وتفعيل أداء أعمالهم وكل هذا يعتمد بالدرجة كبيرة على مدى وجود إتصال في نقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بكل يسر ، وهذا يشجعهم على إبتكار خبرات جديدة ومتنوعة مما ينعكس .إيجابيا على أدائهم في العمل ، وهذا يؤدي بالتأكيد على

تحسين العلاقات بينهم فيكتسب من خلالها الأفراد العاملين مكانة هامة داخل المؤسسة وهذا يعني أن تحسين أداء العاملين مرتبط بمدى نجاح عملية الإتصال ونجاحها بين العاملين والإدارة العليا وهذا ما تنحصر عليه دراستنا ، في معرفة دور الإتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسة وكيف يؤثر بالسلب والإيجاب على أدائهم وكفاءتهم بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين وسرعة حل مشكلاتهم ومواجهتها وهذا كله يتطلب رفع مستوى الأداء العاملين داخل المؤسسة ومن خلال هذا تندرج إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

هل هناك علاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

نجد أن لكل دراسة أسباب تدفع الباحث وتزيد من رغبته في إجرائها بوجود جملة من أسباب التي أدت بنا لتناول وإختيار هذا الموضوع .

أسباب إختيار الموضوع تكمن في :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال كمتغير في الحياة التنظيمية للمؤسسات جاءت هذه الدراسة لسد النقص من خلال اكتشاف المؤسسة الجزائرية من حيث التطرق إلى الاتصال الإداري ومحاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورفي المنظمات و ازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذا الموضوع التي تكمن في :

أولا : أسباب ذاتية :

الفضول العلمي وإهتمام بالموضوع الإتصالات الإدارية وربطه لفاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية بعد إدراك أهميته وقيمه الذي دفعنا إلى معرفة ماهي أنماط ووسائل الإتصال التي تعتمدها المؤسسة ودور الإتصال الإداريين العاملين مع محاولة توضيح طبيعة نوع الإتصال الإداري السائد في إحدى مؤسساتنا إلى جانب إطفاء تلك الرغبة الشخصية في دراسة الإتصال الإداري ومحاولة إيجاد العلاقة مع الأداء الوظيفي داخل منظمات كعنصر أساسي في تطور ورفي المنظمات وإزدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري . بالتعرف على الواقع الإتصال الإداري وفعاليتها على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية . وكذا التطرق لهذه الدراسة التي تمت ملاحظتها في المؤسسات الجزائرية من خلال البحوث الميدانية .

إلى جانب ما سبق بعض الأسباب الموضوعية المثلثة في أهمية الموضوع باعتباره من مواضيع الساعة وما يمكن المساهمة في زيادة مستوى وعي إدراك العمال بسبب قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث بهذا الشكل بمحاولة توضيح طبيعة الاتصال الإداري السائد في المؤسسة الجزائرية مع الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية ومحاولة إثراءها ، مع العلم أن موضوع الإتصال الإداري من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها ، كذلك بالنسبة إلى أداء العاملين الذي لا يمكن أن يتفاعل بدون إتصال إداري .فعلينا الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العمال في الإتصال بالإدارة في المؤسسة الجزائرية .

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له مجموعة من الأهداف يرجو الوصول، إليها ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل الإتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية أداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها في التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء ، مع الوقوف على المعوقات التي تحد من فعالية الإتصالات الإدارية بتحديد شروط ومبادئ نجاح الإتصالات الإدارية ودورها في خلق فعالية في أداء الوظيفي ،ومعرفة هل الإتصال الرسمي النازل علاقة بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية ، من أجل تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات الإدارية ، والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، و التعرف على نوع الإتصال الأكثر اعتمادا بين العاملين في المؤسسة الجزائرية ، بالإضافة إلى معرفة دور الإتصال الإداري ومدى تأثير على فاعلية أداء الوظيفي .

إذا كانت المجتمع هو مجتمع المنظمات فإن المنظمات الحديثة هي منظمات الاتصال ، الذي هو محور كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كنسق مغلق أو كنسق مفتوح ، فموضوع الإتصال الإداري ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة ، فتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الإتصالات ، فلم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من إنعدام إطار نظري موحد لموضوع الإتصال الإداري.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة إتجاه الإتصالات داخل المؤسسة وأهمها محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الإتصال . وكذلك كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الإتصال الإداري كمتغير مستقل وارتباطه بالأداء الوظيفي . كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة وفيما يلي إشارة لمجموعة من الدراسات السابقة كونها أحد نقاط المهمة في البحث لكوكبة من الباحثين الذين إهتموا على

العموم بدراستها والتي تقترب من موضوعنا هذا بغية الوصول من خلال النتائج المتحصل عليها إلى إضفاء نوع من الثراء للبحث ، والتي كانت تتمثل في الدراسات الأجنبية ، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيصي طبيعة الإتصال في التنظيم الصناعي على شكل التالي :

أ/دراسات العربية :

1.دراسة محمد علي محمد 1978 :

إنطلقت 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 الإتصال في التنظيم الصناعي ولقد إعتد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

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

*المقابلة الحرة : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

*الإستمارة: إستخدام عينة مشكلة منعم الخمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الإتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي:

1-بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

2-بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3-مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.

4-بيانات حول إمكانية الإتصال صاعد.

5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها الإتصال الهابط.

ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الإستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر 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 والمساهمة في القضاء على التوثر .

أما في الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات ، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم ، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال ، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لاهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الإقتناع. وكرد فعل لذلك فضل العمال الإحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية.⁽¹⁾

¹ بوعطيط جلال الدين ، مذكرة ماجستير، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنفدين بمؤسسة سونلغاز ، عنابة ، 2009. 2008، ص22، 23.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم إكترائهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى لتسلسل الهرمي للتنظيم .

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى إستقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب إعتمادهم على مشرفهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى إعتماذ الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من إعتماذهم على مشرفهم، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للإتصال منها الإعتماذ على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر. أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك أن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الإتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الإتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد استخلص (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 .⁽¹⁾

1
بوعطيط جلال الدين ، نفس مرجع ص 23.22

2/ دراسة قام بها " بشير إبراهيم زنداح " بعنوان " مقترحات تبسيط وتطوير الإتصالات الإدارية في

الأجهزة الحكومية [1982] معهد الإدارة العامة -السعودية

تهدف هذه الدراسات إلى تقديم قواعد لتبسيط إجراءات معالجة البريد الوارد والصادر ودراسة الوضع التنظيمي لوحدات الاتصالات الإدارية لغرض توحيد إجراءات ونماذج العمل في الإتصالات الإدارية ، الجهاز الحكومي السعودي ويقترح الباحث في هذه الدراسة :

- (1) إنشاء وحدة مركزية لهذا الغرض على مستوى المؤسسة الواحدة بحيث يطلق عليها مركز الإتصالات الإدارية
- (2) العاملون في مجال الإتصالات الإدارية عنصر هام جدا للتطوير والتبسيط .
- (3) الآلات والأجهزة المستخدمة .
- (4) أساليب نقل والتوزيع الأوراق والمراسلات ، والدراسة في عمومها تتركز على نقطة محورية من ركائز الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وهي " البريد الصادر والوارد والمراسلات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة " (1).

1
بوحنه قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان للمطبوعات الجامعية ،بن عكنون - الجزائر ،2010،ص132.

4/دراسة نظرية بقلم "عامر الكبيسي" قدمها لمعهد الإدارة العامة – بالأردن تحت عنوان "الإتصالات وفعاليتها في التنظيم الإداري" سنة [1989]

وقد تطرق الباحث فيما إلى أهمية الإتصالات وتأثرها بالتقدم التقني الحاصل ويرى بأن الإتصالات تكمن أهميتها في تمكين المنظمة من توضيح أهدافها وسياساتها العامة للأفراد العاملين فيها بالإضافة إلى تهيئة المعلومات والحقائق والبيانات وتجميعها من داخل المنظمة أو من خارجها بغية اتخاذ القرارات العلمية الدقيقة التي تنسجم مع الواقع وتطرق الباحث إلى أنواع الإتصالات : الإتصالات النازلة والصاعدة ، والأفقية – الإتصال من طرف واحد الإتصال الثنائي ، كما عرج الباحث إلى تصنيف الإتصالات حسب نطاقها ، وعالج مفهوم الإتصالات الداخلية التي تحدث داخل المنظمة ، والإتصالات البيئية التي تطلق عادة على كافة الإرتباطات والمراسلات التي تتم بين المنظمة والجهات الرسمية أو الشعبية في البيئة التي تعمل فيها ، أما الخارجية فهي تلك الإتصالات التي تتجاوز حدود الدولة ، والتي تنتج نتيجة علاقات المنظمة بمنظمات خارج النطاق الإقليمي للدولة ، وتطرق الباحث إلى المفهوم الإتصال الرسمي والإتصال اللارسمي ، وفي نهاية الدراسة تناول الكاتب مشاكل ومعوقات الإتصال ليضع في الخاتمة الصفات المثلى لجهاز الإتصالات مثل :

- 1) أن يمتد نظام الإتصال في المنظمة إلى كافة المستويات وأن يربط كافة العاملين فيها دون استثناء .
- 2) أن تكون خطوط الاتصال قصيرة وسريعة قدر الإمكان وأن تقلل الممرات المتعرجة التي تعترضها .
- 3) أن تطعم خطوط الاتصال الرسمي بشبكة الإتصالات اللارسمية .
- 4) أن يكون نظام الإتصال مرنا يسمح بالتعديل والتطور .
- 5) أن يكون نظام الإتصال موفقا بين المركزية والامركزية تبعا لطبيعة المعلومات المراد نقلها.(1)

¹
بوحنيه قوي ، نفس المرجع سابق ، ص135، 134.

5/دراسة بوعطيط [2008-2009]:

بعنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء"- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغازعنابة "
هدفت إلى أن تبين ضرورة تقديم مجموعة من الإقتراحات العمال المنفدين من خلل الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء
الوظيفي بإجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية
الأخرى من التخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الإتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل
الفاعليين في المؤسسة بإعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة تحصلت نتائج
الدراسة التي تمثلت في كشف عن وجود نمطي الإتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في
تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال بوجود علاقة الإتصال والأداء الوظيفي
لدى عينة الدراسة.(1)

¹ الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بوعطيط جلال الدين ،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ،عنابة ، 2008م، 2009م.

6/دراسة زغدودي وسيوان [2017-2018]

بعنوان: الإتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإتصال الإداري في المكتبات الجامعية حيث يعد شبكة ربط تربط جميع المستويات الإدارية التنظيمية ، كما أن فعالية الإتصال هي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الوثائقية عامة والمكتبات الجامعية خاصة ، إذ يجب أن يتوفر لدى المسؤولين والعاملين القدرة على إستخدام الإتصال بوضوح ودقة عالية ، كما أن يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات ، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكل التي يعاني منها العاملين داخل المكتبة ، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقات بين الإدارة والعاملين ، وبالتالي خلق جو مناسب للعمل وبث روح التواصل و التعاون بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى إتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق أهداف المكتبة وقد إعتدنا في دراستنا على العينة القصدية ، من خلال اختيار المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي مع مديرة المكتبة والعاملين داخلها وذلك بما يتناسب وحجم مجتمع الدراسة الأصلي ككل ، وقد تم الإعتماد على أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم تفرغ وتحليل الإستبيان بإستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

النسبة المئوية ، التكرارات .ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة هي أن العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا على العاملين بالمكتبة المركزية على تحسين مستوى أدائهم وأخيرا تتجلى فعالية الإتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة.(1)

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات .بيروت :الدار الجامعية ، 1989، ص137، 135.

دراسة أعدها "ربحي محمد الحسن" بعنوان الاتصالات غير اللفظية وأهميتها في الإدارة " بمجلة الإدارة العامة بالرياض العدد (61) فبراير 1989.

وينطلق الباحث من فكرة مؤداها إن فاعلية المنظمات الإدارية تتأكد وتتحدد بمدى فاعلية قنوات الاتصال المختلفة التي تربط بين أجزائها شأنها في ذلك شأن الجهاز الذي يتحكم في تفاعلات الجسم البشري مع المؤثرات الداخلية والخارجية. وتعتبر الاتصالات غير اللفظية المؤشرات غير مباشرة ليس لها دلالات أو معان صريحة وبالتالي فقد تكون عرضة لسوء الفهم واختلاف التفسير ، كما أن مدلولاتها ومعانيها قد تختلف من ثقافة لأخرى ، ويحدد الباحث الاتصالات غير اللفظية في ما يلي: الإشارات - الحركات الجسمانية - مكان العمل - الجوانب الزمنية كوقت الاتصال ، ونبه الباحث الموظفين عموما والرؤساء الإداريين بشكل أن يكونوا حرصين ومتيقضين في إستخدام الرموز والحركات وفي التحكم في نبرات الصوت والمحافظة على هدوئه وفي توفير المكان المناسب والتوقيت السليم للإتصال ، وعليهم أن يحرصوا بشكل خاص على أن تكون تصرفاتهم منسجمة مع أقوالهم لأنه إذا حصل تناقض بين ما يقول المرء وما يفعله فالغلبة تكون للفعل وليس للقول وإذا روعيت هذه الجوانب فإن الاتصالات غير اللفظية تصبح في الغالب مكملة للإتصالات اللفظية وتكون المحصلة النهائية اتصالات إدارية أكثر فاعلية.⁽¹⁾

1 بوحنه قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان للمطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2010، ص 138، 135.

دراسة قام بها الباحثون " عبد الله بن ابراهيم العمار وعبد الله بن ناصر العسكرو عوض بن سعيد الأسمرى " سنة 1995 وهي دراسة ميدانية مقارنة مقدمة لمعد الإدارة العامة بالرياض بعنوان " واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية -السعودية ."

وهي دراسة تحاول التعرف على الواقع التنظيمي والإجرائي والتقني لمراكز الإتصالات الكتابية -باعتبارها جزء من الإتصالات الإدارية -في الأجهزة الحكومية : المركزية والمحلية ، وقد تم إختبار عشر فرضيات حول التنظيم الإداري والإجراءات والتقنيات المستخدمة في مراكز الإتصالات الكتابية وإستخدام مربع كاي واختبار لتحليل المعلومات بواسطة أحزمة البرامج الإحصائية ، ومن الأسئلة المحورية التي حاولت الدراسة الإجابة عنها : (1) هل هناك اختلاف في التنظيم الإداري للوحدات المسؤولة عن مهام الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية مقارنة بالتنظيم الإداري القديم ؟.

(2) هل يتم حالياً إنتقال المراسلات الداخلية من إدارة لأخرى داخل الأجهزة الحكومية حالياً بصورة مطولة ومعقدة مقارنة بما كان قائماً في التنظيم الإداري القديم ؟

(3) هل تختلف الإجراءات التي يتبعها الأجهزة التي تتبعها الأجهزة الحكومية حالياً في معالجة مراسلتها الصادرة تختلف من جهاز حكومي لجهاز حكومي عما كان متبعاً ؟

(4) هل يتم إستخدام التقنيات الحديثة في وحدات الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ؟.

وقد أظهر التحليل الإحصائي صحة تسع من فرضيات الدراسة وخطأ الفرضية الثانية التي تنص على عدم ملائمة التنظيم الإداري الحالي لأعمال الاتصالات الكتابية في معظم الأجهزة الحكومية، وأوصت الدراسة بأن توكل مهمة إيصال مراسلات الأجهزة الحكومية الصادرة للإدارة العامة للبريد ، بدلا من الاعتماد على المراسلين وأن تتولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري مسؤولية تحقيق ذلك ، وكذا أن تولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بإقرار إجراءات موحدة لمراكز الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، وقد لاحظ الباحثون تحسناً كبيراً في تطور خدمات الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الإتصالات الكتابية ، إلا أن بعض المشكلات الرئيسية مازالت موجودة بعضها في مجال التطوير والتعقيد في الإجراءات وبعضها كان سببه إستخدام الأسلوب التنظيمي المناسب . (1)

1
بوحنه قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان للمطبوعات الجامعية ،بن عكنون - الجزائر ،2010،ص138،135.

ب/ دراسات أجنبية :

1/ دراسة أوتجارب هاوثورن 1927م:

بدأت في عام 1927م سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وسترن الكترينك) ، أضافت أبعاداً جديدة لعملية الإدارة أولى هذه الدراسات إعتمدت على إفتراض 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 وروثلز برج من جامعة هارفارد بإختيار ذلك الإفتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع ، وهوما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة. وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه إزداد)وهو ما سمح بإستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية .

- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف ، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإنصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة لها وهوما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى ، بإعتباره محصلة جداء القدرة 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 الر

سمية ، وهوما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها (1).

1 جاري دبسلر ، أساسيات الإدارة المبادئ التطبيقية الحديثة ، تعريب عبد القادر محمد ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992م، ص42

دراسة كاتزكوبي و"وموريس"1950: بعنوان دورالاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية
خلاصة هذه الدراسة.

هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى كافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15دالسابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع.(1)

1
بوعطيط جلال الدين، مذكرة ماجستر، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، 2008-2009ص21

وهناك مفاهيم عديدة أردنا أن نشير إليها في هذه الدراسة بإعتبارها أحد النقاط الأساسية التي يركز عليها اي بحث علمي رغم صعوبة تحيدها على إعتبار تنوع التعاريف المرتبطة بكل مفهوم وبالتالي إختيارها وفق الغاية من إستخدامها. فالمنظمة، تعتبر كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف إجتماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية."

"- إذ يعرفه إبراهيم درويش " بأنه البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله ، ومن ثمة تتحقق وظائف الإدارة العامة في الواقع الحياة في الجماعة"⁽¹⁾

الإتصال، هو وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات ، وخلق حركة (ديناميكية) للجماعة ، كما أنها وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.⁽¹⁾

يشمل الإتصال التنظيمي: كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة إتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة ، وعملية الإتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى أنه إعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة⁽²⁾

1 بوحنيه قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية - بين عكنون - الجزائر ، 2010م، ص12-13

2 ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية - بين عكنون - الجزائر ، 2011م ، ص8،9

أما الإتصال الإداري فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، ويعني الإتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ومعنى ذلك إن العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته للوظيفة ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والإختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام (1).

- كما أنه كذلك نقل وتبادل المعلومات من طرف لآخر والتأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات (2).

الأداء الوظيفي : هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

العمال التنفيذيين :

هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها بين رؤسائها والمشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة (3).

1 هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع -عمان -الأردن ، الطبعة أولى 2012م ، ص132-133

2 بوحنيه قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية - بن عكنون الجزائر ، 2010م ، ص30

3 بوعطيط جلال الدين ، مذكرة ماجستير، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ، عنابة ، 2008-2009.

أداء: performance

هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ، ويتحدد الأداء الجيد بنا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام ، وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي ، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والإستعدادات المختلفة .

تقييم : Evaluation

العملية التي يقوم بها التنظيم لمراجعة الأهداف وماتم إنجازه ومدى دقة التوقعات المتعلقة بالخطط وبالميزانية واحترام آجال الإنجاز وتوقع الصعوبات أو هو العملية التي يهدف التنظيم من خلالها إلى قياس الإنعكاسات والآثار وإصدار الأحكام على البرامج المسطرة ، وذلك لمعرفة مدى فعالية الإدارة ومدى عجزها أو نجاحها في التسيير المالي والقانوني والإجرائي وذلك من أجل التحسين المستمر.

تقييم الأداء: Evaluation de la performance

مجموعة الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء وملاحظة مدى تحقيق الأهداف .

أو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لإستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد من أجل التحسين والتطوير والتغيير .

وظيفة :

مجموعة من الأعمال المتشابهة في التنظيمات متباينة (1).

1 ناصر قاسبي ، دليل مصطلحات علم الاجماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 بن عكنون ، الجزائر.ص34.30

حدود الدراسة :

تنصب الدراسة على تحليل واقع الميدان الذي تمت على يد أحد المؤسسات الجزائرية المسيرة من طرف الدولة لربطها بموضوع بحثنا "شركة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية" لدراسة إشكالية المطروحة حيث تمت طرح تساؤلنا عبر الدراسات الاستطلاعية ومختلف الدراسات السابقة التي كانت كالآتي :

هل هناك علاقة بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

وعليه دراستنا تنطلق تحت تساؤلنا الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في :

- ماهو نوع الاتصال الإداري السائد في المؤسسة

- توجد علاقة بين نوع الإتصال الإداري السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال المنفذين

- تساهم وسائل الاتصال الإداري في أداء الوظيفي

- تساعد أنواع الاتصال الإداري في تحسين أداء الوظيفي

- الوسائل الاتصالات الإدارية دور فعال في تحسين أداء الوظيفي

فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا فرضيات التي هي إجابة مؤكدة عن هذه التساؤلات والتي تكمن فيما يلي :

الفرضية العامة :علاقة الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ؟

وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين وهي كالتالي :

الفرضية الجزئية الأولى:

* تساعد أنواع الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي.

وتندرج تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية :

الإتصال النازل (أوامر ، تعليمات ، استفسارات)، الإتصال الصاعد (شكاوي ، تقارير ، استفسارات) ، الإتصال الأفقي (تبادل المعلومات بين العمال في نفسي المستوى).

فرضية الجزئية الثانية :

*تساهم وسائل الإتصال الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي .

وتندرج تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية :

الإتصالات المكتوبة ، الإتصالات الشفوية ، الإجتماعات

و بما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزماني فهي كالآتي:

المجال المكاني: وهي تمثل المحيط الذي أجرينا فيه الدراسة والذي تم على مستوى مؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية الجزائرية (Dicopa) والتي تعتبر من أكبر الشركات من حيث المساحة وعدد الفروع الموزعة عبر معظم ولايات الجزائر.

المجال الزماني : أما الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية من بداية تحديد المجال وإختيار العينة المراد بحثها وصولاً إلى إختيار الأداة المناسبة لتطبيقها على هذه العينة التي إختارناها ، وقد إستغرقت هذه الدراسة 5 أشهر ، إبتداء من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر فيفري 2020 في هذه الفترة قمت بمجموعة من الملاحظات والإحتكاك بالعمال ومن هنا قمت بتحديد الدراسة حول الموضوع دور الإتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، حيث تمت عدم نزولي إلى ميدان وهذا راجع إلى أوضاع الصحية للبلاد من خلال إلتماسنا إلى فيروس كورونا كوفيد19 حيث قمت بإتمام العمل بعض ما تمت تصريح الدولة بالقيام بالعمل لأصحاب المواصلات مع إجراءات الوقائية الذي كان في منتصف شهر جوان 2020 إلى غاية شهر جويلية 2020 كما أنني قمت في هذه الفترة على إطلاع على بعض الوثائق التي تشرح نظام عمل المؤسسة مع إجراء بعض المقابلات مع العمال المنفذين .

منهجية الدراسة وتقنياتها :

لدراسة علمية وضعت العلوم الإجتماعية وسائل من أجل تفحص الواقع بمجرد تحديد البحث بصفة نهائية، يجب إتباع منهجية المتبعة للبحث وأساليب فكرية وعقلانية ، بهدف الوصول على نتيجة معينة وذلك عبر منهج يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنقوم بها وباعتبار موضوع الدراسة يتعلق بالإتصال الإداري ، إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي .كونه يتيح لنا الإحاطة بالجوانب المرتبطة بموضوعنا ويسمح لنا بتحليل البيانات عبر الملاحظات التي قمت بها لجمع هذه المعطيات والبيانات ، كما أنه يساعد على الوصف لهذه العملية .وتتألف الدراسة من جزئين :

جزء نظري الذي تمثلت في الأفكار العلمية العامة التي شملت النظريات الإتصال الإداري وأثره في كيفية تحسين الأداء الوظيفي من جهة نظرا للعديد من الباحثين ، والجزء الميداني الذي إكتفينا فقط بدراسة إستطلاعية للشركة الجزائرية، من حيث تقديم لمحة حول الشركة ، ومحاولة إستكشاف طبيعة العلاقة بين الإتصالات المكتوبة والشفوية والإتصال الصاعد والإتصال النازل والاتصال الأفقي وعلاقتها مع الأداء العاملين في تلك الشركة .

*** تقنيات البحث :** في ضوء هذا الهيكل النموذجي للبحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف مواضيعها تحتاج إلى إستخدام إحدى الأدوات من أجل الحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، والتأكد من مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة ، إعتدنا على أدوات المنهجية الآتية :

*** الملاحظة المباشرة :** اعتمدت عليها كخطوة أولية للحصول على كم معرفي وللتعرف على محيط وظروف العمل حيث ساعدتني الملاحظة بتسجيل ما إذا كانت هناك إتصال إداري في المؤسسة الجزائرية من حيث بيئة العمل بين العمال المنفذين ووسائل الإتصال المستعملة في الإدارة . والملاحظة غيرالمباشرة في معناها العام توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة بوصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها والتعبير عنها.

المقابلة :

والمقابلة كما عرفها انجلش هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر ، أو أشخاص آخرين ، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات (1) ويرى موريس أنجريس أن المقابلة هي أداة بحث مباشرة ، تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد . أو ذات علاقة بالتعرف من خلال الحالة الفردية لكل مقابلة ، على الأسباب المشتركة لدى الأفراد .والشيء الواجب التركيز عليه في تحضير إجراء المقابلة هو الدراسة الجيدة لمجتمع البحث بتناول مختلف جوانبه للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات ، وفي دراستنا أجرينا مقابلات مع العمال المنفذين داخل المؤسسة ، وما تأثير ذلك على أدائهم وذلك من خلال دليل المقابلة التي تمت إعدادها مسبقا (2).

¹ جودت عزت عطوي ، أسباب البحث العلمي ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000، ص110

² أنجريس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات العملية) ، ترجمة: بوزيدي صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004، ص298.

الإطلاع على الوثائق الخاصة بالمؤسسة :

تم الإطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بالإتصال الإداري التي قدمت لي من طرف مصلحة الموارد البشرية ، كما إعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الإستفادة منها المتعلقة بتاريخ نشأة المؤسسة الجزائرية وموقعها الجغرافي وطبيعة الإتصال الإداري الذي تقوم به المؤسسة من خلال أوامر ، تقارير ، تعليمات من أجل أن يكون تحليل أكثر دلالة .

حاولنا بكل جهدنا أن نقدم منهجية البحث متسلسلة إلى جانب النظري من خلال الدراسات السابقة والنزول إلى الميدان مع القيام بملاحظات المباشرة وتحليل أسئلة دليل المقابلة للعمال المنفذين وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات البحث إلا أننا تلقينا بعض الصعوبات خلال النزول الميدان وهذا راجع للظروف التي طرأت على البلاد وعلى العالم أجمع والذي تمثلت ببلاء بمرض كورونا "كوفيد 19" كما أننا نسأل من الله عزوجل أن يرفع عنا هذا البلاء وهذا الوباء إنه على كل شيء قدير وأتمنى أن أكون قد وفقنا أنا وأستاذي الكريم هذه الثغرة من جانب أساسي لدراستنا ويكون نافع علينا وعليكم إنشاء الله.

ولقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة معرفة علاقة الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة الميدانية في مؤسسة عمومية إقتصادية لتوزيع وتعبئة الموارد الغذائية، وإحتوت هذه الدراسة على مقدمة وإطار المنهجي للبحث مع ثلاث فصول :

الإطار المنهجي تضمن :

مقدمة عامة ، الإشكالية الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع ، الهدف من الدراسة ، دراسات السابقة ، مصطلحات الدراسة ، تساؤلات وفرضيات الدراسة ، منهجية الدراسة وتقنياتها.

أما الفصل الأول :

مدخل عام حول الاتصال الإداري في المؤسسة الجزائرية ، تعاريف الإتصال الإداري ومراحله ، عناصر عملية الإتصال الإداري ونماذجه ، نظريات وأنواع الإتصال الإداري ، وسائل ومعوقات الإتصال الإداري ، أهمية وأهداف الإتصال الإداري ، وأخيرا شروط نجاح الإتصال الإداري ومدى فعاليته .

أما الفصل الثاني :

حول الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية ، من مفهومه ، أنواع الأداء الوظيفي ، تقييم الأداء والقائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي ، أهميته وأهدافه ، ثم فيما بعد كيفية تحسين مستوى عملية الأداء وإجراءات تحسين مستواه في المنظمة .

أما الفصل الثالث :

الذي كان حول الإتصال الإداري وأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال نزول إلى الميدان لمعرفة الإتصال الإداري وعلاقته بتحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع وتعبئة الموارد الغذائية بالجزائر عن طريق ، الملاحظات على ضوء الفرضيات ، مقابلات حول دراستنا إلى جانب تحليل أسئلة دليل المقابلة للعمال المنفذين وتفسير النتائج في ظل الفرضيات البحث وقدمنا في النهاية مجموعة من التوصيات والإقتراحات وفي الأخير خاتمة العامة ثم قائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيرا قائمة الملاحق .

خلاصة الفصل الأول :

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على أهم مراحل التي تحتاجها أية دراسة علمية إبتداء من تحديد الإشكالية ، أسباب إختياره ، وأهداف الدراسة وإدراج الدراسات السابقة كعنصر أساسي في هذا الفصل حتى يكون هناك تكامل بين خطوات دراستنا النظرية والمنهجية ، وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية حتى تنزع أي لبس أو غموض من الممكن أن يخلق صعوبات في الفهم لدى القارئ، ومن ثم فرضيات ومنهجية وتقنيات الدراسة، وسوف نحاول في الفصل الموالي إدراج ماهية الإتصال الإداري وأساسياته في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

فصل الأول :

الإتصال الإداري

مقدمة الفصل :

موضوع الإتصال الإداري من مواضيع المهمة في جميع الميادين العلمية كما أنه لديه تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وعملية الإتصال الإداري في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والإتجاهات للأفراد ، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال ، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والإجتماعية للعاملين .

بالإضافة إلى أن الإتصال يسهل إنسياب هذه المعلومة ، ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الإتصال بإعتباره ضرورة إجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها وهكذا أصبح الإتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيمات المختلفة .

وما يهمنا هنا هو الإتصال الإداري داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإتصال الإداري و مراحل وعملية الإتصال الإداري نماذج ونذريات الخاصة به إلى جانب أنواع ووسائل الإتصال الإداري ومعوقاته وأهميته وأهداف الإتصال الإداري وفي الأخير شروط نجاحه ومدى فعالية الإتصال الإداري وأخيرا خلاصة الفصل

أولاً : ماهية عملية الاتصال الإداري :

هناك تعاريف متعددة للاتصال الإداري ، فبعضها يركز على المكونات العملية الأساسية ، والبعض الآخر يربطها بالبيئة التنظيمية الخارجية والداخلية ، وأخرى تركز على الفهم والأثر الذي تتركه العملية نفسها .

غير أن هناك إجماعاً على أن الاتصال الجيد هو جوهر المنظمة سواء من حيث وجودها أو من حيث أدائها لوظائفها.(1)

يدرج تعاريف متعددة للاتصال أهمها :

" هو تبادل الرسائل بين الناس بطرق مختلفة مثل : التحدث والكتابة ، حركات الجسم ، تعابير الوجه".(2)

عرفته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال "على أنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص ، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات".

*سلوك يقود إلى تبادل المعاني .

* عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

* تبادل المعاني والحقائق والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما .

* نقل وتبادل المعلومات من طرف لآخر والتأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات وفي قاموس الإدارة العامة

Dictionary of Public Administration

أورد " زكي غوشة "تعريف الاتصال بأنه : نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الإتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة (3).

تمت تعريف الاتصال الإداري من قبل "ويليم جوليك " بأنه عملية إعطاء المعلومات وتفسير للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها.(4)

¹ Torrington, Derek, and Ioura –hall, human Resource Management, prentice Hall, Europe, USA ?1998. p122.

² بوحنيه قوي ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، نفس المرجع السابق ص 30

³ Ghosheh , Zahi ,R,Dictionary of public Administration ;English –Arabic ,Amman ; first edition,p46

⁴ بوحنيه قوي ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، نفس المرجع السابق ص31

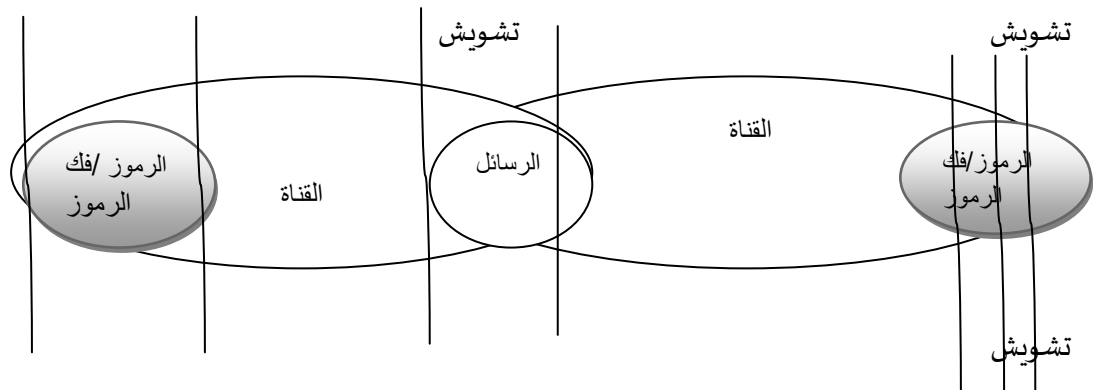
من التعاريف السابقة:

يظهر أن الباحثين يؤكدون على إعتبار عملية الإتصالات الإدارية عبارة عن عملية يتم بواسطتها نقل رسالة من شخص لآخر ، وفي هذا تعتبر عملية نقل الرسالة بمثابة جوهر الإتصال بينهم يضيف باحثون آخرون ضرورة وضوح الرسالة وفهمها من قبل المستقبل ، ويلجأ فريق آخر من الإداريين الباحثين إلى التأكيد على ضرورة أن تؤثر الرسالة على المستقبل بحيث تمكنه من إتخاذ القرار. والآراء السابقة لمعرفة العملية الإتصال الإداري يمكن إعتبارها مقبولة ، وإن كان التعريف الأول يركز على عملية الاتصال بشكل عام ، وقد يكون هذا الإتصال ناجحاً أو فاشلاً ولكنه في كل الأحوال موجود ، بينما تضيف وجهات النظر الأخرى ضرورة أن يكون الإتصال مفهوماً وأن يؤدي إلى سلوك معين ، مع العلم أن هذه السمة تميز الإتصال الفعال والناجح ، ولكن يمكن القول أن الإتصال يحدث أحيانا في المنظمة مع أنه اتصال غير فعال ، فليس معنى ذلك عدم وجود اتصال (1).

تشويش

Ronald عملية الإتصال الإداري

لقد قدم . B, Alder



تشويش

شكل 1: عملية الإتصال الإداري

المصدر: العمار والآخرين : واقع الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة الرياضي : 1995:22 (2)

1 بدر حامد أحمد رمضان ، إسهامات الدين الإسلامي في نظام الاتصالات بالمنظمة . عمان :المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1987، ص3

2 بوحنية قوي ،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، نفس مرجع سابق ص32.

ورغم أن عملية الاتصالات ككل تعبر عن سلوك دائم يصعب ضبطه والتحكم فيه ، إلا أن الوسائل التكنولوجية الحديثة والطرق الرسمية لتخطيط العمل ، تجعل بالإمكان التحكم إلى حد كبير في عملية الاتصالات ، ومنه الأمور التي يجب التأكيد عليها هي أن أية عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بعض النظر عن طبيعة الرد المحتم لا تعتبر عملية إتصال بل الضوضاء (1).

فالاتصال الإداري الفعال فهو يؤمن الربط بين مركز المعلومات والحقائق في المنظمة وبين مراكز اتخاذ القرارات (2).

ونلخص مما تقدم إلى أن مفهوم العملية في الإتصال يشير إلى مايلي :

- 1) ديناميكية الإتصال واستمراره وتغيره من موقف إلى آخر .
- 2) عدم وجود نقطة بداية ونقطة نهاية محددة في الإتصال .
- 3) التفاعل بين العناصر المكونة للإتصال بحيث يتأثر كل عنصر منها بالعنصر الأخر ويؤثر فيه (4).

عملية الإتصال الإداري إذن عملية معقدة تتجاوز إرسال الوسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم كذلك بتحقيق الفاعلية من الاتصال وذلك بدراسة الأثر الرجعي (feed back)

الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكدت الإدارة المعنية بالإتصال بأن الرسالة قد سلمت للمرؤوسين وأنهم قد فهموا واستوعبوا هذه الرسالة (3).

هناك قضية جوهرية يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهي (المضمون الإجتماعي) الذي يعود أساسا إلى طبيعته العلاقات بين القائمين على الإتصال ، وكذا إلى طبيعة المعاني والمفاهيم التي يعطيها القائمون بالاتصال للرسائل المتبادلة فيما بينهم

(4).

1 الحناوي رويدة نايف ، الترسيم ومدى تأثيره على الاتصال الفعال في المصارف التجارية في الأردن .رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية ، أيار 1993ص27.

2 محمد لطفي راشد ، الاتصالات الإدارية . مطابع الفرزدق التجارية ، 1983 ، ص22.

3 لعلاق بشير عباس ، الإدارة:مبادئ،وظائف ، تطبيقات . ليبيا :الدارالجمهورية ،1996،ص257

4 ; Adler ,Renald,B,Communicating at Work ,Principles and Practices For Business and the Professions . FIFTH edition ,MC Graw- Hill Companies New York, 1996,p9.

كما أن المرؤوسين بدورهم بحاجة إلى نظام فعال يضمن لهم فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح ولا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال الثقافة الإجتماعية لأي مجتمع ، والتي تتكون بفعل تظافر حصيلة من عمليات التنشئة التربوية والإجتماعية ، ذلك أن الإتصالات الإدارية تحدث داخل بيئة إجتماعية وثقافية تميز مجتمعا ما عن غيره من المجتمعات .(1)

من كل ما سبق يمكن القول أن عملية الإتصالات جزء لا يتجزأ من كافة الخطوات الإدارية بدء بالتخطيط والتنظيم والتوجيه وصولا إلى الرقابة والمدير بدوره لا يستطيع أن ينسق ويوجه جهود الموظفين بدون شبكة من الإتصالات .

1 الحناوي رويدة نايف ، الترسيم ومدى تأثيره على الإتصال الفعال في المصارف الجارية في الأردن ، نفس مرجع سابق ص 27

مراحل عملية الاتصال :

1- مرحلة إدراك الرسالة:

وهي المرحلة الأولى من مراحل الاتصال وفيها يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة قد تنتج عن حاجة قصد ، فكرة أو أي مؤثر آخر يدفعه إلى نقل رسالته.

2- مرحلة الترميز:

في هذه المرحلة يحول المرسل أفكاره إلى اللغة أو رموز المناسبة وتأخذ هذه اللغة الرموز أشكالاً مختلفة فيها: كلمات محكية ، رسالة ، تقرير ، صورة ، ومن تعبيرات غير لفظية ، إشارات إلخ.
"يعتمد نجاح نقل الرسالة إلى حد كبير على إختيار أكثر اللغات أو رموز مناسبة للموقف .

3- إختيار وسيلة الإتصال :

وفي هذه المرحلة يقوم المرسل بإختيار الطريقة التي يرغب في إستخدامها لبث رسالته وقد تكون الوسيلة مكتوبة ، شفوية ، مرئية ، ويعتمد إختيار الوسيلة المناسبة على مجموعة عوامل منها :

- الفعالية المتوقعة من إختيار الوسيلة

- الحاجة إلى إثبات كتابي

- السرية

- الوقت المتاح

- التكلفة (1)

¹ د.زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية ، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، سنة 1467هـ، 2007م، ص88.87.

- الحاجة إلى تغذية عكسية مباشرة

- الحاجة إلى إظهار اللطف والمجاملة

- تزامن الوقت الواجب وصول الرسالة به إلى المستقبلين

- درجة تعقيد الرسالة .

* يعتبر إختيار الوسيلة المناسبة من العوامل الهامة في إنجاح عملية الاتصال .

4- مرحلة فك الرموز :

ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بتحويل وترجمة الرموز أو اللغة التي إستخدامها المرسل إلى معاني مفهومه وواضحة بالنسبة له .

* يتطلب نجاح الإتصال أن يكون المرسل والمستقبل على نفس موجة الإرسال وأن يكون لديهما الخلفية والتفاهم المشترك .

ويتضح ذلك إذ إستخدام المرسل لغة واضحة ومفهومة للمستقبل وإفشل في نقل الرسالة .

5- إستخدام لغة بسيطة :

جدا بالنسبة لمستوى المستقبل الأمر الذي قد يدفعه إلى رفض ومقاومة الرسالة .

6- تزويد المرسل بالتغذية العكسية :

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الهامة جدا والأساسية لإنجاح عملية الإتصال حيث تدل على مدى فهم المستقبل للرسالة.

(+) وتعتبر التغذية العكسية إيجابية إذا دلت على أن المستقبل قد إستقبل الرسالة وفهمها كما أراد المرسل .

(-) وتعتبر سلبية إذا تبين أن المستقبل لم يفهم الرسالة كما أرادها المرسل وفي هذه الحالة يجب أن يقوم المرسل بإعادة

رسالته أو إعادة صياغتها توضيحها بالشكل الذي يؤدي إلى فهمها من قبل المستقبل .

أما سبب فشل الإتصالات كما فسرها "بيتردركر" فيعود إلى عملية الإدراك والتوقعات والمشاركة وغياب المعلومات.(1)

¹ د.زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية ، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1 ، سنة 1467هـ، 2007م، ص88، 87.

عناصر العملية الإتصالية :

نستنتج من خلال الإطلاع على مراحل عملية الإتصال أن هناك عناصر لا بد من توافرها لإتمام عملية الإتصال .
المرسل : الجهة الراغبة في نقل المعلومات من غير الممكن أن تتم عملية الإتصال دون وجود مرسل والمرسل: قد يكون فرداً أو جماعة⁽¹⁾

الرسالة :المعلومات المراد نقلها⁽²⁾

تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه وإلى جانب هذه العناصر فلا بد من وجود القنوات وهي الوسائل التي يستخدمها لنقل المعاني وهي إما لفظية أو كتابية أو تقنية ، أو تصويرية ، أو حركية أو رمزية .⁽¹⁾

الوسيلة : الطريقة التي يختارها المرسل لنقل المعلومات⁽²⁾

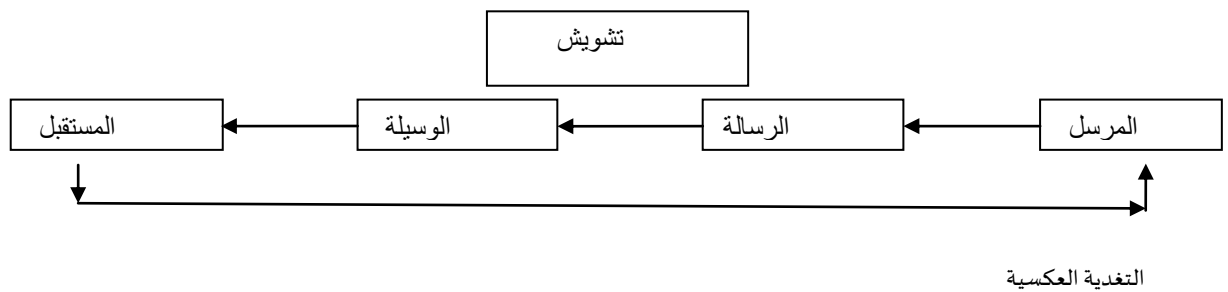
المستقبل : الجهة التي تستلم المعلومات⁽²⁾. وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسل⁽¹⁾

التغذية العكسية(الراجعة) : رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة .⁽²⁾

وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ماهدفت إليه .⁽²⁾

التشويش: أية عوامل تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه .⁽²⁾

قد يحدث التشويش في أية مرحلة من مراحل عملية الاتصال



¹ الزعبي فايز ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دارالمستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 1997 ، ص133 ، 134 .

² دزيم منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، سنة 1467هـ-2007م ، ص89 .

ركز الباحثون في حقل الإدارة في موضوع دراساتهم على العناصر المكونة للعملية الإنشائية ، ولعل من أهم النماذج ماكتبه (هارولد، لاسويل) في عبارته الشهيرة التي تختصر مكونات عملية الاتصال ، وهي من يقول؟ (WHY)، ماذا يقول؟ (what)، لمن يقول؟

(to whom)، لماذا يقول؟ (why) وما زالت هذه العبارة هامة لأنها تعتبر المبدأ الذي يوجه عملية الإتصال مع ما يمكن إضافته لها مثل متى وأين when and where وطبيعة الأثر الرجعي .

ويقدم هذا المدخل أربعة أبعاد للمشكلة يجب البحث فيها عند أي دراسة حتى الإتصال وهي:(1)

أ. دراسة طبيعة المرسل سواء كان شخصا أو منظمة تقوم بعملية الإتصال من حيث التكوين والسياسة المستخدمة .

ب. دراسة محتوى الرسالة التعرف على نوع المعلومات أو مادة الإتصال التي تضمنها الرسالة .

ج. دراسة طبيعة المستقبل أو المرسل إليه سواء كان فردا يتلقى الرسالة من فرد آخر أو جمهور يتلقى الرسالة من فرد أو من وسائل الإعلام المختلفة .

وتشمل دراسة نوعية المستقبلين ومدى التجانس أو التباين والتفاوت والإختلاف بينهم في الخصائص الفكرية والثقافية ، بدراسة الهدف من الإتصال والتأثيرات المرغوب إحداثها لدى المستقبلين ، ونوع الإستجابات المطلوبة ، والتغذية العكسية وتأثير المستقبلين أنفسهم في المرسل (2).

1
بوحنه قوي ، الانصلا الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، نفس مرجع سابق ص38.

2
محمد لطفي راشد ، اتصالات الإدارية . مطابع الفرزدق التجارية ، 1983، ص35

حيث أكدوا في دراساتهم على جهة الإرسال والإستقبال و طبيعة الإشارات وقدا تفصيل أكثر حول طبيعة العناصر المشوشة للعملية الإتصالية .

أما "دافيز" فيعتبر العملية الإتصالية مكونة من عناصر تشمل :

تكوين الفكرة لدى المرسل تحويل الفكرة إلى الرموز ، نقل الرسال خلال قناة إتصال ، إستلام الرسالة تفسير الرموز أو تحويلها إلى رسالة مرة أخرى ، القيام بعمل أو تصرف ما (1).
وفيما يلي عرض لأهم العناصر المكونة لعملية الإتصال :

(1) المرسل (مصدر المعلومات) sender:

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها ، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ، ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينها والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر (2). مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.

(2) المستقبل (المستلم) Receiver:

وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه ، وتعتبر عملية الإتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الإتصال .

(3) الرسالة: Message

وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل ، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل ، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل ، وترتبط كفاءة عملية الإتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والإتجاهات والمشاعر والتعليمات (2).

1 محمد لطفي راشد ، الاتصال الإداري . مطابع الفرزدق التجارية ، 1983، ص35

2 عامر الكبيسي ، التصميم التنظيمي ، ط1، الدوحة : دار الشروق للطباعة والنشر والوزع ، 1998 ص66.

(4) تحويل الأفكار إلى الرموز ومعاني (Means and encoding) :

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للإتصال ، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالإتصال اللفظي والإتصال الكتابي ، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف بالإتصال غير اللفظي (1).

ونشير إلى أنه خلال عملية الإتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة .

(5) الوسيلة أو القناة الإتصالية (Medien/channel) :

يمكن إختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة ، منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية ، ويمكن أن يكون الإتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية ، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية (Formal) أو غير الرسمية (informal) كما قد تكون صاعدة أو نازلة ، أو جانبية... إلخ .

(6) التشويش والمعوقات (Distortion /Barriers) :

وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الإتصال ، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الإتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الإتصال ، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والإجتماعية للمرسل أو المستقبل ، كما قد يكون ماديا إذا إرتبط بوسائل الإتصال المادية والتقنية .

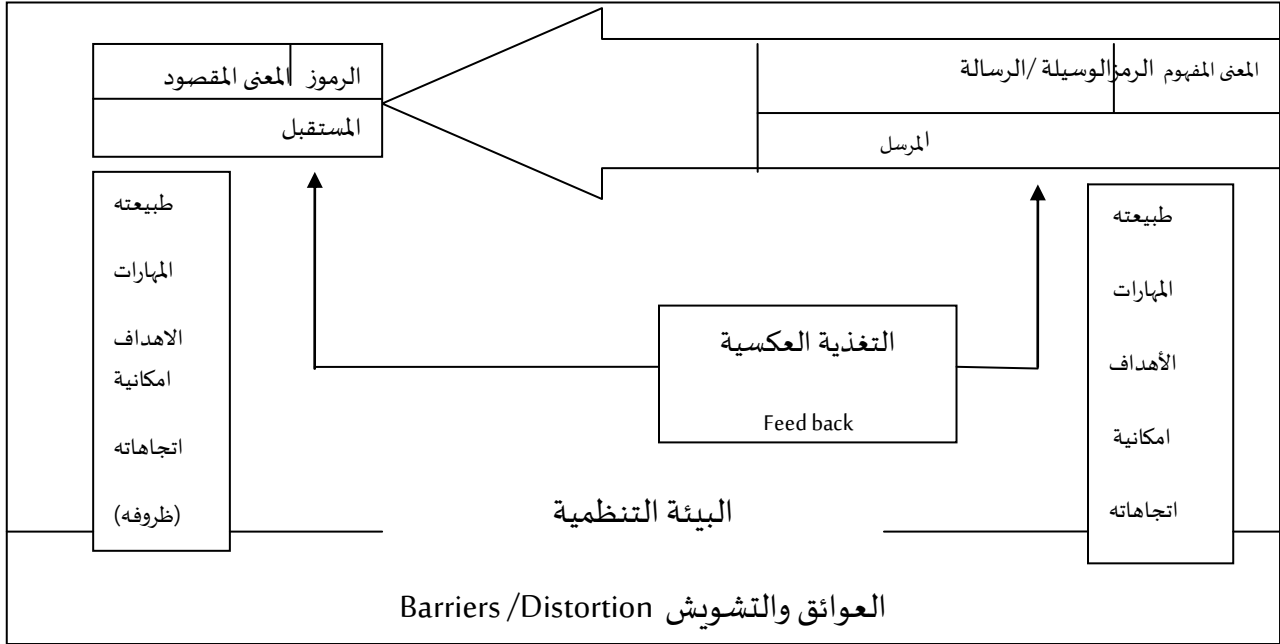
(7) التغذية العكسية (Feed back) :

وهي الإستجابة لرسائل المرسل ، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقق الإتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه ضمن تحقق الفهم بين الطرفين ويبين الشكل التالي العناصر المكونة للعملية الإتصالية (2).

¹ لغاز ندار جمال الدين ، "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية" مجلة الإداري المسقط يونيو 1995 ، ص.176

2 محمد لطفي راشد ، المرجع السابق ، ص(36).

شكل (2): مكونات عملية الإتصال الإداري



المصدر: مصدر بوحنيه قوي ، مرجع سابق ص 41

وبشكل عام فإن عملية الإتصال يجب أن تتميزها مجموعة من المهارات إذ أن الهدف من عملية الإتصال الإداري ليس مجرد نقل المعلومات بشكل سليم ودقيق فقط بل إن الهدف الحقيقي وراء ذلك يجب أن يكون إحداث تغيير ما والرفع من فاعلية الأداء المنظمة.⁽¹⁾

¹ لطفي راشد ، مرجع سابق ، ص 37.

نماذج الاتصال الإداري:

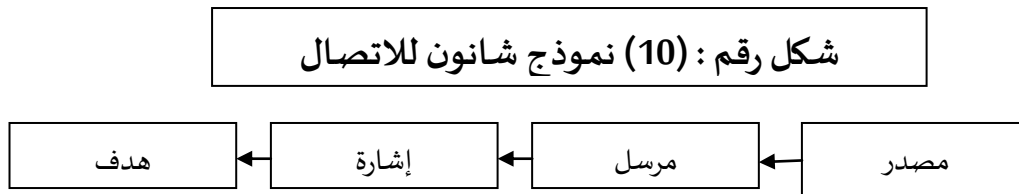
1. نماذج الاتصال الرسمي : يستند الاتصال الرسمي إلى النصوص التنظيمية الذي يضبط الأطراف

المباشرة وغير المباشرة التي يمكن لكل عضو أن يتصل بها لأداء مهامه حيث لا يمكنه تجاوز هذه النصوص حتى لا يحدث أي خلل في وظائف المؤسسة بل ويتم تحديد كيفية وتوقيت الاتصال وأسباب إجرائه .

ويكون الاتصال الرسمي أفقيا وعموديا بين الرؤساء فيما بينهم وبين المرؤوسين والرؤساء في هذه الحال غالبا ما يكون من خلال الضرورات الوظيفية للمؤسسة إذ يلتزم أحدهم بالاتصال مع عدد من الزملاء لإستكمال مهام محددة، كما يكون هذا الإتصال إما ثنائيا أو ثلاثيا أو أكثر من ذلك أو بين جماعتين رسميتين بهدف إنجاز مهام معينة(1).

حيث قدم بعض المختصين نماذج للإتصال ، بإعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة أداء العملية الإتصالية ، حيث تسعى هذه النماذج إلى تقييم أفكار عن عملية الإتصال ومحاولة توضيحها .لذلك سنعرض أهمها النماذج:

❖ نموذج شانون وويفر:



يرى شانون أن هنا ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال هي:

(أ) المستوى الأول : كيف يمكن نقل رموز الاتصال بدقة (مشكلة فنية)

(ب) المستوى الثاني : مامدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب (مشكلة دلالية)(2)

(ج) المستوى الثالث : كيف تؤثر المعاني التي تم إستقبالها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها المرسل .(مشكلة فعالية

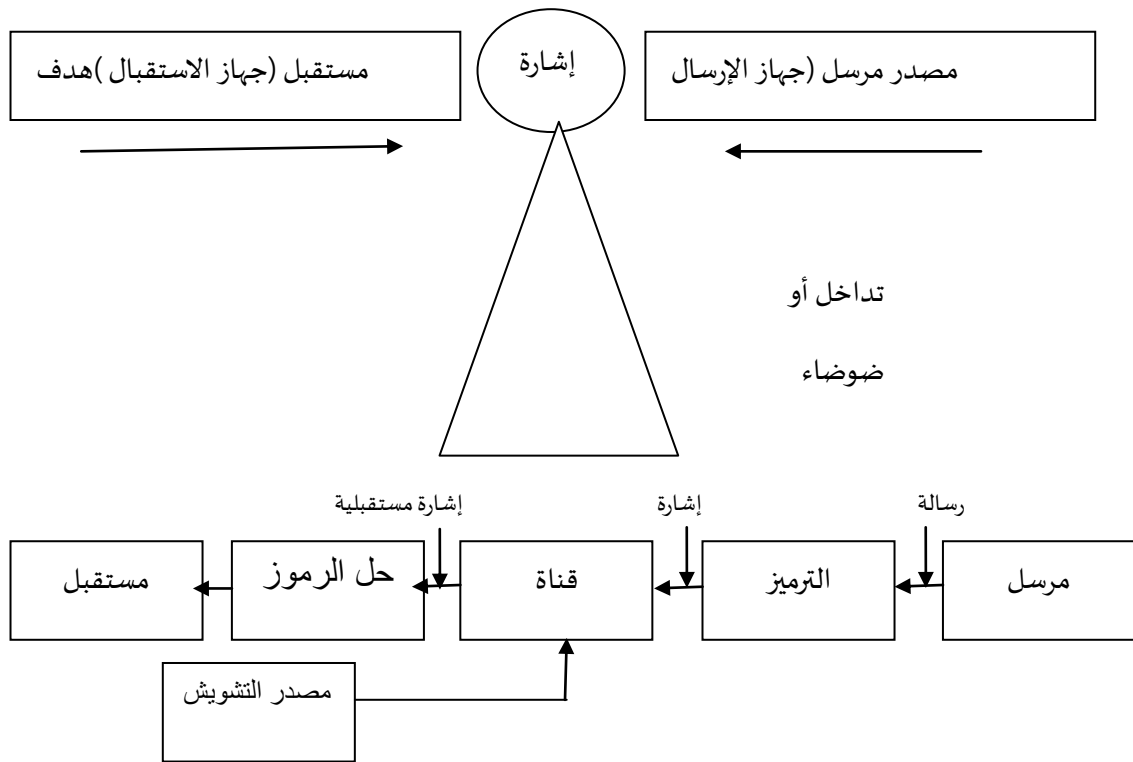
الاتصال)(2)

¹ ناصر قاسمي ، للاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الديوان ، المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2011 ، ص59

² زهير إحدان : مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1993 ، ص71.

يرى شانون وويفر أن المشاكل الفنية تهتم بالدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل (الحديث المكتوب أو المسموع). وتهتم مشاكل الدلالية بمعرفة مدى التقارب أو التشابه بين تفسير للمستقبل للمعاني وبين الهدف الذي كان يريد المرسل، وتهتم المشاكل المتصلة بالفعالية بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المكتوبة مما يؤدي إلى قيامه بالعمل المطلوب. ويؤكد شانون على أن هناك تداخلات بين الفئات الثلاثة الفنية والدلالية والتأثيرية فأي صعوبة تطرأ على المستوى (ب) وعلى مستوى (ج) وبهذا يتصور "شانون" و"ويفر" عملية الإتصالات بهذا الشكل :

الشكل 11: نموذج شانون وويفر الإتصالي



مصدر: الشكل من إعداد الطالبة (بالاعتماد على: ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية

: دراسة نظرية وقطعية دار المحمدية العالمية ، الجزائر 2004 ص 17. (1)

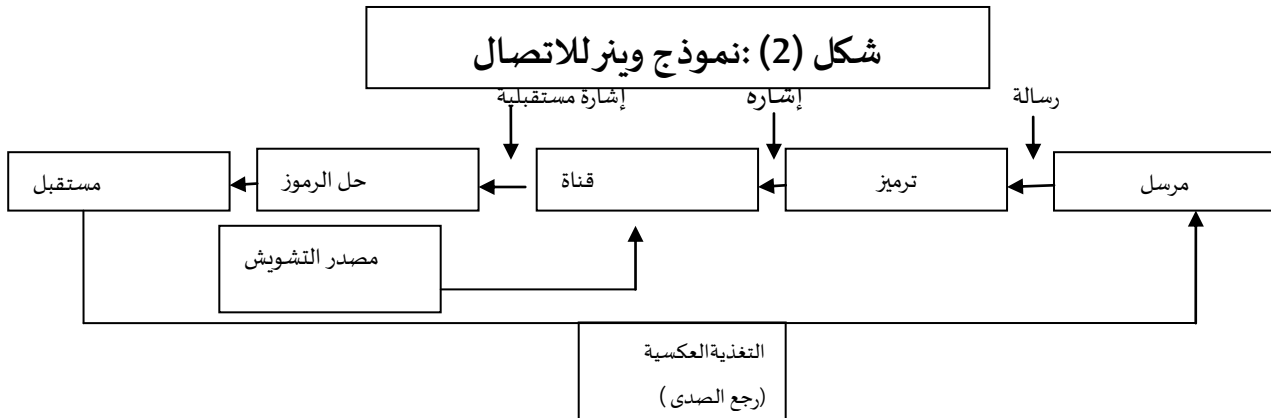
وتعتبر النظرية بأن الرسالة تتأثر بمختلف عوامل التشويش والتحريف في أثناء انتقالها من المرسل إلى المرسل إليه وقد يتغير محتوى الرسالة كلية فتبتعد عن هدفها الذي أرسلت من أجله وللتغلب على التشويش اقترح شانون تكرار الرسالة عدة مرات ، وعلى هذا الأساس يمكن حصر نظرية الإعلام الرياضي.

➤ نظرية شانون في :

* تجزئة عملية الاتصال ، والتكرار كوسيلة للتغلب على التشويش أو التحرف الموجود في عملية الإتصال .
يعتبر هذا التحليل لعملية الإتصال تحليلا يختلف عن تحليل "لازويل" في أنه أخذ عملية الاتصال في حالة ديناميكية ثم أضاف عنصرا جديدا .وهو عنصر التشويش الذي يؤثر على الرسالة والقناة في آن واحد وقد ينطبق هذا النموذج على ديناميكية الإتصال الموجود في الميدان (1).

❖ نموذج وينر:

ويعتبر النموذج بمثابة تعديل وتطوير لنموذج "شانون" من خلال إضافة عنصر " التغذية العكسية (Feed Baek) ، وهي إرتداد المعلومات عن الرسائل ، وتعتبر هذه المعلومات رسالة جديدة معاكسة للرسالة الأولى .فحتى يتم معرفة مدى تأثير الرسالة وتحقيقها للهدف المقصود ، لا بد من وجود وسيلة تربط بين المعلومات الخارجية والداخلية ومن هناك جاء مصطلح "السيرناتيقا" والذي يعني علم المراقبة بواسطة آلات إعلامية يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:(2)



¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدارالجامعة ، اسكندرية، 1999، ص33.

² حسنعادمكاوي، ليلحسبيناالسيد، الاتصالونظرياتها المعاصرة، ط 2، الدارالمصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص19.

❖ نموذج ولبرشرام (Wilber Schramm) :

إستخدم "ولبر شرام" في نمودجه الذي قدمه سنة 1954 العناصر الأساسية في نمودج "شانون" وويفر" ثم طوره سنة 1971 وأضاف إلى النظام البنائي الذي أشار إليه (شانون، وويفر) النظام الوظيفي خاصة من حيث تأثير الجوانب التعليمية في سلوك أطراف الإتصال ، وقدم "شرام" مفاهيم أخرى مثل الدلالات التي تحملها رسائل أطراف الإتصال والمعاني التي تنطوي عليها .

أوضح "شرام" في نمودجه أهمية كل من الخبرة والقدرات الفكرية المشتركة بين المرسل والمستقبل في تفعيل عملية الاتصال وتوصيل المعاني . وحسب هذا النمودج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الاتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما ، والشكل التالي يوضح ذلك .

شكل: نمودج "شرام للإتصال



ورغم أن هذا النمودج لم يظهر جميع مكونات عملية الإتصال إلا أنه يظهر أهمية درجة التفاهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقلي تجربة الطرفين في الإتصال والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين (1).

¹ أحمد ماهر، نفس مرجع سابق، ص32-33

تقييم ونقد:

من خلال بعض النماذج التي حاولنا عرضها، يمكن إستخلاص بعض النقاط حيث سنتناول فيها

الجانب الإيجابي لهذه النماذج قبل التطرق لبعض الإنتقادات الموجهة لها.

*فقد حاول " شانون " تقديم نظرية حول المعلومات بلورها في نموذج هندسي بسيط " حيث يتسم هذا النموذج

باليونة الكافية التي تجعلنا قادرين إلى حد ما على إستخدامها لشرح مجالات الإتصال البشري لكن مع إدخال بعض

التعديلات الطفيفة على المصطلحات المستخدمة بالإضافة إلى إدخال مصطلح "الضوضاء أو التشويش " الذي قد

يتدخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها .

- أما من أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر التغذية العكسية، بالإضافة إلى كون مساره

أحادي الاتجاه أي أن عملية الاتصال لها بداية ونهاية مصدر وهدف لذلك كان لا بد من إدخال بعض التعديلات على هذا

النموذج وهذا ما جاء به نموذج " وينر " .

*يوضح نموذج "وينر" العملية الاتصالية الدائرية ، حيث يوضح أهمية التغذية العكسية في نجاح

عملية الاتصال وتحقيق أهدافها.

حيث أعطى هذا النموذج دفعا قويا لمفهوم الاتصال، جعل العملية الاتصالية تعرف بعد ذلك

استعمالا قويا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية وذلك بفضل التعديل الذي أضافه.

*بالنسبة للنموذج الذي قدمه "شرام" فقد أشار فيه إلى مفهوم مهم وهو " مجال الخبرة المشترك بين المرسل

والمستقبل، حيث وضح هذا النموذج دور العوامل الثقافية والنفسية والفيزيولوجية لكل من طرفي التفاعل في تفعيل

عملية الاتصال، وهو ما أصبح يؤخذ بعين الاعتبار في مختلف مجالات الاتصالات سواء الداخلية في المؤسسة أو

الخارجية، فأخذ الخلفية الفكرية والثقافية لكل من المرسل والمستقبل بعين الاعتبار بعد من أهم عوامل نجاح عملية

الاتصال ككل.

لكن ما يعاب على هذا النموذج هو محدودية عناصر عملية الاتصال التي ذكرها فهي غير كافية للتوضيح الكامل لهذه

العملية أو لتوضيح مراحلها المختلفة.

❖ نموذج السهم أو التلغراف: ويكون الإتصال من (أ) إلى (ب) عن طريق الرسائل (ج). وإذا كان

الإتصال يحمل رسالة لها مضمون معين وعلى المرسل إليه أن يفهمها ويصيغها بطريقة تجعل فهمها يسيرا وأكثر من ذلك

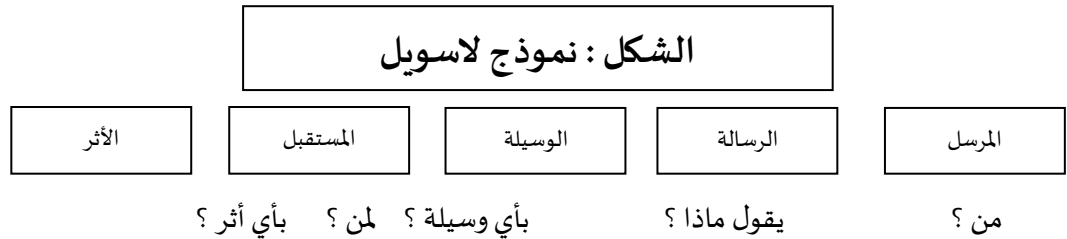
عليه أن يختار الوسيلة الملائمة لإبلاغ الرسالة وجعل فهمها سليما دون أي تحريف بحيث تحقق الفعالية اللازمة ويحدد

التنظيم رسمي هذه الرسائل التي يشترط أن تكون مدونة مثل الرسائل وجداول للإرسال والمجلات والإعلانات والنشريات والمراسيم فكلها وثائق مكتوبة ومدونة دون نسيان وسائل الإتصال الأخرى . كالهاتف والفاكس والأنترنات والإتصال وجها

لوجه والإتصال عن طريق الرموز والإشارات .(1)

❖ نموذج لازويل : Lasswell

هو من أهم النماذج الإعلامية وضعه العالم الأمريكي لاسويل 1948 يتجسد عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة : من يقول ماذا ؟ بأي وسيلة ؟ لمن ؟ بأي تأثير ؟ ، وهو موضح في الشكل الآتي : (2)



وتقوم نظرية لاسويل على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال هي :

* وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات واكتشاف المحيط .

* وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة .

* وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها .(2)

1

Albout .(p). L'homme au travail ,les relation humaines dans l'entreprise .Dunod .paris 1991,p,67

2

Gittet Amado,(G)(A) . Armand Collin. la dynamique de la communication dans les groupes ed .Collection .paris .1975.p03

وتهدف هذه الوظائف الثلاث إلى الحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها وهي بذلك تكون ناجحة إذا إستطاعت أن تزودها بالمعلومات الدقيقة. وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي من خلال العملية الاتصالية، ونقصد به هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها، ونلاحظ بأن عملية الرجوع غير موجودة في هذا النموذج بحيث تعتبر العملية الإتصالية عملية آلية ثابتة خالية من أي حالة من حالات التفاعل .

خلاصة القول أن كل نموذج يعتبر بمثابة تصور لعملية الإتصال من جانب معين وسنحاول فيما يأتي أن نقدم العناصر المكونة لعملية الإتصال وهي :

المرسل (المصدر)، المستقبل، الرسالة، القناة، الرمز، الضجيج (مصادر التشويش) والتغذية العكسية، مع الإشارة إلى تأثير مرجعية كل من المرسل والمستقبل على فعالية الإتصال ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي :

أ/ المرسل (المصدر) :

وهو الطرف الذي يحاول إرسال معلومات أو أفكار معينة إلى الطرف الأخر بغرض تحقيق هدف معين.

ب/ المستقبل :

ويعني المرسل إليه الذي يستقبل الرسالة، حيث يتعلق نجاح العملية الإتصالية إلى حد كبير بمدى فهم المستقبل لمضمون الرسالة وتأثره بها

ج/ الرسالة :

هي محتوى العملية الإتصالية، فهي تتعلق بمجموعة الرموز القابلة للفهم والتي سوف تنبه المستقبل وتقدم له المعلومات.

د/ القناة :

وهي الأداة أو الوسيلة التي يتم من خلاله اتوصيل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، وإختيار القناة الإتصالية متعلق بمحتويات رسالة.

ه/ الرمز: ترتبط عملية الترميز بتحويل المعلومات إلى رموز محددة، حيث تتعلق هذه الرموز بنوع القناة المختارة وإذا كانت محددات الرموز متشابهة لدى طرفي الإتصال، وقواعد حلال رموز متشابهة، فإنه ستزيد إمكانية إستقبال المعلومة. (2)

و/الضجيج :

ويشمل مختلف العناصر التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، هذا الضجيج يكون من الإختلاط بين عدة رسائل، أو نتيجة إستعمال نفسها القناة في مواقف مختلفة...⁽¹⁾

ي/المرجع :

ونعني به كلام المرسل والمستقبل. وقد يتشابهان إلى حد كبير وقد يتباعدان في المحتوى والمكونات، بتأثير عدة عوامل ثقافية نفسية وفيزيولوجية وغيرها.

نظريات الإتصال الإداري :

رغم أن الروابط الإنسانية وجدت منذ القديم إلا أن إتباع أسلوب منظم في التعامل بين الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد، فأهم ما كان يميز العمل في الماضي هو العزلة المكانية لعمل الأفراد في التنظيم، فكانت هذه الظروف لا تسمح بإقامة علاقات إنسانية ومن خلال هذا نعرض مختلف المداخل النظرية التي عالجت الإتصال في المؤسسة في محاولة لإعطاء مقاربات تفسيرية لمختلف الظواهر التنظيمية وللسلوك التنظيمي المرتبط خاصة بمستوى الفعالية ذات العلاقة بالعملية الإتصالية وفي ذلك سنتطرق إلى بعض النظريات في مجال الإتصال الإداري بإعتبار أن محور الإتصال يبقى دائما هو الإنسان سواء نظرنا للإتصال من ناحية التقنية أو الإدارية أو الإنسانية، فكل هذه العوامل تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك التنظيمي للعاملين وبالتالي في فعالية العملية الإتصالية.⁽¹⁾

¹
Amado.(G)(A).Op -Cit., P 03,05

1- نظرية الإدارة العلمية:

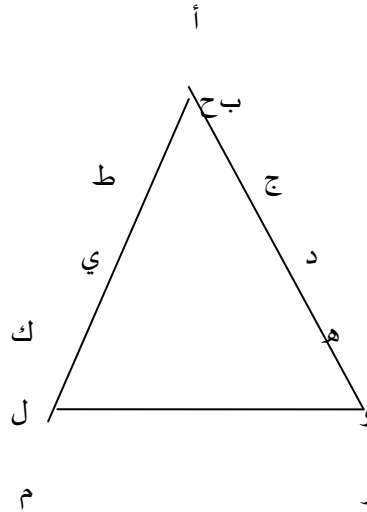
المدرسة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" أسلوب الاتصال في اتجاه محدد وواضح يحدث من (أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العمال) أي الإتصال النازل، دون أن يكون للفئات الدنيا حق المناقشة أو إبداء الرأي. فالعملية الإتصالية وفق النظرية العلمية تقوم على مبدأ أساسي وهو نقل رسالة محددة وواضحة لاتحمل إلا الأوامر الرسمية والتعليمات من طرف مرسل المعلومات والمتمثل في الإدارة العليا إلى مستقبلها وهم العمال مباشرة، حيث يُفترض المنطق الرشيد في تصرفات الرئيس وأنه لا وجود للمشاعر والعواطف ضمن هذا النوع من الإتصال، وهذا من أجل تحقيق هدف معين هو توجيه المرؤوسين⁽¹⁾ وتحديد أفضل طريقة للأداء، كما يُفترض أيضا خضوع العامل لرئيسه بناء على سلطة ونفوذ هذا الرئيس.

2- نظرية الإدارة العملية:

أضافت المدرسة العملية مساهمة جديدة بالإهتمام، تتمثل في نظام الإتصالات الجانبية الذي إقترحه رائده هذه المدرسة (H.Fayol) - هنري فايول، وهذا نتيجة للصعوبات الناتجة عن إتباعا لإتصالات الرأسية أُنذاك. حيث وضع " فايول " أن التعليمات التي تتم بطريقة مركزية لا بد أن تمر في مسالك إتصالية طويلة حتى تصل إلى المستويات التنفيذية العمال، بالإضافة إلى عدم وجود إتصالات بين المستويات الإدارية الواحدة، وهذا ما يتطلب وقت أطول وإجراءات مكتبية طويلة ومعقدة مما لا يسمح بوصول المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إمكانية تشويه المعاني التي يتضمنها القرار وبالتالي غموض بعض معانيه. ويتزايد الأمر غموضا عندما يتم تبليغ الرسالة بوسائل شفوية، إذ تضاف أبعاد شخصية يمكن أن تحرف المعاني مما يؤدي إلى تعقد عملية الإتصال وعدم فعاليتها.⁽²⁾

وعليه أبرز "فايلول" دور الإتصال الأفقي في تسهيل عملية إنتقال المعلومات بين الإدارة والعمال المتواجدين على مستويات واحدة في المؤسسة، ودوره أيضا في ضمان وصول تلك المعلومات في الوقت المناسب كما أشارت النظرية العملية إلى دور وظيفة التنسيق باعتبارها تمثل إحدى أهم وظائف الإدارة، ويظهر هنا التنسيق بجوانبه المتعددة الرأسي والأفقي، حيث يتم التنسيق الرأسي بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية التابعة لها بما في ذلك مستويات العمال بمختلف الوحدات، أما التنسيق الأفقي بين الأفراد والوحدات في مستوى تنظيمي واحد، مما يسمح بتبادل المعلومات وتجنب التكرار في العمل. ونظرا لأن إتباع التسلسل الهرمي في المنظمات الكبيرة يكون طويلا جدا مما يعيق الاتصالات بين أفراد التنظيم لذلك فقد إقترح فايلور طريق أقصر للإتصالات واسمها Gang plank أي معبر أو الجسر.

ولإيضاح ذلك إستعرنا مثال هنري فايلور الممثل في الشكل رقم (2) التالي (1).



شكل رقم (2): مبدأ الاتصال الأفقي

1 د. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط 2، 2011، ص 52.

لنفرض أن هناك أمرا تحجب معالجته بين (و) و(ل) ، فإنه طبقا للتسلسل الهرمي فإن على الشخص (ل) أن يتصل بكل من : ك، ي ، ط ، ح ، أ، ب، ج ، د، هـ ، حتى يصل إلى (و). وحتى نتجنب إتباع التسلسل الهرمي ، فإن هنري فايولور ، إقترح طريق أقصر من الأولى ، وهي أن تكون الاتصالات بين المستويات الواحدة مباشرة عن طريق ما أسماه المعبر ، إذا وافقت

(1).

3- نظرية العلاقات الانسانية:

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات الحديثة في التنظيم، والتي ظهرت مع دراسات "وزملائه، فكانت بمثابة تقارير لبحوث شركة" وسترنالكتريك " (E.MAYO). "إلتون مايو حيث أبرزت هذه الدراسات مكانة العنصر البشري، باعتبارها الركيزة الأساسية لأي تنظيم. كما حددت أهم العوامل الاجتماعية التي تؤثر في السلوك التنظيمي والمتمثلة في (القيادة والمشاركة والاتصالات). فوضحت دور الاتصال باعتباره يؤدي دورا قويا في العلاقات ورضا الأفراد في عملهم. وبذلك انقلب مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الانسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى لأسفل ويهدف إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة لنقل استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا، وكذلك وسيلة للتعرف على المحيط الداخلي للعمل وللأفراد ورفع كفاءة العمل. (1)

ومنه فان نظرية العلاقات الانسانية ركزت على أهم عناصر العملية الاتصالية الذي لم تهتم به النظريات الكلاسيكية السابقة. والمقصود هنا هو عنصر التغذية العكسية للمعلومات، والتي تساعد على أداء وظائف هامة منها: الاستفهام عن طريقة العمل، رفع معلومات عن مستوى الانجاز وعن مشاكل العمل وكذلك الشكوى وطلب النصيحة.

4- النظرية البيروقراطية :

تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ نختار منها ما له علاقة بالإتصال داخل المؤسسة ،ومن هذه المبادئ التخصص ، وتحديد السلطات ، و التركيز على القيام بالسلوك الرسمي وإحترامه وتجنب السلوك غير الرسمي ، والصرامة في الأداء ، وفي إحترام الأوامر ، والتأكيد على السلطة وإحترام أوامرها . وإلزامية التطبيق ، وإحترام السلمية ، والتخصص في المهام ، والأكثر من ذلك إحترام السلطات الذي لا يكون لا بإحترام شبكة الإتصال القائمة على السلمية والرسمية أيضا بحيث لا يتم الإعتراف بشبكة الإتصال غير الرسمية. (1)

1 محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، نفس مرجع سابق ،ص 52.

وإذا حللنا نموذج فيبر لاحظنا بأنه نموذج مغلق في التفسير والاتصال بحيث ركز أكثر على العوامل التنظيمية الداخلية التي يمكنها أن تحقق الفعالية ، فمبدأ التخصص يقوم على إحترام حدود ومهام وتخصص الآخرين بحيث أن الإتصال بين هذه المستويات يقوم أيضا على مبدأ إحترام السلمية حتى لا يحصل الإعتداء على مهام الآخرين وبالتالي على القرار الموضوعي.(1)

وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية :

مثل تقسيم العمل وتنميته التدرج الوظيفي إستخدام القواعد والتعليمات ، عيب على هذا الإتجاه أن خط الإتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجهات في معظم المجالات ، الشيء الذي يكون مدعما إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ، ومن ثم عدم إحاطة الفرصة لسير خط الإتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى) . ويهتم هذا الإتجاه بالقنوات الرسمية للإتصال والتركيز على الوسيلة الإتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة .

5- مدرسة النظم : the Management Process School

المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة ، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض، ومن رواد هذا الإتجاه (Katz,Kahn,Weick) ،وقد إهتم Weick بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة كعضو يعمل على فهم وإستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها.(1)

وطبيعي جدا بأن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها إنسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضى الوظيفي .

6- إدارة الجودة الشاملة:(Total quality Manager):

ويرى الكثير من الباحثين أن هذه الثورة جاءت كرد فعل عنيف أمريكي على تفوق نوعية السلع والخدمات اليابانية ، إذ تحولت جميع المنظمات الأمريكية إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة TQM.(2)

وتركز هذه الفلسفة بشكل كبير على تحقيق جودة الأداء في جميع مراحل عمل المنظمة ، بالإضافة إلى إدخال تحسينات مستمرة على العمليات الإنتاجية، ولعل هذا يظهر الاهتمام الكبير بالإتصالات الخارجية وتفعيل دور العلاقات العامة مع الجمهور المستهدف الخارجي ،ودراسة أوضاع السوق وما تتضمنه من منافسين ومشرعين ،وتشمل (TQM)جميع المراحل التي تمر بها السلعة منذ كانت فكرة إلى أن تصل إلى المستهلك بمعنى أن تتحمل العناصر التي تقوم عليها المنظمة من أبسطها إلى أعقدها .

وتؤكد فلسفة TQM أن الإتصال داخل المنظمة تمثل جوهر العملية الإدارية ولذلك يجب العمل على تشجيع مساهمة الموظفين في إدارة الجودة وكذا دعم العلاقة بين الإدارة العليا والمستهلكين ، ومساندة الإدارة العليا بالاستشارة الإدارية.(3)

1 سالم فؤاد الشيخ ،والدهان أميمة وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان:مركز الكتب الأردني ،1995،ص229

2 القيروتي محمد قاسم ،السلوك التنظيمي. ط2، عمان :مكتبة دار الشروق ، 1993 ، ص180.

3 بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، بن عكنون – الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010،ص65.

6- النظرية البنائية الوظيفية:

يهتم الاتجاه البنائي الوظيفي بدراسة التنظيم باعتباره كلا يتكون من وحدات مترابطة ومتساندة وظيفيا، حيث تكمل كل وحدة الأخرى من أجل خدمة البناء الكلي وهو التنظيم وضمان بقائه واستمراره.

فيرى هذا الاتجاه " ان الكائنات الاجتماعية: مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وبيت أجزائها من خلال نمط من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق) طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات." (1)

وعليه اعتبر الوظيفيون "الاتصال مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا) صعودا ونزولا (داخل هيكل المؤسسة).

فالاتصال يمثل أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم، الذي يسمح بتحقيق وظيفة (ظاهرة) وهي إيصال المعلومات (وأخرى كامنة) تحقيق التوازن الاجتماعي وضمان بقاء التنظيم.
*إذن اهتم الوظيفيون بعلاقة الأجزاء بالكل، من خلال الاعتماد على مجموعة من التصورات نوجزها فيما يأتي :

- 1- لكل فرد مركز معين ودور معين في الحياة الاجتماعية وذلك بهدف تكوين ما يسمى البناء.
- 2-العلاقات الرابطة بين الأفراد تسهم في البناء الوظيفي داخل أي مجتمع ثابت نسبيا.
- 3-البناء هو مجموعة الأشخاص والوظيفة هي أفعالهم التي كلما تكررت عبرت عن قاعدة للنظام.
- 4-المجتمع يعد نسقا مترابطا داخليا بحيث كل جزء ينجز وظيفة معينة.
- 5-يتطلب النشاط الذي يؤديه الفرد داخل أي نسق عوامل نمطية متصلة بالثقافة الاجتماعية.(2)

1 حسي عماد مكاوي، ليلحسين السيد، الاتصال ونظرياتها المعاصرة، ط 2. (الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص32)

2 عدلي علياً بوطاحون، فيا لنظريات الاجتماعية المعاصرة، ط 1، المكتبة الجامعية الحديث، الإسكندرية، مصر، ص156، 150 "بتصرف"

أنواع الإتصال الإداري:

يمكن أن نقسم الإتصال الإداري إلى نوعين رئيسيين :

الإتصال الرسمي ، الإتصال غير الرسمي ، هذين النوعين بدورهما ينقسمان إلى أنواع جزئية أخرى .

❖ الإتصال الرسمي :

يقصد به كافة صور الإتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة التي يسلكها الإتصال الرسمي (1) فهو عملية إرسال وإستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام والسلي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وفي شكل تقارير وبيانات وشكايات ، وذلك من خلال إستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.وتتم هذه الإتصالات عبر شبكات وقنوات إتصال محددة وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسمياً.(2)

ويوضح الإتصال خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري(3).

وتتميز الإتصالات الرسمية ، بالدقة وبصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقها ، كما تتميز بوضوح المسالك التي تمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه ، كما أنه في حالة الإتصال الرسمي تمكن في جميع الأحوال تحيد مصدره. كما يتميز الإتصال الرسمي بأنه يعتمد على قدر كبير من البيانات والمعلومات الدقيقة غير أنه يعاب عليه أنه قد يستغرق القيام به وقتاً وجهداً كبيراً ، والمعلوم أن من خصائص الإتصال الفعال Effective communicate وهو أن يحدث بأقل تكلفة ممكنة وفي جميع ميادين (4).

كما أنه قد يتعطل ويتعقد نتيجة للتنظيم غير الجيد المنظمة ووجود مستويات إدارية كمشكلة لا يبررها حجم وطبيعة وبنية وظروف عمل المنظمة. ويحدد Adler الأنواع الممكن إستخدامها في تعزيز عملية الإتصال الرسمي وطبيعتها ومدى سرعتها مثل: الفاكس ، البريد الإلكتروني ، البريد الضوئي واللقاء عن طريق الهاتف (Telecom – Frenching) وغيرها من الوسائل الحديثة. ويرى بعض الباحثين أن التنظيمات الرسمية تساعد على أداء الوظائف التي تتطلب التنسيق الفعال للمعلومات وصنع القرار

1 بوحنينه قوي ، نفس مرجع سابق ، ص 47

2 عامر الكبسي ، نفس مرجع سابق ، ص 6

3 العمار عبد الله بن ابراهيم وعبد الله بن ناصر العسكر وعوض بن سعيد الأسعري ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية مقارنة . الرياض :معهد الإدارة العامة 1995 ، ص 25

4 Schermehorn ,jr,john R,Management. johnWiley and sons, inc, New York,1999,p329

❖ الإتصال غير الرسمي :

فهو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير الرسمية ليقربها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة ، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة .ويركز الإتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية التي تعني بتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وحتى الحالات الطارئة أين تتكثف عملية الاتصال وتكون أغراضه إصدار قرارات عادية أو هامة أوأوامر وتوضيح مواقف أو إزالة غموض أو شرح نصوص أو بيان طريقة عمل ما أو لأجل التنسيق من العمليات الإدارية التي يصعب حصرها (1)

وسائل الاتصال الإداري :

ويمكن أن نقسم هذه الوسائل إلى أنواع الإتصال الإداري الإتصالات الكتابية وغيرالكتابية وأنواعها :

سننطلق في البداية إلى الإتصالات الكتابية ثم الإتصالات غير الكتابية وفق الترتيب التالي :

(أ) **الاتصالات الكتابية :**وتعتبر أكثر أنواع الإتصالات إستخداما في المنظمات الإدارية ويمكن تعريفها بأنها الإتصالات التي تتم بشكل مكتوب ويتمثل دورها في كونها تساهم في توثيق عملية الإتصال وتساهم في الأرشفة لمدة طويلة وهي أقل الأساليب عرضة للتغير (50) وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة يجب مراعاة إستعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة ، وإستعمال الخرائط والرسوم التوضيحية وتجنب إستعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة (1).

فيمكن حصر أنواع في الإتصالات الكتابية :الأوامر والتعليمات الرسائل الخاصة (بيان الأجر) مجلة العامل أو جريدة العامل ، الأدلة (التعليمات طويلة الأجر) ، دليل الجمهور للقراءات ، وهي (موضوعات عامة للعاملين لغرض التثقيف) لوحات الإعلانات ، الإعلانات ، التقارير قياس اتجاهات العاملين ، نظم الاقتراحات ، نظام الشكاوي (2)

¹ ياغي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمان ، مركز أحمد ياسين ، طبعة (2) ، 2003، ص137

² عمر محمد حسن ، الإدارة والتقنية :مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1997الرياض، ص138.

(ب) الاتصالات غير المكتوبة:

وينقسم الإتصال غير المكتوب إلى وسائل إتصال شفوية (لفظية) وإتصالات غير اللفظية.(1)

(ج) الإتصالات اللفظية (الشفوية) :

تتم هذه الإتصالات مباشرة بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الإجتماعات أو إلقاء الخطاب ، وفائدة الإتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها ، وكذلك فإن إجتماع الرئيس بالمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية . لكن من عيوب الإتصالات الشفهية إنها قد لا توفر في الوقت كما يضمن البعض لأن كثيرا من الإجتماعات تستغرق وقت طويل دون التوصل إلى نتائج تذكر .(2)

و تتمثل الإتصالات اللفظية فيما يلي :

إصدار الأوامر والتعليمات ، المقابلات ، نظام الإستشارة للعاملين ، الإجتماعات ، البرامج التدريبية ، الإتصال التلفوني (التسجيل ، وأجهزة الاتصالات الحديثة) (52)، الأنترنت (قناة الاتصال داخل الشركة) الشبكات الخاصة لخدمة جهات متعددة مثل خدمة البنوك ، شبكات أطر التحويل التي تستعمل لربط فروع المنظمة مع المركز أولوصل شركات ببعضها البعض .

(د) أما الوسائل الإتصالات غير اللفظية ، فتشمل :

جميع الطرق التي يتم بواسطتها الإتصال بين الأشخاص ، عندما يكونون موجودين بعضهم مع بعض باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات ، ومن هذه الطرق تعبيرات العيون ، تعبيرات الوجه ، حركات الرأس والأيدي والأرجل ، وغيرها من الرموز والحركات والإنفعالات والإشارات التي يطلق عليها أحيانا اللغة الصامتة .

1
عمر محمد حسن ، الإدارة والتقنية ، نفس مرجع سابق ، ص 138

2
والسالم ، فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، 1985 ، المفاهيم الإدارية الحديثة ن دار الصفدي ، عمان ، ص 138.

وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة عن الرسالة أكثر من الإتصالات الشفهية المكتوبة، وكثيرا ماتتبع الإتصالات غير الكلامية .

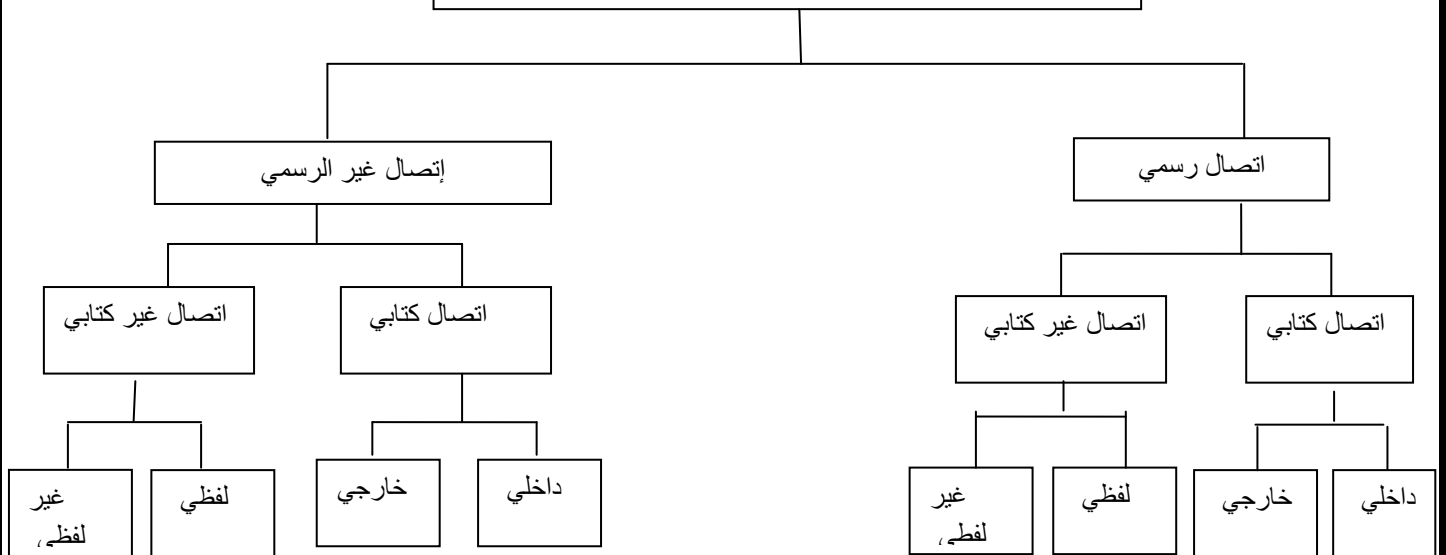
الإتصالات الكلامية لتعزيز مايقال وتأكيدده .فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في

المنشأة⁽¹⁾. وبشكل عام يمكن إختصار المعلومات السابقة المميزة لأنواع الإتصالات الإدارية بالشكل

التالي :

شكل (4): أنواع الإتصالات الإدارية داخل المنظمة

أنواع الإتصال في المنظمات



المصدر: النموذج من إعداد الباحث

¹ عمر محمد حسن ، الإدارة والتقنية ، نفس مرجع سابق ، ص 138.

وتنقسم الإتصالات المكتوبة وغير المكتوبة حسب اتجاهات إلى مايلي :

(1) **الإتصال النازل** : أكثر أبعاد الاتصالات شيوعا في تنظيمات العمل ، ويشير إلى عملية التوجيهات والمعلومات

من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا (1).

(2) **الاتصال الأفقي** : يحدث هذا النوع بين الوحدات الإدارية ذات المستوى الواحد في التنظيم ، والغرض

الأساسي هو تبادل المعلومات والتنسيق .

(3) **الاتصال الصاعد** : وتنتقل البيانات والمعلومات من المستويات التنفيذية إلى المستويات التشريعية وفقا

للتسلسل الهرمي ، ويساهم هذا النوع من الإتصال في مساعدة المدراء على تفهم احتياجات العاملين ، وتزويد المدراء

بحلول أكثر عملية لحل المشاكل داخل بيئة العمل بالإضافة إلى تزويد المدراء بالتغذية العكسية حلول فاعلية

الاتصالات المنحدرة من أعلى إلى أسفل (2).

(4) **الإتصال في إتجاهين** :

ويساهم الطرفان المرسل والمستقبل في العملية الإتصالية في ذات الوقت ، وبحيث تتم عملية الإتصال بشكل تفاعلي

(5) **الإتصالات القطرية** : وهو أحد أنواع الإتصال غير الرسمي بحيث قد تناسب الإتصالات بشكل قطري ، أي

بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ، ولكن ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة ، كأن

يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق (3).

¹ محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم .الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية ، 1989 ،ص.445

² Torrington, Hall, op, p114.

³ سالم فؤاد الشيخ ، والدهان أميمة وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة .عمان : مركز الكتب الأردني ، 1995 ،ص.229

معوقات الإتصال الإداري :

تتعرض عملية الإتصال إلى تشويه والتغير أثناء إنسائها ، وقد تتباين المعاني المرسله من قبل الشخص المتصل عن تلك التي فهمها المستقبل لأسباب كثيرة وهذه الأسباب بدورها تؤثر في كل خطوة من خطوات الإتصال ومن النادر أن يحدث تطابق بين ما قصده المرسل وما فهمه المستقبل وتعود هذه المعوقات إلى مسببات تنظيمية ، أو نفسية إجتماعية ، كما قد تكون هذه المسببات فنية مادية .

(أ) المعوقات التنظيمية:

وتنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عم مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة ، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها :

1. تداخل الإختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الإتصال داخل المنظمة .
2. عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة .
3. زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل .
4. عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الإتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة .
5. مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحكم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ ، الأمر الذي يقلل من سرعة الإتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضباغ المعلومات وعدم صحتها (1).

6. تحول الأهداف والغايات إلى الوسائل ، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة

الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على القوانين واللوائح التنظيمية

(1).

وينتج عن ذلك ظهور الأمراض التنظيمية التالية :

أ. سلط القيادة الإدارية

ب. وجود تنظيمات غير رسمية قائمة على العلاقات الشخصية بين الموظفين

ت. عدم وجود معايير موضوعية لإختيار الأفراد وتعيينهم

ج. المبالغة في التخصص وتقسيم العمل

ح. إنشاء، اللجان التنظيمية دون الحاجة إليها. وإيجاد التبرير القانوني والإداري لهذا السلوك .

(7) تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تناسب داخل القنوات الإتصالية وتتميز الإدارات العربية

والإدارة الجزائرية محل الدراسة بالإفتقار إلى إدارة خاصة للمعلومات ، وإن وجدت فهي شكلية قاصرة .

(8) قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلف بدوره يربط المنظمة بيئتها الخارجية ، والإتصال الخارجي

هام لأي منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية .

هذا وقد تتواجد بعض المعوقات التنظيمية مثل :

التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الإتصال الداخلي.(1)

1 الشافعي محمد يوسف ، "الاتصالات في الإدارة والعوامل التي تقلل من كفاءتها" مجلة الإدارة مجلد 16 ، مصر: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، 1984 ، ص 37

وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا كان هذا الهيكل متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان هذا الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة ، كما أن ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الإستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية .

ب) المعوقات النفسية والاجتماعية:

وترتبط المعوقات النفسية والاجتماعية بمجموعة العناصر المؤثرة التي تربط بين المرسل والمستقبل وما ينتج عن ذلك من اختلاف بينهم في الحكم على الأشياء والتمايز في فهم الإتصال ومن ثم الإستجابة له . ويمكن إدراج هذه المعوقات في النقاط التالية :

1- عدم فهم عملية الإتصالات الفهم الصحيح وانعزالية: " الإدارة العليا " يرى الكثير من الباحثين أن الإتصال هو مجرد إصدار الأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل ، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهمل الرؤساء التنفيذيين أن يبلغوه الإدارة العليا لينالوا عندهم الرضا والمكانة ، أما الجانب الحقيقي من العمل السيئ فلا يرفع الرؤساء ، ويمكن أن يعبر عن ذلك بإنعزالية الإدارة العليا واعتمادها على النظم الرسمية للإتصال (1).

وينتج عن هذه المشكلة عدم اهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام اتصال فعال يربط جميع العاملين بالمنظمة من إدارة عليا وإدارة تنفيذية برباط يتميز بدرجة عليا من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة .

2- الإختلافات البيئية والاجتماعية: بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد إذ أن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكاته (1).

¹ لطفي راشد، المرجع السابق، ص326-327

وكما كثرت هذه الإختلافات أدى ذلك إلى توسيع رقعة ، اللاتفاهم ، ويزيد من هذه الإختلافات غياب نشاطات إجتماعية وترفيهي تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم .

3- إختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة ومايرتبط بذلك من :

* إختلافات في المستوى الوظيفي (إدارة عليا -وسطى - تنفيذية).

* إختلافات الأكاديمية (حسب المؤهل العلمي).

4- الإتجاهات السلبية وتباين الإدراك : وتعتبر الإتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في الاتصال فهي تعتبر عن آراء ووجهات النظر غير المرضية نحو الشيء أو شخص أو موقف معين ، كما تشير إلى نواحي السلوك التي تحد من فعالية السلوك (1).

وأهم هذه الإتجاهات السلبية :

إنطواء الأفراد على أنفسهم ، تفضيل للعمل الفردي حسب المعلومات والإحتفاظ بها لأنفسهم ، المبالغة في الإتصال الشعور بمعرفة كل شيء ، للضغط على المرؤوسين وتخطي القيادات الإدارية مرؤوسهم إلى العاملين في المستويات الدنيا وتأثير ذلك في المرؤوسين من حيث زعزعة عامل الثقة بالنفس.(1)

5- إغفال الطبيعة الإنسانية للموظفين :

ومعروف أن الدوافع الإنسانية تؤثر على كفاءة الشخص داخل المنظمة .

6- القصور في مهارات الاتصال :

ويؤدي القصور في امتلاك مهارات الاتصال إلى تشويه المعلومات وعدم القدرة على إبلاغها بشكل دقيق (1).

وترتبط هذه المهارات بمجموعة من الركائز الأساسية هي :

1. المبادرة : القدرة على بدء الإتصال حيث تظهر المشكلات .
 2. السرعة : القدرة على المبادرة بالاتصال لإنهاء الروتين .
 3. المثابرة: القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص، وإثارة القضايا المرفوضة قبلاً بهدف الإقناع والتوصل إلى حلول.
 4. المرونة : القدرة على تطويع النمط الشخصي للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن آرائهم بحرية .
 5. السيطرة: القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم وقضاياهم الحساسة.
 6. القدرة على إصغاء : القدرة على الصمت فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم وقضاياهم الحساسة .
 7. الحد الأدنى من الإجهاد : القدرة على الإحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولة الضغط والسيطرة.
- وقد يتميز الأفراد ببعض اللزمات اللفظية والحركية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون داع (2).

¹ فياض رجا ، الاتصال الإداري . بحث غير منشور ، عمان الأردن :سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة حزيران 1987 ،ص.15

²بوحنية قوي ، نفس مرجع سابق ، ص 69

ومعروف أن الإتصال غير اللفظي له دور الذي يؤديه في عملية الإتصال ، الإداري وينصح الكثير من باحثي الإدارة بتجنب هذه اللزمات والحركية نظرا لدورها السلبي في العملية الإتصالية ومن الأمثلة الظاهرة على حركة اليدين بعصبية، الضرب على المكتب باليد ، اللعب الشعر ..إلخ .

ج)المعوقات الفنية والمادية:

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ، ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الإتصال كالأدوات الإتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الإتصال ، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي ونعطي لعملية الإتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية .

إجمالاً يمكن إدراك أهم معوقات الفنية والمادية في العناصر التالية:⁽¹⁾

1. قصور التخطيط الخاص بنظام الإتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح القناة الاتصالية المستخدمة .
2. احتواء الرسالة ونقلها بشكل محرف
3. الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة
4. عدم وجود نظام واضح ومحدد للإتصال مع البيئة الخارجية .
5. عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة في المنظمة .
6. احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات والاحصاءات والرسوم والجداول مما يصعب فهم الرسائل والرد عليها بسهولة .
7. زيادة الاعتماد على الإتصال غير المباشر والمكتوب وبالتالي انخفاض حجم الإتصال المباشر والشفهي والأنواع الأخرى.(2)

¹ أنشطاى عدنان على ، مدخل إلى إدارة المنشورات الهندسية .ط1 ، غزة فلسطين :الجامعة الإسلامية ، منشورات كلية الهندسة ، 1997، ص117.

² لقيروتي محمد قاسم ، عملية الإصالات وأهميتها في الإدارة. ص 2

أهمية الإتصال الإداري وخصائصه :

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الإتصال ، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة ، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة التي تقوم بها المؤسسة.

وتظهر أهمية الإتصالات الإدارية في الإدارة من خلال التأكيد على أن الإدارة ليست مجرد هياكل تنظيمية وأقسام إدارية ، بل هي تشمل أيضا جملة من العلاقات المختلفة داخل الهياكل التنظيمية وأقسام إدارية ، وهذه الإتصالات هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات والتي هي أساس العملية الإدارية بشكل الكلي. فعن طريق الإتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الإقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الإستراتيجيات وتنفيذها وإمدادها بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها .

فمن جهة أخرى يعتبر الإتصال نشاط إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا ، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الإستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية وهو نشاط رسمي (1).

فلا يمكن للإتصال الإداري أن يؤدي دوره إلا إذا كان فعالا بحيث يتم إدراك المعاني والمشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل رغم أن هذا الإتصال المثالي من النادر حدوثه في الحياة الواقعية بفعل كثرة المتغيرات التي تحرق بشكل أو بآخر مضمون عملية الإتصال .

تنبع أهمية الإتصال الإداري في كونه يمول المدراء بالمعلومات والمعطيات في الوقت الإستراتيجي مما يساعد على أداء الوظيفي (2).

1 ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 بن عكنون الجزائر ص 15، 16

2 حجازي مصطفى ، الاصل الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط2، برو المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997، ص 20

أهداف الأساسية للإتصال الإداري :

إن أي عملية إتصالية داخل المؤسسة لاتكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه ، فيمكن الإتصال من أجل التنسيق ، ومن أجل جمع المعلومات ، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة ، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة ، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو وضع استراتيجيات وتنفيذها ، ويمكن أن يكون هذا الإتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف.⁽¹⁾ ومن أهم أهداف الأساسية للإتصال

الإداري البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتحسين أداء الوظيفي وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة:

1. توفير البيانات والمعلومات بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة مع مراعاة حداثة البيانات والمعلومات .
2. نقل الأهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارجي.
3. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية المتمثلة في وضع سياسات المنظمة ، وضع الخطة والأهداف ، تقييم العمل ، اتخاذ القرارات ، التوفيق بين الجهود العاملين ، وتحسين أداء الوظيفي .
4. تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة وتنسيق جهودهم .
5. توفير البيانات والمعلومات لحل المشكلات التي تفرض على الإدارة بشكل سريع وذلك للأغراض التالية :

* تحقيق الإستقرار النفسي للعمال وتجنبيهم مشاكل الصراع التنظيمي

*مناقشة مشاكل العمل وتقديم الاقتراحات لتحسين طرق العمل .

*مراعاة التغذية العكسية (feed back) العملية جوهرية لتحقيق الرقابة

*تنمية خبرات ومهارات العاملين وتحسين اتجاهات وتطوير أدائهم عن طريق عمليات التدريب المستمرة⁽²⁾

6.ربط القنوات الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة .

1
ناصر قاسبي ،مرجع سابق ص16

2
بوحنه قوي ،نفس المرجع سابق ص 37.38

7 . تنشيط شبكات الإتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام .

8 . تسهيل سير المعلومات وتبادل وحل مشكلات الإتصال+صال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق

مختلف أنماط الإتصال التي (منها الإجتماعات ، وحل اختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة .

9 . إشترك في كل مايجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل

الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن لأن تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج في وقت لاحق .

10 . يهدف إلى اللإتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تضمن تقييما مستمرا لخطط الإدارة .

11 .زيادة درجة القبول الأدوار التنظيمية من خلال التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار ومن خلال التوجه نحو المشاعر .

12 .تحقيق الإلتزام بأهداف المؤسسة من خلال التركيز على النفوذ والسلطة والتعزيز ونظرية توقع وتفعيل السلوك والتعلم ويتحقق ذلك من خلال أحد وظائف الإتصال التي تكمن في دفع وتوجيه وتقويم أداء العماملين .

13 .التركيز على التوفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات من خلال التركيز على المعالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرار .

14 .توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية من خلال التركيز على التعميم التنظيمي يبدو خاصة في وظيفة الرقابة .(1)

1
بوحنه قوي ، نفس المرجع سابق ص 37، 38

مبادئ نجاح الإتصال الإداري :نحو الإتصال الفعال :

يعتبر الإتصال عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسيبقى الإتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة. فهناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الإتصالية داخل المنظمات وتتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة تحسين أسلوب إيجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل والمنظمة في أساسا تكوينها ماهي إلا أداة أوجدت لخدمة الهدف العام للمنظمة ، وليس كغاية في حد ذاتها وعلى هذا الأساس فالمنظمة لانتساب في قنواتها الإتصالية بمجرد إجراءات ولوائح قانونية ، بل هناك جوانب إنسانية ملموسة وجوانب غير مدركة - غير لفظية تتفاعل ضمن هذا النسيج المتكامل المشكل للمنظمة ، وإن الإدراك الجيد لطبيعة تكوين أي منظمة وربطها بينتها التنظيمية ومحيطها الخارجي يخفف من المعوقات سالفة الذكر التي تؤثر سلبا على أداء المنظمة. يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ الأساسية لتأسيس نظام اتصالي جيد ، ومن ثم الخروج بالنتائج المرغوبة في أداء الوظيفي للمنظمة ويمكن إجمالها هذه المبادئ في مايلي :

➤ ضرورة تسيير عملية الإتصال بما يناسب إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها وحتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة لأن ذلك قد يكون منفرا أو معيقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية⁽¹⁾

➤ إنشاء إدارة اتصال تتولى المراجعة والمتابعة المستمرة لعمليات الإتصال وتخفف من حدة المشاكل التنظيمية ، مثل الصراع التنظيمي ، دوران العمل ، وتأخذ بعين الإعتبار المعلومات الراجعة ويجب أن تتولى إدارة الإتصالات مشكلة استنباط الطرق والوسائل اللازمة والملائمة لنقل البيانات والمعلومات سواء من مستويات التنظيم الأعلى ، ويجب أن تأخذ هذه الإدارة في حسابها التركيز في إدارتها للإنتاج على الجودة لاعلى الكم

¹ الأزهرى محي الدين، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات . القاهرة: دار الفكر العربي ، 1993، ص 214

وذلك لن يتأتى طبعاً بإتباع نظام الرقابة على الجودة يراقب جميع العمليات التنظيمية وإصدار في شكل خرائط تنظيمية ، أو أدلة أو غيرها من الوسائل المكتوبة . من الصعوبة بمكان منع الإتصالات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات لذلك يجب على الإدارة العليا إدراك أثر هذا النوع من الإتصال وأهميته وضرورة الإستفادة منه في تحقيق أهداف وغايات كل من الجهاز والأفراد العاملين فيه .

لأن إغفال هذا الجانب يؤدي إلى حالة من عدم الرضى والتوتر في العلاقات التنظيمية وللحد من مخاطر الإتصالات غير الرسمية يجب على الإدارة العليا التحرك السريع لمواجهة هذه الظواهر السلوكية بشكل موضوعي ، والعمل على إحداث تقارب بين العلاقات غير الرسمية والرسمية في الجهاز التنظيمي (1).

يفترض أن تدفق المعلومات أساس فعالية التنظيم إلا أن التضارب وغموض الأدوار تعتبر عوامل أساسية يجب العمل على مواجهتها وتصحيحها وفق الآليات التالية :

❖ توضيح الهيكل التنظيمي: للمنظمة وما يتضمنه من وضوح الإختصاصات والمهام والسلطات ، وضرورة اتسام هذا الهيكل بالمرونة ومواكبة التغيرات بحيث يمكن أن يتقلص إذا ما كان هناك تضخماً وظيفياً ، وأن يتمدد ويكبر إذا ما كانت الحاجة ملحة لإيجاد أسواق جديدة.

❖ إتباع اللامركزية : كآلية ضرورية لتفويض بعض السلطات واشتراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات ، وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن اللامركزية التنظيم هي الإجراء الإقتصادي المتزن المؤثر في عملية تنسيق الجهود (2).

❖ التنسيق والتكامل: بين النظم الفرعية المكونة المنظمة كنظام متكامل ومتناسق ومتوازن .

❖ تبسيط الإجراءات والأساليب : بما يتناسب مع سرعة ومرونة تنفيذ القرارات .

1 Karitim Abdel Hady, the Communication Problem As a determination of Organizational Decentralization .journal of Economic and Administration

jeddah ;king Addel Aziz University, 1982,p1

2

Ali Assad Mohsen ,the Challenge of Communiacation journal of Economices and Adminisration ,jeddh ;king Addel Azize university ,may 1983,pp36-37.

❖ إختيار شبكة الإتصال المناسب للموقف.

❖ إدراك أهمية العامل الإنساني ودوره في نظم الإتصالات : حيث أن الفرد هو عضو مساهم في الجماعة ، ولن

تتحقق أهداف التنظيم إلا من خلال التفاعل الإنساني عن طريق تبادل وسائل الإتصال ، فالإنسان

هو المرسل وهو المستقبل في حقل الإتصالات الإدارية. كما أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية

الأساسية للعاملين وهي الحاجات يشترك فيها كل فرد أي كان موقعه من التنظيم (1).

لذلك نرى ضرورة إعطاء هذا الجانب مكانه المميزة وذلك بتوفير الإطار الترفيهي والإجماعي والأنشطة المختلفة الكفيلة

بإنجاح العاملين ، ورقية التعامل الانساني فيما بينهم ، بالإضافة إلى حسين مهارات الاتصال، وذلك لكون الاتصال عملية

مركبة تختلف في طبيعتها وبنيتها باختلاف المواقف والأشخاص وما يبادلونه من أدوار ووظائف (2) وفي هذا الأساس فإن

عملية الاتصال لا تركز على مقومات نفسية إجتماعية إدراكية وتعتبر مهارة الإصغاء من أهم هذه المهارات ، ويتم

تحسينها من خلال تحسين الاستماع ، وقد أورد هيلمان Hillman ركائز أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند الاستماع

هي : (3)

1- يجب على المستمع إدراك محتوى الرسالة إدراكا دقيقا .

2- يجب الانتباه والتركيز على المكونات النفسية والمعاني الجوهرية والتي لم تكشف عنها الرسالة .

3- تبني تلك المشاعر والعواطف .

ولتحسين الإستماع والتمسك بمهارة والإصغار يجب الامتناع عن الكلام عند بداية الاتصال والتحلي بالصبر وضبط

النفس ، كما يحبذ أن يكون الاسفسار بلباقة ويجب استخدام المفردات والصياغات السهلة واتباع أسلوب المناقشة

بالتدرج حتى لا يغفل باب الحوار ، وكذا الامتناع عن الحديث حتى نهاية عملية الاتصال (4) وعلى القائد لضمان فاعلية

الإتصال أن يعطي الفرصة لموظفيه بأن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن يتزع من نفوسهم الخوف

من النقد (5)

1 بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، نفس مرجع سابق ، ص 73

2 الخازندار جمال الدين ، (الاستماع الفعال وتأثير على الاتصالات التنظيمية)، مجلة الإداري يونيو 1995، ص 176

3 منصور طلعت "سيكولوجية الاتصال"، مجلة عالم الفكر، المجلد 11، العدد 01، وزارة الإعلام الكويت، 190، ص 144

4 David Keith and John W. Newstrom, Human Behavior at Work ; Organization Behavior, N.Y, Graw- Hill Book CO , 1985, p436

5 كنعان نوافي ، القيادة الإدارية ، عمان الأردن : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1992، ص 92.

❖ تحسين مهارات الاتصال المكتوب :

يجب أن ينال الاتصال المكتوب العناية الملائمة وذلك باستخدام الجمل البسيطة والمفهومة وكذا التعابير القصيرة ، مع ضرورة أن تعطي التوضيحات والأمثلة الداعمة لزيادة الفهم ، ويفضل أن تكون الرسالة بشكل جمل قصيرة ، كما ينصح باستبعاد الكلمات غير الضرورية واختيار التعابير الشيقة والمثيرة للانتباه.

➤ تحسين مهارات الاتصال الشفهي بتعويد العاملين على المناقشات الشفوية المباشرة ، والمشاركة في النقد الشفوي المباشر. بما يتناسب مع التسلسل الإداري .

➤ اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة للموقف :وكذا استخدام وسائل اتصالية حديثة تمكن العاملين عبر النظام معلوماتي متكامل من التواصل فيما بينهم ، ويدرج الباحثون المعاصرون ضرورة استخدام الإنترنت كوسيلة حديثة في تطوير أنظمة الاتصالات داخل المنظمات (1).

➤ التقييم المستمر والمتابعة الحثيثة لنظام الاتصال وذلك بفحص ومراجعة سياسات الاتصال في المنظمة والتأكد من مدى تطابقها مع الواقع ، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة ، إذ أن الغاية من الاتصال في مختلف الأنشطة والإجراءات والوسائل تحقيق أهداف المنظمة وبالسرعة المطلوبة وبالجودة الملائمة ، ومن الضروري أن ينبع عملية التقييم مراعاة الجوانب المختلفة لدى العاملين لكي يتم توفير الجوانب التدريبية الملائمة لهم وتوفير أجواء العمل الملائمة (2).

1
عمر محمد حسن ، الإدارة والتقنية ، الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1997، ص.138

2
بوحنه قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، نفس مرجع سابق ، ص(76-77).

خلاصة الفصل الأول :

إذا كانت مفاهيم الإتصال متعددة فقد حاولنا التدقيق فيها من خلال بيان أهم المفاهيم السائدة حول الإتصال الإداري خاصة من خلال النظريات المختلفة ، كما حاولنا بيان أهم أنواع الإتصال الإداري داخل المؤسسة من خلال تفصيل بنية المؤسسة وما يرتبط بهذه البنية من هياكل إتصال إداري ومراكز وأدوار تستند بالضرورة إلى نظام الإتصال يعطي الصفة الديناميكية .

ومن خلال هذه العناصر الأولية تتضح أهمية ومكانة ودور الإتصال داخل المؤسسة وأهدافه التي لا تتصل بالضرورة بأهداف التنظيم الرسمي فقط بل ترتبط أيضا بأهداف التنظيمات غير الرسمية .

وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية 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 الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

فصل الثاني :

الأداء الوظيفي

مقدمة الفصل :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائها العناية اللازمة يصلبها المؤسسة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من خلال العملية الاتصالية الإدارية داخل المؤسسة بين العاملين .

مما يتزايد الإهتمام بالعاملين من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء والاتصال الإداري هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات.

وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والإستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات ، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها النشاط المستمر والرقى في العمل .

فنجد أن موضوع البحث يعالج الاتصال الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وتقييم الأداء الوظيفي ، ثم سنناول إجراء تحسين المستوى الأداء الوظيفي .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفمعرفة عناصره، محدداً، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدي والحديثة.

مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على المستوى الفردي والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى (1).

فقد أثار "توماس جلبرت" في هذا الصدد إلى أنه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء . ذلك أن سلوك هو مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز .فهو مايبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما (2).

أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والانجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (3) . ويمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وبمايحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين ، (4)

ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف (5)

أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب (6). وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب لقيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ، من خلال تحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ، إضافة تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة (7)

1 - فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري ، مصر ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2011، ص.104

2 - عبد البارئ إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، القاهرة ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص.15

3 - Lamia Berrah , L'indicateur de performance concepts et Application ,paris ,Lepadué's Edition , 2002 , p.27

4 - Martory B.And crozetD, gestion des ressources humaines , pilotage social et performance , paris , imprimerie chirat,2002, p.160.

5 - Dimitri weiss , Ressources humaines.Paris ,deusième édition, Edition D'organisation, 2003,p78.

6 - مهدي مجبر، الأمانة في أداء ، جدة ، مكتبة الخدمات الحديثة . للطباعة والنشر ، 1994 ، ص.49

7 - رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص.210

عرف عبد المحسن (1) الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .

أماجمال:

عرف الأداء نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .

وأشار عاشور(2)

إلى أنه يقصد بالأداء قيام الفر بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي :

❖ كمية الجهد المبذول

❖ نوعية الجهد

❖ نمط الأداء

فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عملية خلال فترة زمنية محددة أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ومن مقاييس المعيار والابتكار في الأداء أما نمط الأداء هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفر أنشطة العمل .

وأضاف الذرة (3)

إن مفهوم الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو، النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى لذا يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل .

1 - عبد المحسن ، ومحمد توفيق ، تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، ودار النهضة العربية (2002)ص.7

2 - عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، طبعة أولى الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر 1998،ص.50

3 - الذرة ، عبد البارى ابراهيم ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة (2002)ص.13

أنواع الأداء:

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

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك: (1)

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

❖ **حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيما لأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي

والأداء الخارجي.

أ/الأداء الداخلي:

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

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب /الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكنها المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء

بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (1)

1 عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56

❖ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى النوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي (1).

أ/ الأداء الكلي:

❖ وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار

المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (2)

1

عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56

2

عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 06-05.

محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة" المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد (1)

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

أ/ الجهد المبذول في العمل :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ القدرات والخصائص الفردية :

وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها. (2)

ج/ إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن

الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من

وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل

الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل

بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن

الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً

منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر (1).

ويتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة (2)

1 دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة 8 ماي 1945، 2017، ص 41-40.

2 محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 38.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

أبعاد الأداء: تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

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: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته فوجود الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج - نمط الأداء: يقصده الأسلوب أو الطريقة التي نبذلها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤد بها أنشطة العمل فعلى

أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسية ومن الأمثلة على هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد أو الوجبات التي تم تقديمها للزبون أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب في الشركة (1)

¹ دروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2017 ص 42

جودة ناتج الأداء :

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو الجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل بصرف النظر عن سرعته في الأداء ويجب الإشارة هنا إلى استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددًا للجودة (1).

كمية وجود ناتج معا :

وهو عندما يمكن اسنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة (2).

يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أداءهم فيمكن القول بان تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم المحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول إلى أداء أفضل .

1 -القيروتي محمد قاسم ، إدارة الأفراد ، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين العام والخاص ، عمان ، الشركة المطابع النموذجية (1990)ص82

2 -زوليف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، عمان ، دار المجداوي للنشر والتوزيع ، 1994ص295

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

1- تسهيل تنمية وتطوير الفرد

2- تحديد امكانات الفرد المتوقع استغلالها

3- المساعدة في تخطيط القوى العاملة

4- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.(1)

تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيره منظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمر طبيعي فإن الفروق بين أداءهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأزل مرة قد يأتي أداءه ضعيف في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله. نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أداءهم.(2)

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسا والنشر والتوزيع ، ط(2)، 1420هـ-2000م، لبنان ص125

² دلروم سوسن، أثير الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماستر في علم الاجماع تنظيم والعمل ، جامعة 8ماي قالمة 2017، ص41.40

1. تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد:-

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاح هموم مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والنقل للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى (1).

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه يتم توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفتها الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرصت رقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم" (2)

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظامي تم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (3)

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا" (4)

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمها الفرد في المنظمة وتحليل مختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

1 دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة 8 ماي قالة 2017، ص 41، 40.

2 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 294.

3 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005، ص 284.

4 - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 362، 361.

2. القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- ❖ المشرف أو الرئيسا مباشرا للفرد.
- ❖ التقييم عن طريق الزملاء.
- ❖ التقييم عن طريق المرؤوسين.
- ❖ التقييم الذاتي أي عن طريقا لأفراد أنفسهم.
- ❖ التقييم عن طريق العملاء.

1.2 التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرفا مباشرا المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه

العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه

التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب الأكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد

اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف

المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل

13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل

61% (1).

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 367، 366.

2.2 التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرصا لتحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذاتا لوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج أبحاث والدراسات بهذا الخصوص⁽¹⁾.

3.2 عن طريق الأفراد أنفسهم: (التقييم الذاتي)

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس ألا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد⁽²⁾. على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

4.2 التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرها للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ⁽²⁾.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 367، 366.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006، ص 40، 407.

لأنه قديماً على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قديماً إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل دخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس ذلك عندما يقل هؤلاء المرؤوسين⁽¹⁾.

1 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 367، 366.

أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل ومن خلال درجة ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة ، وتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في :

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأته على الأداء المتميز ، حيث تقدم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزعماء تمهد لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم ورفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى .

- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.(1)

- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطور الإداري فهو يتناول جوانب عديدة مشابكة منها ما يصل بالمؤسسة واجراءات العمل ، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث ساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين ، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن نبدأ منه جهود التطور .

- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .

- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين ، فهو يعاون الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف والقصر في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.(2)

1 -عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط(2)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص103

2 -الشريف محمد : إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص178

أهداف تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء لتحقيق مايلي:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية :
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلفها مستقبلا.(1)
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع بها وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام يعمل باتجاه رفع مستوى أداة الوحدة .
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.(2)

أما على مستوى العاملين يهدف إلى :

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم .
- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر يجعلهم يجهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.(3)

1 طلعت عبد المالك ، "تقييم الأداء الاقتصادي، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، رقم 1966، ص.27، ص.4.

2 مجيد الكرخي، "قويم الأداء باستخدامالنسب المالية"، ط1، دارالمنهاج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2007، ص.32.

3 عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق ذكره، ص 105.

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

(1) هدف إداري: Administrative

وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.....إلخ .

(2) هدف تطويري : Development

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق اسخدام طرق موضوعية في عملية تقييم (1). في الواقع إن معظم المنظمات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى .

مقاييس الأداء : Performance Measures

هناك خصائص معينة يجب ان تتصف بها مقاييس الأداء وهي :

(1)الثبات :

بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار لستخدام المقياس.

(2) المصدقية :

بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي ل.....لقياسها ، كمقياس الذكاء يجب ان يكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى "كالميلول ، أو الاجاهات".

(3) العملية: Procticality

بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولا من الإدارة والأفراد ونقابات العمال (1).

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 1420هـ-2000م ، لبنان

عملية التقييم: The Evaluation process

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية :

1- تحديد معايير الإنجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها .

2- إبلاغ هذه المعايير والوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح .

3- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه، والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز فمثلا لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازه سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة .

4- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع .

5- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية والبحث في امكانية وضع والحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم ، كخفض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلا. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وامكانياته ، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته (Ego) وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع. ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم .

6- المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام بإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك (1).

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 1420هـ-2000م ، لبنان

كيفية تحسين مستوى عملية تقييم الأداء في المنظمة :

1- استخدام نظام القوائم السلوكية المتدرجة :

يجمع هذا الأسلوب من الأساليب قياس الأداء بين أسلوب الحوادث الحرجة والمقاييس المتدرجة معا . يتميز هذا المقياس بتكاليفه العالية الناتجة عن الوقت اللازم لإعداده وتطويره . كما أنه لا يطبق إلا على الأعمال محددة طور من أجلها كأعمال الطابعات ، السكرتيرات ، رجال البيع...إلخ

بمعنى أنه يجب أن يطور مقياس خاص لكل فئة من العاملين يؤدون عملا متشابهها .

ويتميز هذا الأسلوب بدرجة عالية من الموضوعية عن طريق تخفيض التحيز الشخصي في عملية التقييم كما أنه أكثر قبولا من الأفراد لأنهم يشاركون في إعداده وتطويره .

2- إسناد عملية التقييم أكثر من واحد :

حيث يؤخذ رأي الأغلبية في عملية التقييم في هذه الحالة .

3- التقييم الإختياري :

حيث يقوم أكثر من مقيم بتقييم الفرد ، لكن كل مقيم يقيم جانبا معينا بالفرد متخصص به أو أدري به .

4- تدريب المقيمين :

حيث دلت الدراسات أن تدريب المقيمين يزيد من صدق عملية التقييم ويخفف من التحيز فيها.(1)

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 1420هـ-2000م ، لبنان

إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قدمت بموضوعية انخفاض الأداء عائداً للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي لسبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب والدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل لم يؤدي بالضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل لمبدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء وضعا لحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية فيكشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العامل مما يساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3.الاتصالاتالمباشرة :

إنالاتصالات بينا لمشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء،ولابدمن تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة،ولتحسين أداء الأفراد عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ-تحسين الموظف :

وهومن أكثرالعوامل أهمية،لأن الموظف دائما بحاجة للتحسين الأداء وذلك عن طريق:

*التركيزعلى مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذاتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

*الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم معا ماما الاستفادة الموظفين من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب-تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن

لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.(1)

دور الإتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي :

دور الإتصال الإداري استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم ويقدم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب إلى جانب.

* تجميع المعلومات

* وسيلة التأثير في الآخرين ، أي عمليات التوجيه والتحفيز .

* الحفاظ على العلاقات الإجتماعية وتعزيزها ما بين شخص وشخص أو شخص وجماعة أو جماعة وجماعة .

والإتصال الإداري الجيد يمكن المنظمة من تسويق إنتاجها ومن ثم تحقيق نجاحات كبيرة ، ومن ثم فإن الهدف عملية الإتصال ليس داخليا فقط ، بل يتجاوز ذلك ليرتبط بالبيئة الخارجية وذلك يجذب العميل والإحتفاظ به كزبون دائم ، بل إذا تطلب الأمر تحويله إلى عضو مجند في فريق الدعاية للمنظمة وأهدافها ومنتجاتها .

فقد حدد "فراس ومونج" وراسل ثلاثة وظائف أساسية للإتصال :

(1) الإنتاج :

إذ أن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإندارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل ، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء الجيد ، أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية وقد بينت تجارب كثيرة ابتداء بدراسات (هاوثورن) مدى تأثير الإتصال الرسمي والذي ينتج عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقنيتين الإنتاج وتقييمه وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات كتعبير عن الإشمئزاز وعدم الرضى (1).

1 سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1 .2003 ،ص:157.

(2) الإبداع:

ويقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.

ويرتبط بعامل الإبداع بعدان هما :

البعد الأول:

ويمثل عملية تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة .

ويمثل البعد الثاني في عمليات تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فإن الإتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جيدة في مختلف المجالات .

(3) الصيانة:

يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية :

- أ. حفظ الذات وما يرتبطها من العواطف والمشاعر
- ب. تغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي .
- ج. ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة .

وبإختصار فإن هذه الوظائف الثلاث (الإبداع ، الصيانة ، الإنتاج) ترتبط بدورها بأجهزة أخرى على المستوى التنظيمي مثل : القيادة ، والإشراف ، وممثلي العمال (النقابات).

ومن خلال قراءتنا للأدبيات الإدارية المتعلقة بالإتصال الإداري ، نجد أن وظائف الإتصال الإداري لاتعدو أن تتجاوز المجالات التالية :

- ❖ إما أن تتعلق بأنشطة غير مبرمجة كما يحدث في الدردشات والشائعات ، وعادة ما يرتبط ذلك بالاتصال الذي لا يأخذ طابعا رسميا وفنيا ، وإما أن يتعلق بأنشطة تتضمن إعداد البرامج وتحقيق التنسيق .

- ❖ وإما أن تتصل بميدان إمداد وتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات وهو الركيزة الأساسية في الاتصال الرسمي المبرمج .
- ❖ قد يرتبط هذا الإتصال بتحريك الأنشطة ودفع البرامج وحفز العمال وهو ما ينصب في صميم العلاقات الإنسانية
- ❖ ترتبط وظائف الاتصال بنقل البيانات والمعلومات الخاصة بميدان الرقابة الإدارية التي تمارس على نتائج التنفيذ .

والواقع العملي يثبت أن الإتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة خصوصا إذا ما أخذ الجانب الإنساني والإجتماعي بعين الإعتبار فالوضوح والصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الإقتراحات ، والإستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الإستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة لإختلاف الثقافات وتعددتها ، وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات ، إذ أن الصراع هو الوحيد الذي يستطيع زيادة الإختلاف في وجهات النظر ويمنع الإبتكار.(1)

1 سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 2003 ، ص 15، 157

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كلماته تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد والعنصر البشري بصفته المحرك الأساسي الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقيب المنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها وفي عالمنا اليوم.

الجانب التطبيقي :

**الإتصال الإداري
وعلاقته بالأداء الوظيفي**

مقدمة الفصل :

بعد التعرض الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من الإتصال الإداري والأداء ودور الإتصال في تحسين

الأداء الوظيفي قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية

باعتبارها حجر الزاوية لتكون دراسة تتصف بالدقة والموضوعية ، لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من

أجل أن تكون نتائج الدراسة دقيقة وصحيحة من خلال الدراسة الميدانية التي إعتدناها في دراستنا

حول " دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " بالمؤسسة لتوزيع وتعبئة الموارد الغذائية ."

وسيتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في تحديد المنهج المناسب للدراسة ثم .مجالات

الدراسة (الجغرافي ،الزمني ، البشري) .وكذا العينة بعد تحديد نوعها ، وصولا إلى أدوات جمع البيانات

وتحليل البيانات التي تم جمعها وصولا إلى نتائج الدراسة وملخص الدراسة .

المؤسسة والنظرية العامة :

تعريف المؤسسة :

المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.

الدراسة الاستكشافية :

تعتبر الدراسة الإستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة

وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة وإختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة .

وفيمايلي تعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة :

1- ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة الإستطلاعية بمؤسسة إقتصادية توزيع وتعبئة الموارد الغذائية شركة ذات أسهم برأسمال إجتماعي يقدر ب50.000.000.00 بشارع (حي) النقيب حمري قمبيطة بولاية وهران .وستتناول بعض المراحل التي مرت بها الشركة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية .منذ تأسيسها، من خلال التعديلات الإسمية والتنظيمية التي طرأت على المؤسسة العمومية DICOPA.

مراحلها:

تاريخ التعديلات الإسمية والتنظيمية التي طرأت على

المؤسسة العمومية لتوزيع وتعبئة المواد الغذائية DICOPA

- 1- بداية أنشأت الدولة الديوان الوطني للتسويق الذي اصطلح عليه ONACO.
- 2- تم تحويل الديوان الوطني للتسويق ONACO بموجب المرسوم رقم 421/83 إلى المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الغذائية ENAPAL.
- 3- بموجب القرار رقم 95447 المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تم تحويل المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الغذائية ENAPAL وإحاقها بالهولدينغ العمومي AGRODIV ابتداء من 29 أكتوبر 1997 والمكون من 09 فروع من بينها المؤسسة التجارية للغرب ECO و مؤسسة التخزين للغرب EEO .
- 4- ثم تأسيس المجموعة الجزائرية للإيداع و التكييف le GALENCO في 2000/05/23 بموجب عقد رقم فهرسه 912 وتحويل المؤسسة التجارية للغرب ECO و مؤسسة التخزين للغرب إلى مجمع GALENCO
- 5- بتاريخ 2008/09/22 تم إدماج الشركتين EEO و ECO في EREO المؤسسة الجهوية للتخزين للغرب بموجب عقد إدماج رقم فهرسه 752.
- 6- بتاريخ 2012/08/13 تم إنشاء المؤسسة العمومية لتوزيع و تعبئة المواد الغذائية بموجب عقد إداري محرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر DICOPA.
- 7- تم امتصاص DICOPA المذكورة أعلاه ل EREO المؤسسة الجهوية للتخزين للغرب.
- 8- لامركزية DICOPA بحيث تم إنشاء المؤسسة العمومية لتوزيع وتعبئة المواد الغذائية للغرب DICOPA OUEST بموجب عقد إداري مشهر و مسجل بتاريخ 2014/09/09 .

9- في 16/02/2016 ووفقا لمحضر اجتماع الجمعية العامة تقرر العودة إلى المركزية فتم إدماج عن طريق

الامتصاص من طرف DICOPA OUEST لـ DICOPA وهو الوضع الحالي و الساري المفعول. رأس مالها يقدر

بـ 50.000.000.000.00 ذات أسهم

حيث تتفرع على عدة مواقع وهي كالاتي :

الوضعية القانونية لعقارات المؤسسة

وهران

1 – موقع CAV-GAY :

الموقع هذا ملك للمؤسسة بموجب عقد بيع تم إبرامه بين الإخوة GAY و الديوان الوطني للتسويق ONACO ثم تم نقل الملكية إلى ديكوبا غرب شركة توزيع وتعبئة المواد الغذائية للغرب بموجب عقد مشهر أمام المحافظة العقارية بوهران بتاريخ 24 ديسمبر 2014 .

2- موقع نيزيار: رقم 52 حي محي الدين نهج الأمير خالد

الموقع هذا ملك لـ DICOPA OUEST توزيع وتعبئة المواد الغذائية للغرب بموجب عقد صادر عن مديرية أملاك الدولة مشهر بتاريخ 25/12/2014.

3- موقع الأمير خالد: رقم "100" شارع الأمير خالد

هذا الموقع محل نزاع مع شركة اكسترافويس و المحامي سلطان لا تملك المؤسسة أي وثيقة تثبت ملكيتها له –لها فقط الرقم المرجعي لعقد إيجار مبرم بينها وبين ديوان الترقية العقارية تحت رقم "106" المؤرخ في 08/08/1994 مساحته " 2 316 م² "

4- جي سيتي جمال :

الموقع هذا محل نزاع مع شركة موبيلار لا تملك المؤسسة إلا عقد إيجار مبرم بينها وبين ديوان الترقية العقارية.

مستغانم

1- موقع مصباحي:الواقع بطريق غليزان صيادة – الحدائق

ملك للمؤسسة بموجب عقد بيع بالتراضي بين أملاك الدولة لولاية مستغانم و الديوان الوطني للتسويق .

2- موقع سان جيل:05 شارع صالح بلمهل مستغانم

هذا الموقع لا تملك المؤسسة فيه سوى القاعدة التجارية وهو ملك مشاع بين الورثة خلوفي و أملاك الدولة ، الموقع محل نزاع أمام العدالة بين المؤسسة وأملاك الدولة و المسعى بوخاتم عز الدين.

3- موقع ECBM: جي شبلي محمد رقم "125" شارع عمارة حميد

هذا الموقع باسم المؤسسة الجهوية للتخزين EREO بموجب عقد مشهر أمام المحافظة العقارية لولاية مستغانم بتاريخ 08 فبراير 2011.

سيدي بلعباس

1-موقع سفيزف:مكون من ثلاثة قطع :

الأولى: قطعة أرضية تحمل رقم "17" مساحتها " 48 763 م² " مشيد عليها مساحة مبنية مقدرة " 4596,71 م²

تملكها المؤسسة بموجب عقد بيع إداري رقم 2006/57 بين أملاك الدولة و ENASUCRE .

الثانية: قطعة أرضية تحمل رقم "12" مساحتها "3201 م²" تملكها المؤسسة بموجب عقد بيع إداري رقم 2006/58 بين أملاك الدولة و ENASUCRE.

الثالثة: قطعة رقم "18" مساحتها "4957 م²" تمتلكها المؤسسة بموجب عقد بيع إداري رقم 2006/59 بين أملاك الدولة و ENASUCRE.

تلمسان

1- موقع الغزوات:

قطعة أرضية تبلغ مساحتها الإجمالية "13 280 م²" موجودة بحي سيدي أعمر بلدية غزوات دفعت المؤسسة أقساطا من ثمنها لكن الوضعية لم تسوى ليومنا هذا.

كان نزلنا إلى ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) في ديسمبر 2019 وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها وجمع معلومات قمنا بإستنباط بعد الملاحظات حول دراستنا المحيطة بموضوع دور الإتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي .

بعض الملاحظات غير المباشرة تحت ظل الفرضيات كالتالي :

- 1- يكون الإتصال الإداري مابين العمال والمسؤولين يكون عن طريق المراسلات والتعليمات المكتوبة وشفهيا معا.
- 2- غالبا مايكون الإتصال الإداري داخل المؤسسة عن طريق المراسلات المكتوبة .
- 3- كذلك لاحظت أن أنسب طريقة إتصال إداري في المؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية مابين المسؤولين هي الإجتماعات والمراسلات المكتوبة ، وأغلب طريقة يعتمدون عليها هي الإجتماعات .
- 4- واقع الإتصال الإداري في المؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية الغالب يتمثل في الإتصال النازل والإتصال الأفقي مما يعطي للعمال دافع في تحسين أداء الوظيفي وقيام العمل بإتقان وهذا من خلال وصول المعلومة في وقتها .
- والإتصال الأفقي مابين العمال مما يكفل التواصل المستمر وخلق روح الفريق ولعمل الجماعي وبناء علاقات متواصلة على ضوء التفاهم المتبادل .
- 5-لاحظنا كذلك أن بوجود اتصال النازل والأفقي والصاعد مابين المسؤولين والمشرفين والعمال يزيد من فهم التعليمات المكتوبة واتصال الشفوي كذلك يكون هناك أداء وظيفي فعاللدى العمال .
- 6- تهتم الإدارة بالمشكلات واستفسارات العمال و المشرفين وهذا من خلال اتصال الصاعد الذي يدفع العمال المنفذين في تحسين أداءهم .
- 7- نظرا للمجهودات التي يقدمونها في أداءهم لتقديم عمل جيد من خلال إتصال الإداري لدى العمال المنفذين ، وهذا راجع إلى عدم وجود صعوبة في الإتصال بالإدارة .
- 8- نجد أن إتصال الصاعد موجود في المؤسسة وهذا راجع إلى إهتمام الإدارة بإستقبال العمال لاستماع إلى شكاويهم .
- 9- لاحظنا أن سهولة الإتصال بين الزملاء يوفر لنا أداء الوظيفي جيد .

10-وجود التعليمات في بعض الأحيان غير واضحة من طرف المسؤول وهذا ما يؤدي إلى تشجيع الإتصال الأفقي ما بين

العمال لتوضيح ويخلق إتصال صاعد لفهم وقيام بإستفساراتالموضوع المهم .

11- هناك إتصال إداري في المؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية لآكن في بعض الأحيان يكون هناك صعوبة عند

الإتصال بالمشرف أو المسؤول وهذا راجع إلى سوء العلاقة بين الرئيس المباشر والعامل .

12- تعتمد المؤسسة في اتصالها الداخلي على شكل الإتصال الصاعد والنازل (الإتصال الدوري التبادلي)(عن طريق

سيران المعلومة بشكل دوري وتبادلي من رئيس إلى المرؤوسين وبالتالي هنا تسعى جاهدة إلى تنمية روح التعامل

والتعاون والتفاهم المشترك لدى العاملين الذي يجعلهم يحسنون من أدائهم الوظيفي ويشعرهم بالإنتماء والمسؤولية

تجاه عملهم .

13- نجد كذلك فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ماتكون منتظمة كما أنها تكون غالبا في أي فترة من وقت عمل

العمال .

طرح المقابلات :

فمن خلال المقابلات التي أجريت على المبحوثين لإستجوابهم عن دور الإتصال الإداري فيتحسين أداء الوظيفي ونوع

الإتصال الإداري الغالب وطريقة الإتصالات داخل المؤسسة Dicopa فكانت معظم إجاباتهم كالتالي :

المبحوث رقم *1* أنثى 49 سنة

تصرح أنه حسب رأي نشوف بلي المؤسسة تعتمد على الإتصال النازل في حالة عدم فهمي للتعليمية (إستعاب) نروح

directe عند الرئيس المباشر ونستفسر الحاجة لي مشي مفهومة ويكون طريقة الإتصال النازل في المؤسسة عدنا

يتشكل في أوامر .وطبيعة الطريقة في الرسائل الصاعدة يكونوا على شكل تقارير (مقررات) أغلبية خطراتش

استفسارات مشي بزاف – أو على شكل تقارير ،c'est vrais الإتصال مابين الزملاء لي يخدموا معايا ويوفر أداء

الوظيفي ،فالحق مانتلاقش صعوبة في الإتصال بالإدارة contraireوعلى حسابي نشوف أنسب طريقة ، للإتصال في

الإجتماعات والمراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة توفر لنا معلومات الكافية باه يكون هناك أداء وظيفي حتى

الوسائل الإتصال الشفوية حتى هي وتوفر لنا المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفي .

المبحوث *2* ذكر 52 سنة

أنا عن نفسي نشوف الإتصال الصاعد لي معتمدين عليه داخل المؤسسة كمسؤول في قسم المالية وكي تكون كايئة

تعليمية غير واضحة بالنسبة لي نروح نستفسر من مسؤول عليا وتتمثل طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة عن طريق

تعليمات ، وتكون رسائل الصاعدة على حساب مهنة تاعي كل واحد رسائل خاصة به بصح أنا نشوف طبيعة الرسائل

مقررات أغليتها وفي إجابتنا لسؤال 09-10 واه حاجة الإتصال يسهل في الحصول على المعلومات و يسهل حتى الإتصال

بين الزملاء في توفير أداء الوظيفي .

وفي إهتمام الإدارة بإستقبال العمال لإستماع إلى شكاويكم نعم ، يوجد إهتمام ومكانش صعوبة كي نتواصل مع الإدارة ويتم الإبلاغ بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الملصقات ، والتقارير لكن هذه عامة العمال أما بالنسبة للمسؤولين تكون عن طريق إجتماعات .

ونشوف على حساب رأيي أنسب طريقة للإتصال التعليمات لي تكون مكتوبة واه ، واه كايينة إعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال تعليمة بسرعة حتى المراسلات المكتوبة بين العاملين توفر المعلومات الكافية لأداء الوظيفي .

أما المبحوث *3* أنثى 29 سنة

فقد صرح من خلال المقابلة على أن الإتصال المعتمد داخل المؤسسة الإتصال النازل غالب ويكون على شكل أوامر أو توجيهات ، وكي منفيهمش التعليمة لي دجيني من عند المدير أو أحد المسائل تروح مباشرة عن صاحب التعليمة ، لا يوجد صعوبة في إتصال به (لي هو مسؤول عليا) Bien sur الإتصالات بين الزملاء يسهل في توفير أداء الوظيفي . واه الإتصال يسهل الإتصال في الحصول على المعلومات والإدارة تستقبلنا في حالة استفسارات أو سماع شكاوينا وهذا يدل بلي ما كانش صعوبة في الإتصال بالإدارة ويتم بلاغي بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الملصقات وعلى حساب مانشوف أنسب طريقة للإتصال التعليمات المكتوبة وفي سؤالك في هل يساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لأداء الوظيفي وعلى حساب رأيي المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لأداء الوظيفي ، واه حتى وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفي حتى أنه يكون رسالة مفهومة واضحة – تجعلك أن تقوم العمل بأداء جيد .

مبحوث *4* ذكر 60 سنة

فقد صرحت لي بأن الإتصال المعتمد داخل المؤسسة اتصال صاعد على حسب وجهة نظري في كيفية التعامل مع الإدارة وكي منفيهمش كاش استفسار نروح directe عند رئيس تاعي لفهم أكثر ، هذه هي والإتصال النازل من المسؤول يكون عن طريق تعليمات وفي الإتصال الصاعد يتمثل في استفسارات ،هذي حاجة باينة الإتصال يسهل في الحصول على المعلومات وحتى الإتصال كي يكون بين الزملاء يوفر لنا أداء الوظيفي .

ونشوفوا حتى الإدارة مهتمة بإستقبال العمال لإستماع إلى شكاوينا ، مكانش صعوبة في الإتصال مع الإدارة ، وإبلاغنا للتعليلة يكون عن طريق إجتماعات باه تكون معلومة جماعية أحسن، واه بالتأكد التعليلة بسرعة المراسلات المكتوبة بين العاملين ووسائل الإتصال الشفوي بين العاملين توفر لنا أداء الوظيفي أحيانا .

مبحوث *5* أنثى 58 سنة

أغلبية الإتصال لي نتعاملوا بيه هو الإتصال النازل وكي منفهمش التعليلة لي تتقدملي يكون استفسار تاعي موجه إلى الرئيس المباشر عليا ، ونحاول نفهم منه هذي هي ويكون الإتصال النازل ، عن طريق الأوامر وتوضيحات وكي يكون الرسائل صاعدة دجي عن طريق ، شكاوي أو تقارير و Bien sur الإتصالات بين أصدقاء العمل في توفير الأداء الوظيفي والإتصال يسهلنا باه نتحصلوا على معلومات ومكانش صعوبة في الإتصال بالإدارة contraire ويكون الإبلاغ التعليليات عن طريق الإجتماع باه يكون فهم واستفسارات مباشرة . حتى الإتصال الشفوي بين العاملين توفر لنا المعلومات المطلوبة ليكون أداء الوظيفي .

مبحوث *6* أنثى 27 سنة

على حساب ماتبالي الإتصال النازل هو لي بزاف لي نتعاملوا بيه في المؤسسة واه كي منفهمش نسقي مشرف تاعي المسؤول عليا واه ، وتكون طبيعة الإتصال النازل عن طريق توجيهات وتوضيحات وفي الرسائل الصاعدة طريقة الرسائل تكون عن طريق استفسارات أكثر شيء بالنسبة ليا أنا أختي ، واه الإتصالات بين الزملاء يسهل باه يوفر لنا الأداء الوظيفي فعال فالحق الإدارة مهتمة بإستقبال العمال لإستماع إلى شكاويكم لا أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة أنا تبالي المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة المعلومات الكافية لأداء الوظيفي باه يكون هناك فهم واضح ، للمتصل الآخر بدون أي عوائق أو صعوبة في الفهم ، وكيما قلتيلي حتى وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين توفر لنا المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفي عن طريق سرعة الفهم وتوصيل الرسالة في وقت قصير .

تحليل أسئلة دليل المقابلة للعمال المنفذين :

| أسئلة المقابلة | تحليل أجوبة المبحوثين |
|---|---|
| ماهو الإتصال المعتمد داخل المؤسسة | معظم أفراد العينة وهم العمال أكدوا بانهم يعتمدون على الإتصال النازل داخل المؤسسة |
| في حالة عدم فهمك التعليم من تستفسر | أكد العمال هنايتم استفسار عند حدوث عدم فهم التعليم للرئيس المباشر |
| في ماذا تتمثل طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة | إنقسمت إجابة أفراد العينة في هذا السؤال بحيث أغلب العمال يرون أن طبيعة الإتصال تكمن في الأوامر والبعض الآخر في التعليمات وهذا نظر لطبيعة الإتصال الإداري الذي يسيطر على العمال للقيام بأء وظيفي فعال |
| حسب رأيك ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة | هناك إنقسام إداري فيما يخص هذه النقطة بحيث يرى البعض رسائل الإتصال الإداري تكون عن طريق استفسارات والبعض آخر عبارة عن تقارير . |
| هل تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير الأداء الوظيفي | بصفة عامة يرى معظم الافراد العينة (العمال) يرون ان الإتصال بين الزملاء (إتصال أفقي) عملية فيما بينهم تساعدهم بتسهيل في توفير الأداء الوظيفي لدى العمال فيما بينهم . |
| حسب رأيك هل يسهل الإتصال في الحصول على المعلومات | أكد العمال أن الإتصال خاصة الإتصال الإداري أن يسهل في الحصول على المعلومات وهذا مما يزيد من فعالية سيرورة العمل داخل المؤسسة . |
| هل الإدارة مهتمة باستقبالالعمال لإستماع إلى شكاويكم | في هذه النقطة لدى أفراد العينة يرون أن هناك اهتمام من طرف الإدارة إلى العمال المنفذين من خلال استماع إلى شكاويهم وحريرتهم في طرحها |
| هل تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة | أكد العمال أنه ليس هناك صعوبة في الإتصال بالإدارة خاصة في فترات العمل |
| أنسب طريقة للإتصال حسب رأيك | بصفة عامة يرى معظم أفراد العينة (العمال) أن إجتماعات أفضل طريقة للإتصال حسب آرائهم يفضلون هذه الطريقة لتكون هناك فهم واستفسارات مباشرة بالإضافة إلى ذلك تكون أقرب للوصول إلى النتيجة المراد تحقيقها والبعضالأخر |

| | |
|---|--|
| يفضل طريقة التعليمات المكتوبة من أجل أنها تكون أكثر وضوحا حسب آراء المصراحة . | |
| انقسمت إجابة أفراد العينة في هذا المجال من البحث أنه يرى بعض أنه أحيانا ماتساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في توفير المعلومات الكافية المعلومات الكافية لأداء الوظيفي أما البعض الآخر فيرى بانه غالبا ما تساهم المراسلات المكتوبة بشكل ملحوظ في توفير المعلومات لأداء الوظيفي | هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاداء الوظيفي . |
| هذا السؤال بحيث يرى البعض أن وسائل الإتصال الشفوي (اللفظي) بين العاملين في المؤسسة يكون فعال ولديه نتائج مرجوة لتوفير المعلومات المطلوبة وفي صالح المؤسسة ليكون هناك أداء وظيفي جيد .أما البعض الآخر يرى انه أحيانا مايساهم وسائل الإتصال الشفوي في توفير المعلومات المطلوبة ولتحسين الأداء الوظيفي لدى العمال وهذا راجع على حسب العمل . | حسب رأيك هل تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفي |

تفسير النتائج في ضوء الفرضيات البحث من خلال الأسئلة المقابلة الخاص

بالعمال المنفذين:

إن أهمية الإتصال من كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الإتصال عاملا حاسما فيه ، والإتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفاعلية الإدارية .

ومن خلال التحليل العام لأجوبة المبحوثين أفادت العينة أن تبين الإتصال فعال داخل المؤسسة وهذا من خلال الإجابات المعبرة عنها من طرف العمال بحيث نجد الإتصال أن الإتصال الإداري يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة بحيث نجد أن العلاقات الإنسانية الطيبة وكذا روح الجماعة ، في مجال العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة ومن خلال الدراسة التي أجريتها ومحاولة الإجابة عن السؤال وعن التساؤلات الخاصة للإشكالية والتي كانت تدور بصفة عامة حول علاقة الإتصال الإداري بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وبالاخص الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .

بالنسبة لسبع أسئلة أولى من سؤال (5 إلى 11) والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتناول في كيفية مساعدة أنواع الإتصال بتحسين الأداء الوظيفي ، في المؤسسة الجزائرية وخاصة إذا كان متوفر في المؤسسة جميع أنواع الإتصال الإداري وهو ما ينعكس بالإيجاب على الاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ومن خلال أجوبة المبحوثين المتحصل عليها من خلال أسئلة المقابلة الخاص بالإطارات والعمال المنفذين تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدا وبالتالي نجد فيما يخص الكشف عن نمط الإتصال السائد في المؤسسة لتوزيع وتعبئة الموارد الغذائية تجد أن المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين (الإتصال الصاعد ، النازل) طبقا لضرورات العمل بوجود إتصال النازل عن طريق (أوامر، تعليمات، توضيحات ، توجيهات) الغالب والمعتمد في المؤسسة وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال ، ولجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للإستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم ، ومن خلال هذا النمط الإتصال النازل كما أشار "محمود المساد في كتابه " الإدارة الفعالة " يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والأهم

من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة ويمكن أن نلاحظ اهتمام شركة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال المشرف المباشر بالعمال من خلال الاجتماعات الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم ، والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب وهذا ما يعكس قيمة الإتصال النازل وضرورته في المؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها .

وهذه من خلال إجابات العمال المنفذين كما أنه يساعد في إعطاء العمال روح العمل والتعاون والتبادل المعلومات مما يؤدي به تنفيذ مهامهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى شعورهم بالإنتماء وحب العمل والاستقرار وأن لديهم قيمة كبيرة داخل المؤسسة هذا ما يؤدي بهم إلى تحسين لدى العمال وزيادة في الأداء الوظيفي الجيد . باعتبار أننا نجد إرتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي ، وهذا ما يعكس قيمة الإتصال الإداري من خلال نمط الإتصال النازل في الدفع العمال نحو أداء أفضل وهذا ما اشارت إليه كل من "ويليواويت" (1985) من خلال تطرقهم إلى خصائص الإتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي تتعلق بالمعلومات و أصول تبادلها هي وجود مايريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها إلى مرؤوسيه ، وهذا ماذهب إليه كذلك " صلاح شنواني" في كتابه الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999 في أن القدرة على الإتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالإتصال والطرف الآخر الموجه إليه رسالة معينة ويكون الإتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن نقول أن الإتصال النازل ، دور هام في تحقيق أداءات جيدة أو منخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة .

أما بالنسبة للأسئلة الأخيرة من السؤال (12-15) والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية إذا تساهم وسائل الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة أسئلة المقابلة (دليل المقابلة) تبين أن مساهمة وسائل لإتصال الإداري بتحسين أداء الوظيفي ليس بالضرورة دليل على أن الإتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك وسائل الإتصال الإداري قد تساعد على نجاح عملية لتحسين أداء الوظيفي وذلك راجع لإستخدامها بشكل جيد من خلال (اتصالات المكتوبة ، واتصالاتشفوية ، الاجتماعات) على وجود أغلب العمال

على الإتصال بالمدير مباشرة وهذا ما يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم (اتصالات

مكتوبة) بسرعة من خلال التكفل بها في أقرب وقت وبالسعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن القول على أن

كل الإنشغالات والمصالح يمكن أن تحل بيسر وبسعة من خلال إيصالها إلى المدير أو من يقع في أعلى الهرم في

المؤسسة أو المنظمة من خلال وسائل المكتوبة أو الوسائل اللفظية (الشفوية) التي تنص عليه القيم التنظيمية في

المؤسسة عبر سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة إلى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة

أوصاعدة أو أفقية ،

والخلاصة العامة من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية نجد بصفة عامة أن الاتصال الإداري

الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال تحسين وتوفير أداء الوظيفي جيد.

خاتمة عامة :

مما لا شك فيه أن الإتصال الإداري أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها وتكمن أثر العملية الإتصالية في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين. إذا لا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن يستغنى عن الإتصال سواء في أدائه لمهامه إذ يعد الإتصال بمثابة الدماغ في جسم الإنسان وفشل العملية الإتصال يعني فشل الحتمي لوظائف المؤسسة.

فالإتصال وسيلة أساسية لنقل المعلومات وتوضيحها وإعطاء الأوامر والتوجيهات الضرورية لعملية التسيير وهو الأداة التي تبني علاقة مشتركة بين مختلف المصالح داخل المؤسسة وبين مختلف أعضائها وهو بذلك أداة أساسية لتلاحم الأعضاء وتضامهم والتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم ومشاعرهم بطريقة تجعله يلبي حاجة طبيعية وأساسية لدى الإنسان ويشبعها نظر لما يوفره من فرص ووسائل متعددة وهو يحفظ التوازن الداخلي للفرد وتوازن الأطراف المختلفة داخل المؤسسة سواء كانوا أفراد أو جماعات حيث نجد طبيعة التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر وبالتالي هناك فرصة لرجع والإستماع إلى العاملين سواء من حيث الرسائل الخاصة بالمشكلات التسيير ، ومن حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الوجود فعالية في تسيير لأن فعالية في التسيير من فعالية الإتصال الإداري وفعالية الإتصال الإداري تساهم في توفير أداء الوظيفي الجيد .

لقد حاولت في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الإتصال الإداري بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ، وبذلك من خلال تصميم دليل المقابلة يقيس الإتصال الإداري والأداء الوظيفي ، حيث كان أسئلة الأولى من أسئلة المقابلة من السؤال (5 إلى سؤال 11)، بتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الإتصال الإداري السائد في مؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية سواء كانت الإتصال النازل أو الصاعد والأفقي وفي الأسئلة الأخيرة من دليل المقابلة من السؤال (12 إلى 15) والذي يتعلق بمعرفة هل وسائل الإتصال الإداري تساهم في تحسين وتوفير أداء الوظيفي الجيد للعمال المنفذين في المؤسسة الجزائرية من خلال الرسائل المكتوبة أو الشفوية وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات البحث وتحليل أسئلة المقابلة للعمال المنفذين ، واستقرائها .

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- * يساعد اتصال الإداري في إدماج العاملين وتحفيزهم ومن خلال الإجتماعات الرسمية ومختلف المقابلات مثل : مقابلات الصلح والتوبيخ ، والإستقالة ، والتوجيه والإعلام والتشاور والحوار .
- * نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها أثر إيجابي في الأداء الوظيفي نجدها تؤثر في زيادة فاعلية أداء العملي ونجاح المؤسسة ونجد أن هناك صلة وثيقة بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي .
- * يمكننا القول أنه يتم الإتصال الإداري من أجل إبلاغ المعلومات الجديدة ومن أجل إكساب العاملين السلوكيات التي تخدم أهداف المؤسسة .
- * بصفة عامة أنه كلما كانت الإتصالات الإدارية أكثر غزارة كانت ذلك – أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال أداء الوظيفي .
- * وباختصار يبدو أن قدرا أكبر من الإتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات ويمكن أن تصبح الإتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك ، وينبغي على الإطارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي ، معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات ، ومن ناحية أخرى لابد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى أعلى لتعريف المستويات العليا بما يجري عند قاعدة الهرم التنظيمي ، ولزيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال أداء الوظيفي وتعزيز ولائهم للمؤسسة ، ويبدو أن الاتصالات الأفقية ترتبط بقدرة جماعات العمل على إنجاز واجباتها وتطوير العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وتنميتها .
- * نجد أن كلما كانت الإتصالات الإدارية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال أداء الوظيفي جيد .
- * الكشف عن وجود الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات .
- * وجود الإتصال الإداري بجميع وسائله أيا كانت طبيعته مؤكدا ومتاحا لكافة العمال التنظيم لضمان كفاءة الأداء الوظيفي .
- * تستخدم المؤسسة وسائل الأنسب خلال العمل على حسب نوع الخدمة المقدمة لتراعي قصر الفترة مابين الإتصال الإداري (وسائله ، (إعلانات ، إجتماعات ، مقررات ،....(إلخ)وأداء الفرد المحقق الذي يتم خلال العمل .

* إعطاء المؤسسة قيمة للإتصال الإداري فمن خلاله يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات ورد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم اقتراحات لحل مشاكلهم وامدادهم بالمعلومات .

* تعمل على توظيف الإتصال الإداري من أجل رفع مستوى أداء العمل ..

* وجود ثقافة الإتصال الإداري في المؤسسة الجزائرية بين العاملين خاصة المتعلقة بالرسائل المكتوبة لتكون هناك ثقة وحضور الرسمية بين العاملين .

* وجود اتصال صاعد يعتمد على الإتصال بالمشرف المباشر لإيصال كل إنشغالاتهم ومشاكلهم إن وجدت أو استفسارات ، من خلال كل هذا أن في المؤسسة البحث نمط الإتصال المتبع بين الإدارة والعمال وذلك من خلال أجوبة المبحوثين يتبين أن هناك مزج بين نمط الإتصال النازل والصاعد وأفقي لكن الغالب والمعتمد عليه نجد الإتصال النازل طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق اهداف المؤسسة .فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين الإتصال والإداري والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بتحليل المقابلة التي عرضت على المبحوثين ومن خلال الملاحظات غير المباشرة للمؤسسة الجزائرية تبين وجود علاقة بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد المبحوثين (عينة) من خلال أجوبة عن أسئلة الخاصة ببعدي الإتصال النازل والصاعد ومساهمة وسائل الإتصال الإداري في تحسين أداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

ومن خلال تحليل الأجوبة يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

ويمكن أن يستفيد من هذا العمل الطلبة المتخصصون في علم إجتماع التنظيم والعمل وطلبة الإعلام والإتصال وطلبة علوم التسيير والإقتصاد والعلوم السياسية فرع التنظيمات وغيرهم ، بحيث تطرقنا فيه إلى بيان تعريف عملية ومراحله وعناصر عملية الإتصال الإداري ونماذجه ونظريات الإتصال وأنواعه ووسائل ومعوقات الإتصال الإداري وأهمية وأهداف الإتصال الإداري وشروط نجاح الإتصال الإداري ومدى فعالية ، والتطرق إلى مفهوم وأنواع الأداء الوظيفي ، ومحددات وأبعاد الأداء ، تقييم الأداء الوظيفي والقائمون بعملية تقييم الاداء الوظيفي ، أهمية وأهداف التقييم الاداء وكيفية تحسين مستوى عملية الأداء وإجراءات تحسين مستوى الأداء في المنظمة ، وعلاقة الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ،وقد تم مناقشة ذلك تحليل النتائج في ضوء فرضيات البحث وبعض الملاحظات غير المباشرة من خلال المؤسسة الجزائرية مع تحليل أسئلة دليل المقابلة للعمال المنفذين .

وفي الأخير أتمنى أن يكون هذا العمل مفيدا لكل مهتم بدراسة الاتصال ومفيدا للطلبة المهتمين بالاتصال بصفة عامة
والمهتمين بالاتصال في المؤسسة بصفة خاصة.

ملخص الدراسة :

المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التفاعل بين إدارة المؤسسة والعاملين من أجل تحقيق نتائج عالية من حيث الأداء والذي جعل الإتصال أحد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الإنسجام والتماسك بين العاملين وتوحيد جهودهم لأجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم في أعمالهم التي ترتبط بالقضايا الإدارية والتنظيمية.

ولقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة مدى وجود علاقة بين متغيرين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي بمؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية (ولاية وهران) ومع العلم أن موضوع الإتصال الإداري موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمتية كانت وباعتبار أن العمال لهم دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الإتصال الإداري وأداء الوظيفي للعمال ، ولتحقيق أهداف الدراسة قمت بوضع فرضيات الدراسة واختيارها بتصميم دليل المقابلة اعتمدت عليها كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة متوسطة من العمال المنفذين مع الملاحظة غير المباشرة للمؤسسة :

وقد توصلنا إلى إستنتاجات التالية :

* معرفة وجود نمطي الإتصالات النازل والصاعد والأفقي داخل المؤسسة توزيع وتعبئة الموارد الغذائية وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة. وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال .

*التوصل إلى وجود استعمال نمط الغالب في المؤسسة الذي تمثلت في الإتصال النازل .

* الإتصال الإداري الفعال هو إنعكاس لفاعلية الإدارة ، من خلال النتائج المتوصل إليها اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أهمية للإتصال الإداري في الإدارة بإعتبار أن لهم توجهات إيجابية وهو ما يثبت صحة الفرضية أولى .

أما بالنسبة الفرضية الجزئية تم معرفة وجود تأثير في مساهمة رسائل الإتصال الإداري في أداء الوظيفي للعمال المنفذين.

مما يعني تحقق هذه الفرضيات وهذا حسب أجوبة المبحوثين من خلال دليل المقابلة التي إحتوت على مجموعة من أسئلة حول الموضوع البحث .

تم التوصل إلى وجود علاقة بين الإتصال الصاعد والاداء الوظيفي لدى العينة الدراسة .

بالإضافة إلى وجود علاقة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي .

فالأداء الوظيفي تتحكم فيه جملة من العوامل من بينها نمط الإتصال السائد في الإدارة من خلال أجوبة وأراء المبحوثين

اتضح لي أن توجهها إيجابي حول علاقة الإتصال بالأداء .وهذا ماثبت صحة الفرضية الثانية .

مما يعني تحقق هذه الفرضيات وهذا حسب أجوبة المبحوثين من خلال دليل المقابلة التي إحتوت على مجموعة من

أسئلة حول الموضوع البحث .وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الإتصال الإداري والأداء

الوظيفي لدى العمال المنفذين.

كلمات مفتاحية :

المنظمة ، الإتصال التنظيمي ، الإتصال الإداري ، الأداء الوظيفي ، العمال المنفذين ، أداء ، تقييم ، تقييم أداء ، وظيفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة وهران -02-



كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

" دليل مقابلة " بعنوان :

دور الإتصال الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين "دراسة ميدانية
بمؤسسة عمومية إقتصادية توزيع وتعبئة الموارد الغذائية"

تندرج دليل المقابلة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال الإداري وعلاقاته بالأداء الوظيفي في مؤسستكم في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر –تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق .

ملاحظة : هذه المعلومات سرية والإستخدام إلا لأغراض علمية وشكرا لكم مسبقا على حسن تفهمكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل العلمي .

تحت إشراف :

مولاي حاج مراد

من إعداد الطالبة :

إبرير فاطمة الزهراء

السنة الدراسية : 2019-2020

دليل مقابلة:

أ/ البيانات الأولية:

- 1- إسم :
- 2- الجنس :
- 3- السن :
- 4- الحالة الإجتماعية :
- 5- ماهو الإتصال المعتمد داخل المؤسسة ؟
- 6- في حالة عدم فهمك للتعليلة من تستفسر ؟
- 7- في ماذا تمثل طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة (أوامر ، تعليلات ، استفسارات)؟
- 8- حسب رأيك ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة (شكاوي ، تقارير ، إستفسارات) ؟
- 9- هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير الأداء الوظيفي (تبادل المعلومات بين العمال في نفس المستوى ؟
- 10- حسب رأيك هل يسهل الإتصال في الحصول على المعلومات ؟
- 11- هل الإدارة مهتمة بإستقبال العمال لإستماع إلى شكاويكم ؟
- 12- هل تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة ؟
- 13- أنسب طريقة للإتصال حسب رأيك (إجتماعات ، الملصقات ، التعليلات المكتوبة ، شفها)؟
- 14- هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لأداء الوظيفي ؟
- 15- حسب رأيك هل تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفي .

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدارالجامعية، بيروت:1989م.
- 2- أنشاطي عدنان علي ، مدخل إلى إدارة المنشورات الهندسية الجامعة الإسلامية ، منشورات كلية الهندسة ، غزة ، فلسطين ط1،1997م.
- 3- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعة ، اسكندرية 1999م.
- 4- أحمد ماهر:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية 2005م.
- 5- الأزهرى محي الدين، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات ن دار الفكر العربي، القاهرة، 1993م.
- 6- بدر حامد أحمد رمضان ، إسهامات الدين الإسلامي في فعالية نظام الإتصالات بالمنظمة، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1987م.
- 7- بشير عباس العلاق ، الإدارة:مبادئ ، وظائف ، تطبيقات ، الدار الجماهيرية ، ليبيا 1996م.
- 8- بوحنيه قوي ، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية- بن عكنون ، الجزائر ، 2010م
- 9- جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة المبادئ التطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد ، دار المريخ للنشر ، الرياض 1992م.
- 10- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإبراهيمية 2006م.
- 11- حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة:الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط1، 2001م.
- 12- حسن عماد مكاوي ، ليلى حسين السيد ، الإتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، ط2، 2011م.
- 13- حجازي مصطفى ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط2، 1997م.
- 14- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م.
- 15- زهير إحدان ، مدخل لعلوم الإعلام والإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر 1993م.

- 16- زوليف مهدي حسن ، إدارة الافرادني منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار المحداوي للنشر والتوزيع ، عمان 1994. .
- 17- زيد منير عوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، 1467هـ، 2007م.
- 18- زعي فايذ ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 1997م.
- 19- سالم فؤاد الشيخ ، والدهان أميمة وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، عمان ، 1995م.
- 20- سهيلة محمد عباس ، الإدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2003م.
- 21- شريف محمد ، الإدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004م.
- 22- عبد المحسن ، ومحمد توفيق ، تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، ودار النهضة العربية ، 2002م.
- 23- عبد البارئ ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2002م.
- 24- عبد البارئ ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م.
- 25- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، 2006م
- 26- عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ط1، 1998م.
- 27- عادل جرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2، 2006م.
- 28- عدلي علي أبو الطاحون ، في النظريات الإجتماعية المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر ، بتصرف .
- 29- العمار عبد الله بن ابراهيم وعبد الله بن ناصر العسكر وعوض بن سعيد الأسمرى ، واقع الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية : دراسة ميدانية . الرياض : معهد الإدارة العامة 1995م.
- 30- عمر محمد حسن ، الإدارة والتقنية: مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 1997م.

- 31- عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988م.
- 32- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الصفدي، عمان، 1985م.
- 33- فاروق محمد سعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2011م
- 34- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1420هـ-2000م.
- 35- كنعان نوافي، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992م.
- 36- محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية 1989م.
- 37- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، ط2، 1993م.
- 38- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
- 39- محمد ناجي الجوهر، للاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، 2011م.
- 40- محمد لطفي راشد، الإتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق التجارية، 1983م.
- 41- مهدي محبر، الأمانة في الأداء، مكتبة الخدمات الحديثة، للطباعة والنشر، جدة، 1994م.
- 42- ممد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين العام والخاص، الشركة المطابع النموذجية، عمان، 1990م.
- 43- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003م.
- 44- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسى نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2011م.
- 45- هاني خلق الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012م.
- 46- ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز ياسين، عمان، ط2، 2003م.

مجالات:

- 47- طلعت عبد المالك، تقييم الأداء الاقتصادي سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، رقم 27، 1966م

- 48 - عامر الكبيسي ، التصميم التنظيمي ، الدوحة : دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، 1998م.
- 49- محمد يوسف الشافعي ، الإتصالات في الإدارة والعوامل التي تقلل من كفاءتها "مجلة الإدارة مجلد 16، مصر : اتحاد جمعيات التنمية الإدارية 1984م.
- 50- منصور طلعت ، "سيكولوجية الإتصال " مجلة عالم الفكر ، المجلد 11، العدد 01، وزارة الإعلام الكويت ، 190.

البحوثالجامعية:

- 51- الحناوي رويدة نايف ، الترسيم ومدى تأثيره على الإتصال الفعال في المصارف التجارية في الأردن .رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية ، أيار 1993م.
- 52- بوعطيط جلال الدين ، مذكرة ماجستير ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ، عنابة2008-2009م.
- 53 - دلروم سوسن ، تأثير الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماستر في علم إجتماع تنظيم والعمل ،جامعة 8ماي 1945م، 2017م.
- 54-عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد جامعة بسكرة ، 2002م
- 55- محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006م

المراجع باللغة الأجنبية :

اللغة الفرنسية :

56

- Dimitri Weiss. Ressources humaines paris deusième édition D'organisation 2003.

57

- Gittel Amado .(G)(A).Armand Collin la dynamique de la communication dans les groupes ed .collection —paris -1975.

58

- lamia Berrah .l'indicateurs de performance concepts et Application —Paris .le padués Edition .2002.

59

- Martory B.And Crozet D.gestion des ressources humaines Pilotage Social et performance .paris .imprimerie chirat .2002.

اللغة الإنكليزية :

60

- Ali Assad Mohsen .the challenge of communication journal of Economices and Administration .jeddh :king Addel Azize university

.my1983.

61

- Adler .Renald .B communicating at Work :principles and practices for Business and the professions .fifth .edition .Mc.Graw —Hill

companies New yourk -1996.

62

- David keith and joh w newstrom .Humam Behavior at worm :organization Behavior N-y Graw —Hill Book co1985.

63

- Karaitim Abdel Hady. The communication problem Asa

determination of organizationl Decentralization :Journal of Economic and Administration Jeddah :King Addel Aliz university 1982.

64-

Ghosheh Zahi .R.Dictionary of public Administration :English — Arabic .A mmame :First edition .

65

- Shemehom jr.Johm .R.Management .John Wiley and sons inc .New york.1999.

66

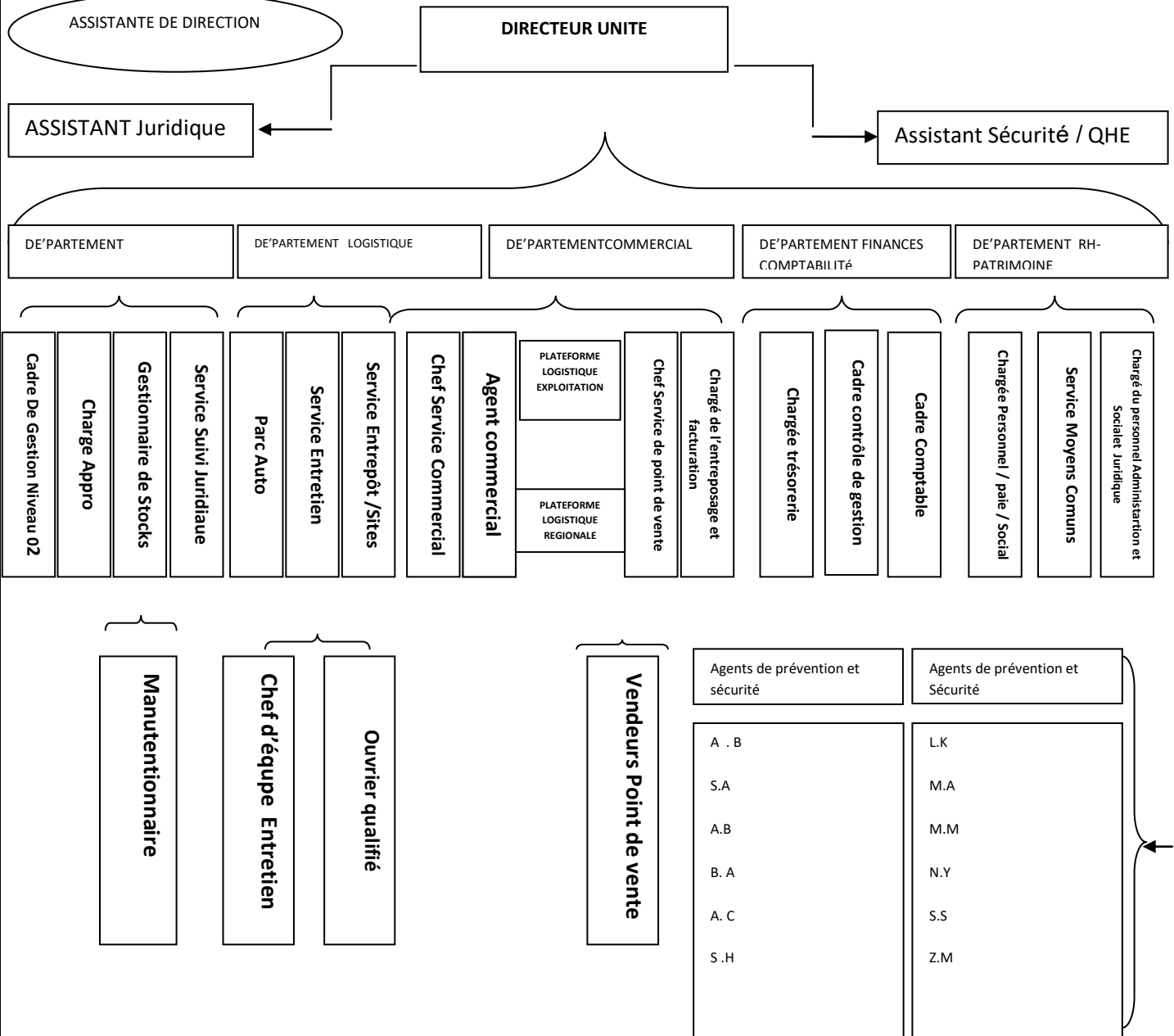
- Tomington Derek .and loura — Hall Human Resspource Management premtice hall Europe .usa :1998.

الملاحق

الهيكل التنظيمي

للمؤسسة:

ORGANIGRAMME Unité DICOPA UCE Oran



FEUILLE DE PRESENCE

| N° | NOM & PRENOMS | Journée Du 30/12/2019 | | | | O.B.S |
|----|--------------------------|-----------------------|------------|-----------|------------|---------|
| | | H. Entrée | Emargement | H. Sortie | Emargement | |
| 01 | AYOUNI AHLEM | | | | | |
| 02 | BOUALI KADDOUR KHADIDJA | | | | | |
| 03 | BENABBOU IKRAM | | | | | |
| 04 | BOUKADOUIM Laima Massika | | | | | |
| 05 | DJEBBAR MOKHTAR | | | | | |
| 06 | ELARICH LOTFI | | | | | CONGE |
| 07 | KENDOUCI KHADIDJA | | | | | |
| 08 | KHELLOUL KHEIRA | | | | | |
| 09 | MAATALLAH SALHA | | | | | |
| 10 | MELLOUK HOUARIA | | | | | |
| 11 | MIMOUNI RADJAA MEKIAA | | | | | |
| 12 | MORADJI NACERA | | | | | Maladie |
| 13 | TOUIL REGBA TARIK | | | | | |
| 14 | LAROUSSI ABADI | | | | | |
| 15 | RIHI YECINE | | | | | |
| 16 | KACHOUR ABDELKADER | | | | | |
| 17 | SELSELET AITOU MOHAMMED | | | | | |
| 18 | HAMLET NAJDET | | | | | |
| 19 | AWIDA HOSSEM EDJINE | | | | | |
| 20 | SAFFAH MOHAMMED | | | | | |

Le Responsable ADM

TITRE DE CONGE

N° /DICOPA UNITE D'ORAN/2020

Nom :Prénom(s).....

Fonction :

Affectation : ORAN.....

Date de départ en congé :

Durée du congé : (30 JOURS)

Date de reprise :

Nom et Fonction de son remplaçant/Intérimaire :

Date

La Directrice d'Unité

DICOPA

DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT

مؤسسة عمومية إقتصادية / توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم

DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS ALIMENTAIRES
UNITE DE COMMERCIALISATION ET D'ENTREPOSAGE ORAN

DICOPA UNITE D'ORAN

Fait à Oran Le:

Relevé des Emoluments

Nom & Prénom :

Fonction :

Date de Recrutement :

| Mois de paie | Salaire de base | Base S.S | Retenue S.S | Base I.R.G | Retenue I.R.G | Salaire Net |
|--------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| janv-19 | | | | | | |
| févr-19 | | | | | | |
| mars-19 | | | | | | |
| avr-19 | | | | | | |
| mai-19 | | | | | | |
| juin-19 | | | | | | |
| jull-19 | | | | | | |
| août-19 | | | | | | |
| sept-19 | | | | | | |
| oct-19 | | | | | | |
| nov-19 | | | | | | |
| déc-19 | | | | | | |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

La Directrice d'Unité

DEMANDE DE CONGE

Demandeur : Nom..... Prénom(s).....

Fonction.....

Affectation :.....

Date de départ en congé :.....

Durée de congé :.....

Date de reprise :.....

Avis de son responsable Hiérarchique :.....

Avis Responsable du personnel/RH :.....

Nom et Fonction de son remplaçant/Intérimaire :.....

Observations particulières :.....

Date

Signature du demandeur :



مؤسسة عمومية إقتصادية / توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم
DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS ALIMENTAI
UNITE DE COMMERCIALISATION ET D'ENTREPOSAGE ORAN

DIRECTION D'UNITE D'ORAN

Oran, le :

Réf: /DU/DAF/DICOPA/2020

Certificat de travail

Nous soussignés, Unité d'Entreposage et de Commercialisation, dénommé par abréviation « DICOPA UCE ORAN », sis à 34 rue Capitaine Hamri Gambetta Oran, certifions que Melle :, Né le à :, a été salarié au sein de notre Entreprise en qualité de du au

Le Présent certificat est délivré à l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit

Siège Social : 34 Rue du Capitaine Hamri ~Gambetta, Oran
Tél : 041 83 13 87 Fax : 041 83 13 82
Email : uce_oran@dicopa.dz

Structure: Date

Demande de Fournitures

| Quantités | | Désignation de Fournitures |
|-----------|----------|----------------------------|
| Demandée | Accordée | |
| | | |

Oran le

Signature du demandeur./

Signature et cachet du Responsable ADM./



مؤسسة عمومية اقتصادية / توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم
DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS ALIMENTAIRE
UNITE COMMERCIALISATION ET ENTREPOSAGE D'ORAN

Oran le

A Mr

QUESTIONNAIRE

RÉPONSE /

.....
.....
.....
.....

DÉCISION /

.....
.....
.....
.....

Le DAF

La Directrice d'unité

Siège Social : 34 Rue Capitaine Hamri Gambetta Oran Algérie
Tél : 041 83 13 87 - Fax : 041 83 13 82 - Email : dicopaouest@yahoo.fr
Compte Bancaire BADR - Agence 950 N° 003-00950-008666300033



DICOPA Unité d'Oran

مؤسسة عمومية إقتصادية / توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم
DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS ALIMENTAIRES
UNITE D'ENTREPOSAGE ET COMMERCIALISATION/ORAN

Oran, le

ORDRE DE MISSION

Avec frais de mission

N°

- Nom Prénom :
- Fonction :
- Objet de la mission :
- Moyen de transport :
- Matricule :
- Itinéraire :
ORAN /..... /ORAN
- Date de départ : à :
- Date de retour : à :
- Observation :

Siège Social: 34 Rue capitaine Hamri Gambetta Oran
Tél : 041 53 16 12- Fax : 041 53 16 12

DICOPA UNITE ORAN
RESSOURCES HUMAINES

Date :

ORDRE DE REQUISITION

N° :

Nom et Prénom :

Poste :

Est Réquisitionné Du : à :

Au : à :

Lieu de la Réquisition :

Description de la tâche :

Mode Rémunération : Récupération

Ordonnateur

le Responsable ADM

LE Directeur d'unité

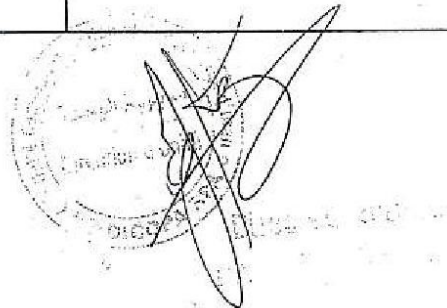
Siège Social: 34 Rue capitaine Hamri Gambetta Oran
Tél : 041 53 16 12- Fax : 041 53 16 12

02/DU/DAF/01/2020

A Monsieur : le Responsable Du Service Affiliation

CNAS Oran
Bordereau d'envoi

| Désignation | Nbre | Observation |
|---|------|-------------|
| Déclaration et demande d'affiliation de l'assuré social Melle MECHIBIH SOUHEYLA | 01 | |
| Total | | |





ENTREPRISE REGIONALE
D'ENTREPOSAGE DE L'OUEST
E.R.E.O EPE/EURL

☒ 34 Rue du Capitaine HAMRI GAMBETTA ORAN FAX 041 53 16 12

Oran le

PROCES VERBAL DE RECEPTION
(INVESTISSEMENT)

Dénomination de l'investissement :

Description sommaire :
.....
.....

Fournisseur :

NR de facture :

Montant de l'investissement :

Compte comptable :

Amortissement : Taux : Durée : Compte amort :

| IDENTIFICATION | |
|---------------------|-------|
| MARQUE | |
| TYPE | |
| NR SERIE FABRIQUANT | |
| | |
| Code inventaire | |
| Affectation | |



مؤسسة عمومية إقتصادية / توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم
DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS ALIMENTAIRES
UNITE DE COMMERCIALISATION ET D'ENTREPOSAGE ORAN

Direction d'Unité

Réf : DU/DAF/DICOPA//2020

Oran le :

A Monsieur

Objet : Avertissement

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Siège Social : 34 Rue du Capitaine Hamri ~Gambetta, Oran
Tél : 041 83 13 87 Fax : 041 83 13 82
Email : uce_oran@dicopa.dz

DICOPA
DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT

مؤسسة عمومية إقتصادية / توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم
DISTRIBUTION ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS ALIMENTAIRES
UNITE DE COMMERCIALISATION ET D'ENTREPOSAGE ORAN

Direction d'Unité

Réf: /DU/DAF/DICOPA/2020

Oran le :

A Monsieur

Objet : Retraite

.....
.....
.....
.....
.....

Siège Social : 34 Rue du Capitaine Hamri ~Gambetta, Oran
Tél : 041 83 13 87 Fax : 041 83 13 82
Email : uce_oran@dicopa.dz