

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - مركز تخزين الوقود - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة:

د/ لبنى فتيحة

إعداد الطالبين:

- كثير أحمد الصالح

- مناصر عبد العالي

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/ مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ - محاضر - ب -	رئيسا
د/ لبنى فتيحة	أستاذ - محاضر - ب -	مشرفا و مقرا
د/ بن دار نسيم	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نشكرو وعرفلن

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك
الحمد بعد الرضا قيل أستاذك أوفى له عمداً من روضته
وردتك في هذه الكلمات التي تسمو بالأستاذ إلى أعلى
المراتب وتمجد دوره الفعال في تنوير دروب النجاح نتقدم
ببالغ التقدير والشكر إلى من تكرمك بقبول الإشراف على هذا
العمل المتواضع الدكتور الفاضلة " لبنى فتية " والتي مدت
لنا يد العون ولم تبخل علينا بمعرفتها الواسعة وعلى كل
توجيهاتها ونصائحها القيمة التي ساعدتنا بها على هذا العمل
العلمي فكما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة مذكرتهم

كما لا يفوتنا ان نشكر كل أستاذنا

الأفاضل بجامعة تبسة



أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى روح والدي العزيز - رحمه الله - وإلى الوالدة
العزيزة ربي يطول في عمرها وإخواتي وأخواتي وجميع
أصدقائي دون إستثناء.

وإلى كل من وقف إلى جانبي وساندني لأكمل مشوارتي
العلمي

محمد العالي مناصر



أهدى هذا العمل إلي من أخذ بيدي إلي العلم والتعلم والمثابرة و الخوض على سلوك طريق العلم إلي والدي
العزیز

إلي من تعجز الكلمات وتندني لما هاهنا واعطيت عطائها شمس حياتي وسبيل إلي الجنة إلي من وصفتها منذ
سغري بالجبل في سموها وعظمتها، وكذا في حياتها الطي لا يتنصى عليك بأبي أطل الله في عمرك وفي حديثك
وبخير حال -إنشاء الله-.

إلي جميع أختي وأخواتي إلي أحب من في قلبي

إلي أمز أصدقائي "

إلي كل من شد أزرني وكل من ساعدني في عملي واعطاني القدرة والإصرار في تحقيق مدي ولو بكلمة تشجيع
واحدة وممن فاتني ذكر أسمائهم جازاهم الله خير جزاء.

أحمد الصالح كثير

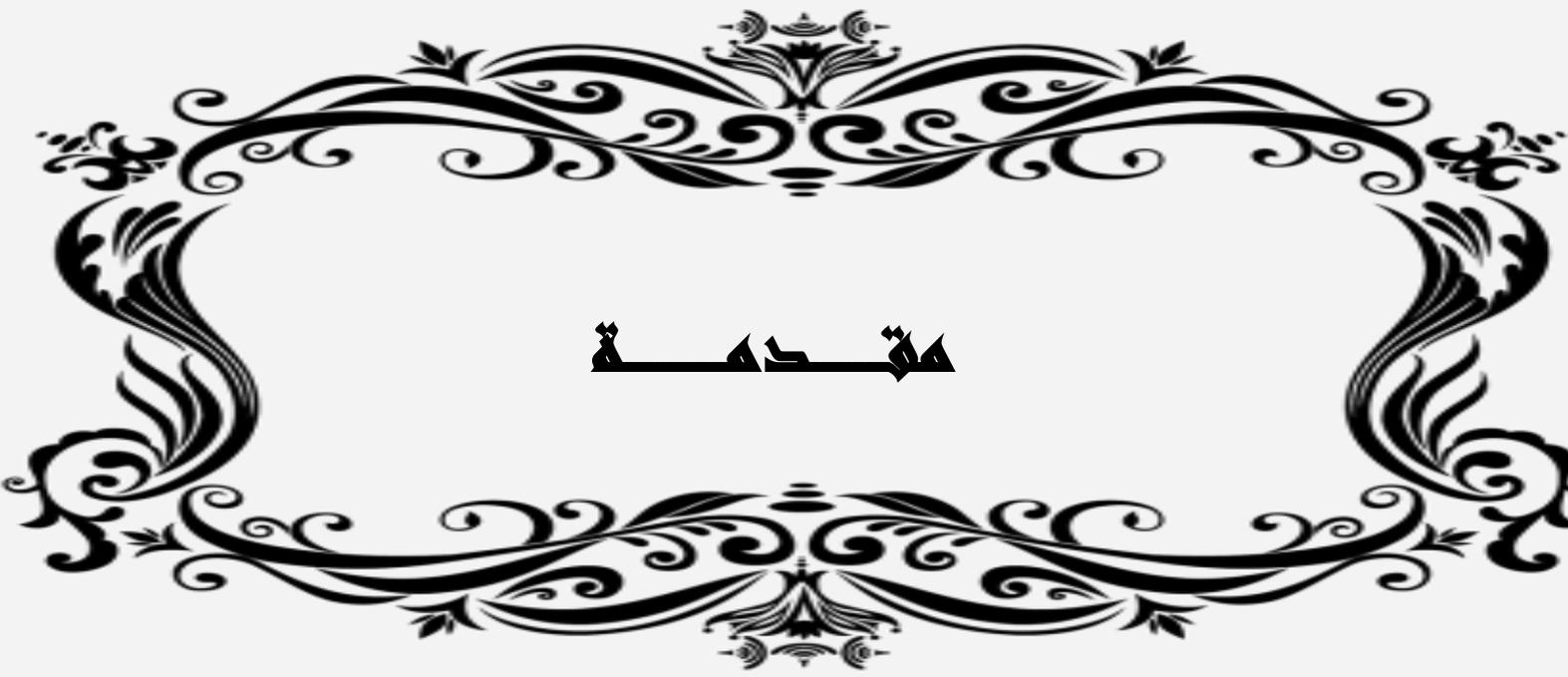
ملخص :

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة نפטال تبسة ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث ومن أهم النتائج المتوصل إليها .

تميز اغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأداءهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة اخرى.

Résumé

Sur la base des résultats obtenus en étudiant la relation entre la communication organisationnelle et le rendement au travail des travailleurs mis en œuvre dans la Naftal Tebessa Corporation et en sachant que la question de la communication organisationnelle est un sujet important dans le processus organisationnel de toute organisation de production ou de service qui était et considérant que les travailleurs ont un rôle majeur à travers leur performance au travail dans la réalisation des objectifs de l'organisation Le chercheur a constaté qu'il était nécessaire de déterminer la nature de cette relation entre la communication organisationnelle et le rendement au travail des travailleurs Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a développé les hypothèses de l'étude et les a testées en concevant un questionnaire qui a été adopté comme outil de recherche.



مقدمة

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أصبح الاتصال والمعلومة ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وما يحمله الاتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة وباعتبار أن الاتصال التنظيمي عملية يتم من خلاله تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه، فالإتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

بصيغتها التنظيمية في المنظمة نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات الاتصالات وتزداد أهمية حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا وتوفير الرفاهية الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي الجيد في نقل وتقييم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطويراتها والمعوقات العاملين

التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين كذلك في جلب وحدة التفاهم والهدف هو رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء لتعظيم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات الاتصالية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لإتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعاً لما تنتجه تقنيات الإتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد قسمنا دراستنا إلى 05 فصول كانت على النحو التالي:

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة نفضال واشتملت دراستنا الحالية خمسة فصول كان الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للدراسة حيث تناولنا فيه : الإشكالية والفرضيات والدوافع والأهمية والأهداف والمفاهيم والدراسات السابقة . وقد عرضنا في الفصل الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي وعناصره وأنواعه وطرقه وأهمي ته وأهدافه ومعوقاته . أما الفصل الثالث تناولنا فيه: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير تم عرضنا النتائج العامة للبحث.

الفصل الأول : الأطار المنهجي

01 – إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

02 – أسباب اختيار الموضوع

03 – أهمية الدراسة وأهدافها

05- دوافع الدراسة

06 – أهداف الدراسة

07 – مفاهيم الدراسة

08 – الدراسات السابقة

1- الإشكالية

الاتصال هو نشاط إنساني قد رافق حياة الإنسان منذ القدم و قد ضل يمارسه من خلقه ،حتى وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالإشارات والطبول.... أو في تفاعله مع الطبيعة ،كل ذلك كان من اجل تلبية حاجاته الأولية و تحقيق الامن و الاستقرار ,و هذا ما جعل هذا الموضوع من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا و جليا من طرف المختصين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن حاجة الانسان إلى السكن والغذاء بحكم أن الإنسان اجتماعي بطبعه ،خُلِقَ وهو لا يقوى على العيش دون جماعةٍ وبيئةٍ،فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات ،فالاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع.

"يقول المؤرخون أننا كإهتماما واضحا بالإنصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي إلياذة هوميروس وغيرها.ويعد كلمن أرسطو ومعلمه أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الإتصال وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتمرين والإتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها."¹

وقد اصبح اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات و التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم،اضفتا الى العصر التصنيعي الذي نعيشه والذي ما هو إلا عصر

¹- ربحي عليان ,عدنان محمد طوباسي ,الاتصال و العلاقات العامة , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان ط 1, 2005

المعلومات فالهاتف و الكمبيوتر و اجهزة المعالجة و الاقمار الصناعية هي ثورة معلوماتية ساهمت في اغراق انسان العصر الحاضر من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

اصبح الاتصال يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ،ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ،ليتنحط كونه ضرورة اجتماعية للتعامل فقط ولهذا نجد أنواعه مختلفة في مابين الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

وقد اصبح هذا الأخير يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيهه دورا لاتصال بالشریان المنظمة النابض داخل المنظمات ،فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات ،وارتفاع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات ،ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية التي يحددها التنظيم الرسمي.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الاساسية لي منظمة ،بالإضافة الى انه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة ،و الاتصال الى جانب كونه عملية ادارية فهو ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة او خارجها ،من خلالها يعمل الرئيس او المدير و مشرفوه على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ،و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي و منه يمكن تحقيق اهداف المنظمة و اهداف العامل على حد سواء.

من خلال كل هذا يمكن القول ان الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الاساسي لعمل المنظمات القادر على استيعاب المفاهيم و الافكار المساعدة على مواجهة التحديات التي

تقرضها الظروف المختلفة للقرن الحالي و ذلك من خلال الاداء الذي يتوقف على نجاح المؤسسات و تحقيق الاهداف للحفاظ على البقاء في ضل المشهد التنافسي الذي تشهده المنظمات في يومنا هذا.

فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمات هذا القرن وذلك لان الاداء الجيد هو ناتج لجهد فكري او عضلي قام ببذله فرد او مجموعة لتحقيق الاهداف المسطرة سلفا من خلال استغلال الموارد المتاحة سواء كانت طبيعية او مالية او تكنولوجية.

و من هنا يكون محور دراستنا التي نقف فيها على واقع الاتصال التنظيمي هو معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي وذلك من خلال معرفة مدى اسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل الاداء التي يتعرض لها العمال و اكتشاف معوقات الاتصال المؤثرة بصفة مباشرة او غير مباشرة على الاداء , و اهمية الاتصال في تقدم و تطوير المؤسسات و رسم الحاضر و المستقبل من خلال تحقيق اهدافها و الحفاظ على البقاء و الرقي.

و من هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مركز

توزيع الوقود 1127 .؟

و عليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية المندرجة من السؤال الرئيسي:

✓ ما هو نوع الاتصال المعمول به في مركز توزيع الوقود 1127 . ؟

✓ هل هناك علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و الاداء الوظيفي للعمال

التنفيذيين لمركز توزيع الوقود 1127 .؟

✓ هل يتأثر الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مركز توزيع الوقود 1127 بالمتغيرات التالية :

المستوى التعليمي ,السن ,الاقدمية .؟

1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في :

- ✓ التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي .
- ✓ معرفة رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال التنظيمي و علاقته بأدائهم داخل مركز توزيع الوقود
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية وتقديم رصيда اضافيا من المعرفة العلمية .
- ✓ الوقوف على النواقص التي تعاني منها عملية الاتصال و التي بدورها تكون المؤثر الاول على اداء العاملين.

2- دوافع اختيار الموضوع :

- ان اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة لمعرفة العلاقة بينه و بين الداء الوظيفي للعاملين التنفيذيين داخل المؤسسات ,ومن الاسباب الدافعة لاختيارنا هذا الموضوع ما يلي:
- ✓ حداثة الموضوع كدراسة و قلة تداوله في مؤسسة نفعال.
 - ✓ توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي في احد المؤسسات و علاقته بالأداء الوظيفي لعمالها.
 - ✓ تقديم معرفة علمية اضافية للمكتبة الجامعية .
 - ✓ الوقوف على المشاكل و المعوقات التي تواجه التي تواجه العمال.

3- صياغة المفاهيم:

- **الاتصال :** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني و الافكار بين شخص او اكثر, بهدف ايصال المعلومات ونقلها للآخرين سواء كانوا افرادا او جماعات .
- **التعريف الاجرائي :**
- الاتصال هو نقل وارسال وتحويل البيانات والمعلومات وتبادلها باسلوب يفهمه اطراف الاتصال .

• الاتصال التنظيمي :

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماس كبير وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

• التعريف الإجرائي : هو ذلك النوع من الاتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم

أو المؤسسة.

• الأداء الوظيفي :

لغة :

✓ ادى الشيء : قام به و قضاة.

✓ ادى اليه الشيء :اوصله.

✓ ادى به إلى كذا :انتهى او قاده الى كذا .

اصطلاحا :

✓ يتفق الباحثين في مجال ادارة الافراد على ان الاداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة

بساعة واحدة و هو باختصار انجاز هدف او اهداف المؤسسة¹.

✓ "وهو اي نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من

الأشكال², و هذا حسب تعريف مصطفى عشوي .

¹حسن ابراهيم بلوم , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ط 1 2003 ص 178 .

²مصطفى عشوي .اسس علم النفس الصناعي التنظيمي .المؤسسة الوطنية للكتاب ,الجزائر , 1992, ص 14 .

• **التعريف الإجرائي :**

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة .

• **العمال التنفيذيين :**

- هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للمنظمة ،والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة.

4- الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل الشروع في اولى خطوات البحث يوفر للباحث مايلي:

- ✓ الحصول على المصادر العلمية اللازمة للشروع في البحث الجديد .
- ✓ التعرف على الجوانب المدروسة من قبل لتجنب الوقوع في التكرار و الابتعاد عن المزالق .
- ✓ التزود بمختلف المصادر و المراجع .
- ✓ الاستفادة من الابحاث السابقة في جميع خطوات البحث.
- ✓ استكمال النواقص من الدراسات السابقة.

فعلى الباحث عند استعراضه للدراسات السابقة لايبورد نصوصها كما هيكلها وإنما عليه ابراز اهم نقاطها دون التشويه فيها او طمسها

يقول الدكتور " موفق عبد الله " في كتابة " منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية : "ويشير الطالب في إيجاز في مقدمته إلى الكتابات والبحوث السابقة موضحا الصلة بينها وبين الموضوع الذي يقترح بحثه ويمكن أن يوضح بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية ذات الدلالة بالنسبة لبحثه ويمكن أن يوضح فيها

بعض الثغرات والمشكلات الملحة القائمة في مجاله ذا البحث والتي تحتاج إلى حلول وقرار وتستند إلى بحوث علمية¹

و من خلال اطلاعنا على تلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

الدراسة الاولى : دراسات أو تجارب هاوثورن 1927 :

وهي دراسة اجنبية بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليترك)،أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.من قبل باحثين من الاكاديمية الوطنية للعلوم

اعتمدت هذه الدراسات على افتراض الإدارة التقليدية الذين صعلى أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو وروثلزبرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بلزاد بنسبة منخفضة ولكنها زداد،وهو ماسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:²

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ،ومن هنا تظهر أهمية الإتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات

¹د موفق بن عبد الله بن عبد القادر :منهج البحث العلمي و كتاب الرسائل العلمية ' دار التوحيد للنشر ط 1 1427.

² جاري ديسلر ,اساسيات الدارة ,المبادئ و التطبيقات الحديثة ,تعريب عبد القادر محمد عبد القادر ,دار المريخ للنشر ,الرياض 1992,ص 42

وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ،وهو ما

يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل

- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي

غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ،ويطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غير

الرسمية ،وهو ما يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

الدراسة الثانية :

دراسة من اعداد الطالب " محمد علي محمد 1978 " انطلقت الدراسة من موضوع الإتصال باعتباره

جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء

بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في

التنظيم الصناعي،ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

أ - **الملاحظة المباشرة**: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات

العمل أثناء قيامهم بعملهم.

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

ج - **الاستمارة**: استخدم عينه مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام

الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال وهي:

1- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.

4- بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد

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

وقد استخلصت هذه الدراسة أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظت باين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية

الدراسة الثالثة: بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

"وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والت يأجر يتعلی العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009 قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين انطلاقا من الاشكالية: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات اهمها :

1- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

2-توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

✓ لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

✓ لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي .

✓ لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

وقد استخدم الباحث في عينة الدراسة العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة 210 فردا، كما أخذ نسبة

25% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ.

وقد كانت اهداف الدراسة كالتالي :

1- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

2- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1 - أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزج ونبيين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال

2 - وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد

الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب0.52

3 - وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات

الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط ب0.57.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعناية فهي مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة.

الدراسة الرابعة: بعنوان " دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية.

دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة) دراسة حالة(،من إعداد الطالب"محمد عزوز" مذكرة الجزائر العاصمة.وتلخصت مشكلة هذه الدراسة في:

الاتصال داخل المؤسسة ودوره في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات

المحلية ،والمتمثلة في إدارة مقر الولاية ،حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو إيجابيا على أداء العاملين

وكفاءتهم ،تبعاً لسهولة انسيابها ،كذا نسبة إلى تعددها ،فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف

على كل كبيرة وصغيرة ،بالإضافة إلى حسنت وجيه المرؤ وسينفي المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حلو مواجهة المشكلات ،وهذا كله يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن ،وكان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي :

-ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية كان أهمها :

1- هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟

2- هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات كانت أهمها :

1- إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.

2- هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الادارة المحلية مما

يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المناهج

التالية: دراسة الحالة ،المنهج التحليلي ،المنهج الكمي من خلال اداتي استمارة المقابلة والوثائق والسجلات

والتي تم إجراءها على عينة قصدية متمثلة في (130) مبحوثا موزعين على ثلاث فئات.

- ومن خلال اجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها :

1-الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين

2-هناك عوامل غير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الادارة المحلية وأن هناك عوامل

غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابا على العملية الاتصالية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال ،وحرية التعبير وقرب

الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال ، ووضوح الاجراءات الرسمية في استخدام وسائل

الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في موضوعنا رغم بعض الاختلافات من الناحية النظرية ، وقد كانت لنا هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا ، وقد افادتنا أيضا من الناحية التطبيقية.

الحوصلة العامة :

نظرا لأهمية الدراسات والأبحاث السابقة التي توفر للباحث الخلفية العلمية والمصادر اللازمة لإجراء البحث كما تساعده أيضا على إجراء مقارنات بين نتائجه ونتائج الدراسات السابقة ، فمن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا فقد أبرزت لنا بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع المراد دراسته ، كما أفادتنا أيضا ب:

- 1- التعريف بالصعوبات التي واجهها الباحثون
- 2- استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة
- 3- تزويدنا بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
- 4- تزويدنا بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكنه أن تفيدنا في موضوعنا.
- 5- بالإضافة إلى أنها أبرزت لنا الجوانب التي تدرستها من قبل وهذا ما يؤدي إلى بحوث جديدة.

6-الفرضيات:

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضل الإشكالية المطروحة والفرضية هي " عبارة عن فكرة

مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"¹

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

والفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة ،وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه،ولا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر .¹

وانطلاقا من هذا التصور فقد جاءت فرضية بحثنا الرئيسية كمايلي :

العلاقة بين الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين داخل المؤسسة و التي تندرج من خلالها مجموعة من الفرضيات الجزئية تتمثل في:

- هناك علاقة بين الاتصال النازل و بالأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في المؤسسة.
- هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبالأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بالمؤسسة .
- تساهم وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

¹عمار بوحوش , محمد محمود ذنيبات , مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ,ديوان المطبوعات الجامعية ,بن عكنون الجزائر 2001 ص 47.

الفصل الثاني :

الاتصال التنظيمي

تمهيد :

الاتصال و هو الوسيلة التي يستخدمها الانسان للتواصل و تبادل الافكار و نقلها من جيل الى جيل فهو يعتبر ركيزة العملية الاجتماعية و لا يمكن لأي مؤسسة او منظمة ان تنشا و تستمر دون عملية الاتصال.

فالالاتصال التنظيمي هو بمثابة قلب الحيات النابض في جسم المؤسسة و الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع بهدف تحقيق الاستجابة الاولية الازمة و السريعة لتنظيم حياة الجماعة و الافراد داخل المؤسسة .

و بما انه يمثل احد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسات و المنظمات باختلاف اهدافها فلا شك من انه احد الموضوعات المهمة التي نالت جانب كبيرا من البحث و الدراسة , فهو عبارة عن عملية تتفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع تؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والمؤسسات الذي بدوره يؤدي الى رفع الروح المعنوية و تحسين علاقاتهم الاجتماعية لتنعكس ايجابا على اداء المنظمات او المؤسسات التي ينتمون اليها .

و من خلال هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم الاتصال و انواعه و عناصره ,و كذلك طرقه و اهميته اضافة الى اهداف الاتصال التنظيمي , وفي الاخير سنقوم بمحاول ابراز معوقات الاتصال التنظيمي من اجل العمل على تجنبها او التقليل منها .

1- يمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسين هما:

• الاتصال لغة:

- ✓ يقال كان على اتصال به اي انه كان على علاقة ارتباط وصلة .
- ✓ وقد عرفه مختار القاموس بأنه: "وصل شيء بشيء وصلا", بمعنى نقل المعلومات و الافكار و المشاعر بين شخص و اخر و بين مجموعة اشخاص لتحقيق هدف او غرض معين" ¹
- ✓ في حين تعرفه جمعية الادارة الامريكية بأنه: "اي سلوك يؤدي الى تبادل المعنى.

• الاتصال اصطلاحا :

- ✓ عرف في قاموس اكسفورد بأنه: "نقل الافكار وتوصيلها او تبادلها بالكلام او بالكتابة او بالإشارة .كما وقد عرفه ناصر احمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص او اكثر و ذلك عن طريق خلق التقاهم بين المرسل و المرسل اليه" ².

2- و يعرفه اندرو سيزلاقي مارك جي والاس "بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل و تبادل المعلومات"

عناصر عملية الاتصال :

تتألف عملية الاتصال بشكل مبسط من ثلاثة عناصر اساسية (المصدر , المرسل , الرسالة) إلا انها في الحياة العملية تعتبر اكثر تعقيدا .

¹ - سلوى عثمان الصديقي , هناء حافظ بدري : ابعاد العملية الاتصالية رؤية علمية و نظرية وواقعية ,المكتب الجامعي

الحديث ,مصر 1995 ,ص 10

² ناصر محمد العديلي ,السلوك الانساني و التنظيم في الادارة معهد الادارة العامة ,السعودية , 1995 ص 164 ,

الشكل رقم (1) يوضح عناصر عملية الاتصال المتنوعة .



• المرسل (المصدر) source :

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة ،ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف .وهنا يمكن للمرسل إستخدام إشارات أو مفردات لغوية ،كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة .كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة -موضوع الإتصال -بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون ما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف ¹.

و هو يعتبر اي شخص او مجموعة او حتى جهاز يعمل على ايصال معلومة او فكرة للآخرين.

• الرسالة message :

وتتمثل في الرموز التي تحملها الافكار و المعلومات و التي تأخذ عدة اشكال نذكر منها (الحروف و الارقام و الكلمات و تعابير الوجه و الجسم)

¹محمد ابراهيم عبيدات ,سلوك المستهلك ,مدخل استراتيجي ,دار وائل للنشر , عمان الاردن , ط 4 , 2004 ص 255.

و تختلف معاني هذه الرموز بحسب صياغتها و يمكن لها ان تحمل معاني خفية او غامضة تكون مقصودة او غير مقصودة .

• الوسيلة medium :

تلعب وسيلة الاتصال دورا بارزا و مهما في فهم الرسائل المرسله بين المرسل و المرسل اليه , لذا وجب على المرسل اختيار وسلة الاتصال بعناية لتكون اكثر تعبيرا و تأثيرا على المستقبل , و ذلك لتعديدها , فمنها الشفهية و التي تكون على شكل الاتصالات الهاتفية و المحادثات الشخصية او حتى الندوات و المقابلات الشخصية , و منها المكتوبة كالمذكرات و التقارير او حتى المنشورات و الخطابات.

• المرسل اليه (المستقبل) :

و هو الشخص الذي يستقبل الرسالة المرسله ليه من المرسل و تفسيرها باستخدام حواسه المختلفة كالسمع و البصر و اللمس و يختلف تفسير الرسالة المرسله حسب شخصية المرسل اليه .

3- انواع الاتصال :

تنقسم الاتصالات التنظيمية الى قسمين اتصالات رسمية و اتصالات غير رسمية و لكل منهما انواعه

اولا :الاتصالات الرسمية :

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ،ويكون خاضعا في مساراته وقنواته

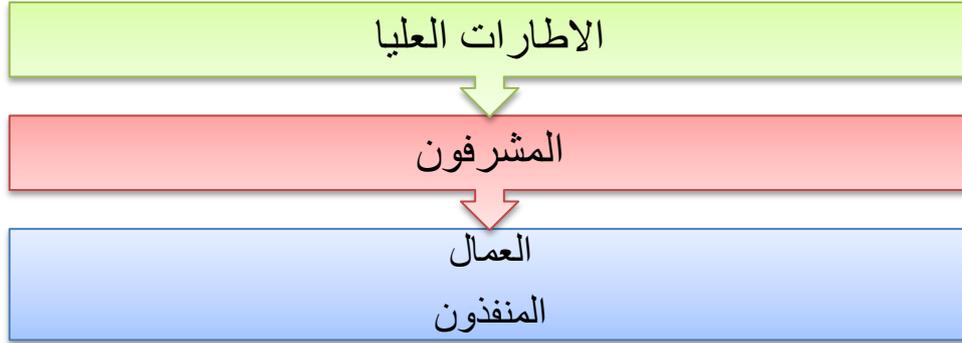
للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹

ويعتمد هذا النوع من الاتصال في الاجتماعات السمية و التقارير و له اربعة اشكال :

¹ عبد المعطي محمد عساف , السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات العصرية , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان 1999 ص 221.

✓ الاتصال النازل او الهابط :

وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين ،ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين¹ .



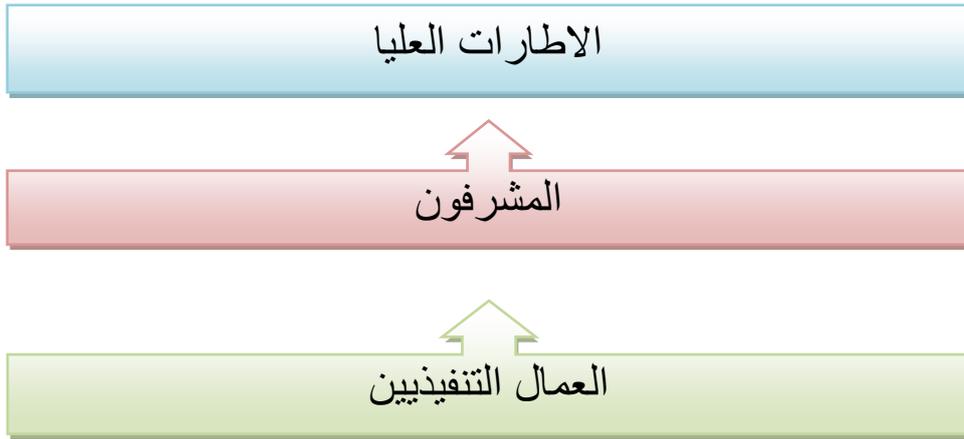
الشكل رقم 2 الاتصال الرسمي النازل

✓ الاتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم.

يتمثل الهدف من الاتصال الصاعد في تصعيد المعلومات إلى أعلى و هو مكمل للاتصال النازل حيث يوفر للعاملين تصعيد المعلومات إلى الأعلى أي إلى المديرين ، فهو يتضمن عملية ارسال كافة المعلومات المتعلقة بتنفيذ العمل بمختلف الآراء و الاتجاهات المختلفة .

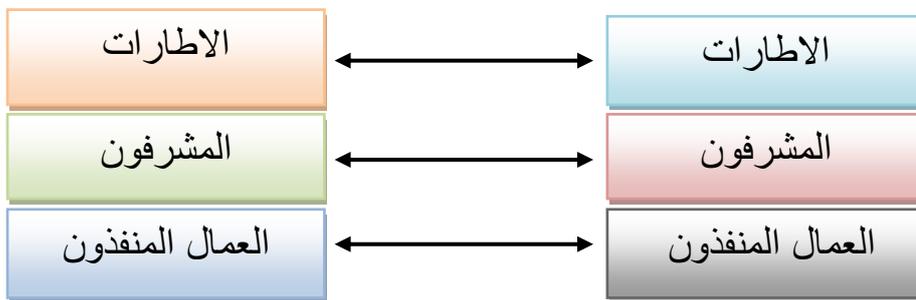
¹صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ص 317 .



الشكل رقم 3 :الاتصال الرسمي الصاعد

✓ الاتصال الأفقي او الجانبي:

ويعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة،مثل : الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة ،وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام¹. كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية².



الشكل رقم 4 :الاتصال الرسمي الأفقي

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سابق , ص 317 .

²عبد المعطي محمد عساف ,مرجع سابق ص 225 .

✓ الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معي واحد، والذي يتمثل في " : أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.¹

و من ما ذكرناه من انواع الاتصال التنظيمي الرسمي تتبين لنا اهمية كل شكل من اشكال هذا الاتصال و منه يمكننا القول ان الاهتمام بأنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقة يؤدي الى حسن سيرورة المعلومات في المنظمة وتكون انطباع جيد عند المرؤسين داخل الاطار التنظيمي مما يؤدي الى زيادة الدوافع الداخلية للعاملين من اجل زيادة التماسك و التعاون فيما بينهم و بالتالي تحقيق اهداف العمل .

ثانيا :الاتصال غير الرسمي:

لا يقتصر الاتصال في المؤسسات على الاتصال الرسمي فقط و انما على الاتصال غير الرسمي ايضا فهو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لتلك ال قواعد والإجراءات المكتوبة او المثبتة رسميا التي يخضع لها الاتصال الرسمي و هو يتم بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة .

يحدث هذا النوع من الاتصال اي الاتصال الغير الرسمي بطرق غير مضبوطة . ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة . وظهر ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها،

بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديون في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.²

¹محمود سليمان العميان ,السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ,دار وائل للنشر عمان ط 3 2005 ,ص 244.

²سليمان محمود العميان .مرجع سابق . ص 250 .

وقد اصبح الاتصال غير الرسمي في وقتنا الحالي ملازما للاتصال الرسمي و للاستفادة منه
 وجب على مدراء المؤسسات الاستعانة بمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي من اجل الوصال
 الى طرق اسهامه في بلوغ اهداف المؤسسة .

4- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من الطرق للاتصال منها الطرق المكتوبة و الطرق الشفهية:

✓ الطرق المكتوبة: و تتمثل في مايلي:

- أ- الاوامر و التعليمات : تتمثل في المذكرات و النشرات و ايضا الخطابات الداخلية و الخارجية .
- ب-التقارير :كتقارير الاخبار و الرقابة وأيضا تقارير التخطيط .
- ج-دليل العاملين :وهو الذي يوضح اهمية العمل و دور الفرد في المنظمة اضافة الى اهداف
 المنظمة و سياستها وأنظمتها .

د- الرسائل الخاصة : والمتمثل في الخطابات و الرسائل الخاصة بالعاملين .

هـ-لوحة الاعلانات : و تستخدم لنقل التعليمات و المعلومات للعاملين¹.

و- الادلة : وهي تلك المعلومات المكتوبة طويلة الاجل ,تكون ثابتة و قد تكون قابلة للتعديل .

✓ الطرق الشفهية:

تمثل الجزء الاكبر في عملية الاتصال الادارية , و تتمثل في :

- أ- اصدار الاوامر و المعلومات .
- ب-الاجتماعات اليومية او الاسبوعية او الشهرية او السنوية .
- ج-المؤتمرات.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي .مرجع سابق ,ص 319 .

د- الندوات.

هـ- المقابلات: المتمثلة في مقابلات التوظيف و مقابلات الترقية و مقابلات النظر في الشكاوي .

و- نظام الاستشارات للعاملين: لحل المشاكل و ما الى ذلك .

ز- الحلقات و الزيارات : مثل لقاءات الرئيسب المرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو

التعريف على المعلومات المرتدة¹ .

ح- الدورات التدريبية: و تكون من اجل زيادة المهارات و رفع المستويات وتطويرها.

5- وظائف الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال التنظيمي دورا اساسيا داخل المنظمة و لهذا فان له عدة وظائف تتلخص فيما يلي:

1- الانتاج: إن عملية الاتصال تحدد سير الانتاج من حيث الكمية والنوعية ،كما تحدد التوجيهات

المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الانذارات ،ابداء الرأي ،والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو

عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الانتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلا.²

2- الابداع: المقصود بالابداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي

وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة

الشديدة التي تبديها مختلف الاطراف للتغيير التنظيمي بحيث يمكن الافتراض أنه كلما كان

المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة لتغيير أقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة

بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد ،وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الأساسية:

✓ يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة .

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي ,مرجع سابق ,ص 319 .

²ابو النجا محمد العمري ,اتصالات في الخدمة الاجتماعية ,دار المعرفة الجامعية ,مصر 1986 ,ص ص 144,145 .

يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.¹

3- التنظيم: يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم، إذ أن اتخاذ القرارات لا يكون سليماً إلا

إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرارات كون مرتبطة بالاتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.²

4- التنسيق: يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك

، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة.³

5- الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

- ✓ حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر
- ✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي.

✓ ضمان استمرارية العملية الإنشائية والإبداعية للمنظمة.⁴

¹ بوبكر مستور وآخرون ، ص 26

² محمد سيد فهمي تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 2000 ص 309

³ أبو النجا محمد عمري ، مرجع سابق ص 145 ص 146.

⁴ محمد عشوي ، مرجع سابق ص 144 .

6- الرقابة: الاتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة والاشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال

المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازل.¹

6- معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمات العديد من المعوقات التي تحد من فعالية هذه العملية والتي تؤدي بدورها الى في اغلب الاحيان الي عدم تحقيق الاهداف المسطرة . و لهذا فمن الضروري الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم التعرف عليها و معالجتها او تجنبها او حتى التقليل منها من اجل زيادة فعالية الاتصال و الوصول الى الاهداف المطلوبة .

وتنقسم هذه المعوقات الى ثلاثة انواع وهي :

✓ معوقات نفسية.

✓ معوقات اجتماعية و ثقافية.

✓ معوقات تنظيمية.

• المعوقات النفسية :

وهي تلك المعوقات المتعلقة بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال التي تتمثل في المصدر و المستقبل والتي تحدث اثرا عكسيا بسبب فروق الافراد مما يؤدي الى وجود اختلاف في احكامهم على الاشياء و بالتالي فهمهم لهذه العملية ومن اهم هذه العوائق ما يلي :

✓ تباين الادراك :

وهي الادراك الخاطئ للمعلومات التي يرسلها المرسل و بالتالي اختلاف ادراك الاخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكها لصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين إدراك نتيجة اختلاف

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله , اصول علم الادارة العامة , الدار الجامعة للطباعة , القاهرة , 1993 , ص 97 .

الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ،كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر .

و تنتج اسباب الادراك المشوش عل الاسباب التالية :

- ✓ تأثير التوقعات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- ✓ تناسب المؤثرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- ✓ بساطة و انتظام محتوى الرسالة.
- ✓ درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المؤلفه من جانب المرسل إليه¹.

✓ الإدراك الانتقائي :

يعمل الفرد على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار وذلك لأنه يميل الي الاستماع الى ما يتوافق مع معتقداته .

✓ الانطواء :

- الابتعاد عن الاخرين وعدم تبادل المعلومات معهم .
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه².

✓ اللغة:

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها ،إما شفاهة أو كتابة ،إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة ،مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات

¹محمد يسري دعيس ,مرجع سابق ,ص 307 .

²محمود سليمان العميان ,مرجع سابق ,ص 252 .

والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر ، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...مكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها .وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة.أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات¹.

✓ الاختلافات الوراثة :

إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد من بتكل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه².

✓ الانفعالات:

تحدد الحالة الانفعالية لكل من المرسل و مستقبل المعلومات ما اذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها ام ان هناك حاجز انفالي يمنع تحقيق عملية الاتصال .

✓ تنقية المعلومات و غريبتها :

و تتعلق عادتا بالاتصالات الصاعدة تشير الى تعديل بعض المعلومات واستبعادها لتحقيق ايجابياتها او زيادتها .

✓ التجريد :

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل ،بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

¹ طارق المجذوب . مرجع سابق ، ص 522.

² عبد الغفور يونس ، مرجع سابق ، ص 373 374 ،

• معوقات اجتماعية ثقافية :

ويرجع هذا النوع من المعوقات الى البيئة التي يعيش فيها الشخص داخل المنظمة او خارجها و الى التشتت الاجتماعي للأفراد , و هو يتضمن القيم و المعتقدات التي تشكل دورها حاجزا امام تحقيق الاهداف المسطرة و المنتظرة من قبل المنظمة .

✓ التباعد الاجتماعي:

ويقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية والفوارق اللغوية و الفكرية و الدينية و حتى العرقية بين الفاعلين , وهو يشكل اكبر الحواجز امام الاتصال التنظيمي , ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل المنظمة.

✓ الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومن هي كون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة ، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات ، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.¹

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال " : فعل ثقافي ، فبدون ثقافة موحدة (لغة ، عادات ، قيم ...) فإنه يكون صعبا جدا ".²

و منه نقول ان للعامل الثقافي دور مهم و فعال في تحقيق فعالية الاتصال داخل المنظمة هـ

¹كمال محمد المغربي , السلوك التنظيمي , مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم , دار الفكر , ط 3 , 2004 , ص 242 .

²p. Casse; Ay . couhaere: **les outils de la communication efficace, chotard et associe** éditeur, 1984; p 51

فهي تتكون من مجموعة من الفاعلين وبالتقرب منهم ومحاول فهم افكارهم والتعرف على خلفياتهم نساهم في تجنب الانفعالات العدائية من الجانب الثقافي بين العناصر المختلفة .

• المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية وخطوط

الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ،لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب

عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم

وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى

المستويات العليا ،بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات

عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.¹

ومن هنا يتبين لنا ان معوقات العملية الاتصالية كثيرة و متنوعة ويصعب التحكم في جميع

جوانبها من اجل تحقيق فعالية العملية الاتصالية .

¹ احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ،الدار الجامعية ، القاهرة ، 1989 ص 275 .

خلاصة الفصل

و من خلال ما سبق ذكره في دراسة عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات يمكننا القول ان لهذه العملية اهمية كبيرة و بارزة داخل هيكل المنظمة اذ تعتبر و تمثل العمود الفقري لاي منظمة مهما اختلفت اهدافها .

و لذا وجب على كل القائمين على تسيير المؤسسات و المنظمات اعطاء كل الاهمية و الاهتمام للاتصال التنظيمي داخلها من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين المتفاعلين مما يساعد على زيادة النشاط الحركي لأعمال المنظمة وبالتالي الرقي بالمؤسسة و تحقيق اهدافها المسطرة .

الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصلب المؤسسة إلى أسمى أهدافها ،وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا ،ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة.

تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ،فان كان أدائهم جيد فعال،أكد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات،لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال تعريفه معرفة عناصره ،محدداته ،أبعاده ، اضافةا أهمية الاداء الوظيفي في المؤسسة . كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء من اهم المفاهيم المتداولة في تسيير الموارد البشرية و الجوانب التنظيمية , ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال :

1-1 المفهوم لغة :

- ادى الشيء أي قام به و قضاة .
- ادى اليه الشيء بمعنى اوصله .

2-1 المفهوم الاصطلاحي:

- يتفق معظم الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو النتاج الخاص بالعمل الفردي مقدر بساعة واحدة،وهو باختصار إنجازة دفاً وأهداف المؤسسة.
- ويعرفه " حسن محمد " بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفية الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.
- وعرفه " أحمد زكي بدوي في كتابه: علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل،وفق الأحكام القانون وأنظمة العمل².
- ومن هنا يتضح ان الاداء هو ذلك النشاط او الجهد المبذول الذي يقوم به الفرد سواء كان جهدا عضليا او فكريا من اجل اتمام الوظائف للوصول الى الاهداف المراد تحقيقها .

2- ابعاد الاداء :

من خلال ما اشار اليه اداء الفرد للعمل وقيامه بالأنشطة و المهام المختلفة يمكن تمييز ثلاثة ابعاد للأداء وهي :

¹رواية حسن محمد: ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعة للطبع و التوزيع ،السكندرية ،مصر 2002 ص 209 .

²احمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية، مصر ، 1985 ، ص 101 .

2-1 نوعية الجهد المبذول :

نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في إنجاز العمل ، بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهتم كثيرا سرعة الأداء أو كميته ، بقدر ما يهم نوع وجودة الجهد المبذول ، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع والمهارة.

2-2 كمية الجهد :

إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، حيث أن هناك حد أدنى من العمل ، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.

2-3 نمط الجهد :

المقصود بنمط الإنجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة ، ومزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.

3- أنواع الأداء :

ينقسم الأداء حسب معيار المصدر او معيار الشمولية الى الانواع التالية¹:

3-1 حسب معيار الشمولية :

من خلال هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما :

¹ نفس المرجع السابق ، ص 102.

أ- الأداء الكلي :

والذي يتمثل في تلك الانجازات التي ساهمت فيها جميع عناصر المؤسسة ووظائفها و انظمتها الفرعية من اجل تحقيق الاهداف المتمثلة في الاستمرارية و الشمولية والنمو و الربح , ولا يمكن نسب إنجاز احد هذه الانجازات إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

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 الإنتاج ،أداء وظيفة التسويق.¹

2-3 حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي ان هي نتج ما تملكها لمؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا

على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الاداء الخارجي :

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في

إحداثه

ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

¹عمر محمد تومي الشبيلي, علم النفس الاداري , الدار العربي للكتاب , طرابلس 1988 , ص 56.

تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

4- محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار ان الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وأن ذلك يعتبر سلوكاً فأن لهذا السلوك عناصر مكونة له ، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية.

أ- المحددات الداخلية:

- **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- **القدرات** : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية ، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- **إدراك الدور** : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ب- المحددات الخارجية:

- **متطلبات العمل (الوظيفة)** : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- **البيئة التنظيمية (الموقف)** : وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، السلطة ، أسلوب القيادة... الخ.
- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء بالمنافسة الخارجية ، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب والحوافز

واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها¹.

5- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

أ- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابيا كما يلي:

- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا.
- نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من اجور ومرتببات بالأداء.
- يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره ، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين

¹ نفس المرجع السابق، ص 57.

يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات ، كون أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد فحسب ، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها¹.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة. إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

5- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة ، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء ، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات ياتكما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب . وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل. تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها عملية تقدير كفاءة الفرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء².

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء -استعداد والتزام المدراء بتحسين

¹ نفس المرجع السابق ، ص 58.

² حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص 123.

الأداء ،سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.¹

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من

الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو

وظائفهم خلال فترة من الزمن.

1-6 أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض :

استراتيجية وإدارية وتنموية ،وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي :

أ- أغراض استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو

الغايات التنظيمية.ويستند التنفيذ الفعال الاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة ، وأنماط السلوك

ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ،ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي

سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.²

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة ،لأنه عندما تتغير

الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ

فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.ففي دراسة حديثة،تبينان % 13

فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب-أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات

الإدارية أبرزها :إدارة المرتبات والأجور ،الترقيات ،التسريح المؤقت من العمل ،الاستغناء عن العاملين

،تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات ،فان العديد من المديرين ،والذين يعتبرون المصدر

الرئيسي لهذه المعلومات ،يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها" شر لا بد منه "للقيام بمتطلباتهم

الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين ،وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.ومن

¹حسن ابراهيم بلوط ،ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 362 .

² نفس المرجع السابق ، ص 363.

ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته و بالتالي أهميته.

ج - أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائهم خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات

الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز

أو علاقات العمل... الخ¹

ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي

الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية

لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو

الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة

ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة)

تفيد في تحقيق أغراضهم. ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء

، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب

أعلى.

¹ناصر داديدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة -دراسة نظرية و تطبيقية-،(الجزائر، دار المحمدية العامة

للتنشر، 2004)، ص72

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

6-2 القائمون بعملية تقييم الأداء :

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء¹.

6-2-1 التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر 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 و من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن % 95 من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف

¹ نفس المرجع السابق ، ص 73.

المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم % 6 بينما يمثلًا لتقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل . 6%

2-2-6 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 مرؤوسيهم 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 فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.¹

3-2-6 التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

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 أولاً يشكل جزءاً 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.

4-2-6 التقييم عن طريق المرؤوسين :

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء

¹أبو عيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي علاقته بالأداء الوظيفي ،2009 ،ص 84.

²جمال الدين محمد مرسي ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعة ،الابراهيمية 2006 ،ص 444 ص 455 .

المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ 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 قد يؤدي 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 مدخل 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 الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين¹.

6-2-5 التقييم عن طريق العملاء :

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء¹.

6-2-6 محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

أ- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز

الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على

صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانهي تجاه لبعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعاملهم عالم وظفين.

¹بوعطيط جلال الدين، نفس المرجع السابق، ص 84.

ب- **محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم ،وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق ،وقد تكون ذات صلة بالعمل ،كقدرته على الإنتاج ،أو دفته في الأداء ،أو حرصه على مصلحة المؤسسة ،أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور :صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ،من حيث علاقتها بالعمل ،إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات ،وخاصة الصفات القيمية ،ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية¹.

ج - **محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ،حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف ،بناء على مشاركة معه ومع رئيسته ،على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ،وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها ،وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د - **محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة ،ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين ،باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة.

ومعنى ذلك أنه ذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير ،ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة ،حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ،ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور :عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا ،وبالرغم من هذا فان المحور يتلاف بالنقص الرئيسي في المحاور السابقة ،وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية².

¹ نفس المرجع السابق ، ص 85.

² محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، (رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006)، ص ص 17، 18.

6- أهداف تقييم الاداء الوظيفي :

- رفع الكفاءة الانتاجية.
- رفع مستوى الاداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- تحديد اوجه الضعف و القصور في اداء الافراد و التعرف على جوانب الاداء .

7-العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

يجب الاشارة الى بعض العوامل التي تؤثر سلبا على الاداء الوظيفي :

- عوامل ادارية تنظيمية: و تتمثل في الصراعات بين المصنفين او حتى الموظفين.
- عوامل تتعلق بالموظف: و تتمثل نقص الرغبة و الدافعية اضافة الى ضعف الشخصية والتغيب المستمر و المشاكل العائلية.

بالإضافة الى عوامل اخرى تتمثل في .

- عامل فنية:تتمثل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي للعموظرق وأساليب العمل .
- العوامل الانسانية: و تتمثل في القدرة على الاداء الفعلي لعمل¹.

¹نفس المرجع السابق ، ص 25

خلاصة الفصل

ومن هنا نقول ان الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدين القصير والطويل ، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط ، والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون ، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة .

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية

للدراصة

تمهيد :

بعد أن قمنا باستعراض الجانب النظري تم الانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل البحث العلمي التي تعد أساسه الذي يبنى عليه وهو الجانب الميداني للدراسة حيث تم التعريف بميدان الدراسة ، كما يضم المنهج المستخدم والعينة وكذلك أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى تفرغ البيانات وتحليلها والتي تعتبر من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه عن طريق تحليل هذه البيانات يصل إلى نتائج التي تقرر مدى صحة الفروض وأخطائها وبالتالي يتضح مدى أهمية هذا البحث من خلال النتائج التي نصل إليها.

1. الموقع والنشأة

التعريف بالمؤسسة نפטال:

نפטال مؤسسة ذات طابع تجاري تأسست بمقتضى مرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 09 افريل 1980 ودخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981 وكانت حين ذاك مكلفة بتصفية والمواد البترولية وفي سنة 1987 ابعد هذا النشاط عن المؤسسة وتم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع فأصبح دور هذه الاخيرة توزيع وتسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات الزيوت الوقود الارضي منتجات خاصة و الزفت ، علي مستوي التراب الوطني.

حدد رأسمالها ب 15.68 مليار عائد المؤسسة لسنة 2007 ب 174 مليار دج مع ارباح قدرت ب 22.5 مليار دج .

وهي مؤسسة مختصة في توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها علي المستوي التراب الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ، يتكون المصطلح الاجنبي نפטال NAFTAL من نפט NAFAT: مهني كلمة مشهورة تعني البترول .

ال ALوهي اول حرف من اسم البلاد الجزائر.

بداية من 18 افريل 1998 اصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة SPA برأسمال مقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة الي 665 سهم اي قيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك .

2 - نظام شركة نפטال:

نظرا لمهام نפטال الأساسية والمتمثلة في تسويق وتوزيع الموارد البترولية انقسمت إلى أربعة أقسام: منطقة الوقود، الزيوت، والمطاط: ومهمتها تموين المحطات والمؤسسات التربوية والاستشفائية والمؤسسات الاقتصادية الكبرى إلى جانب مؤسسات الاستراتيجية بالوقود.

وحدة نפטال للطائرات والموانئ: ومهمتها تموين الطائرات والبواخر بالمواد البترولية .

فرع الزفت.

فرع غاز البترول المميع .

ونشير إلى أن كلمة نפטال كلمة مركبة من جزأين: NAFT هي كلمة عالمية تدل على المادة الخام المستخرجة من باطن الأرض، AL هي الحروف الأولى من كلمة الجزائر ALGERIA.

3- القدرات البيداغوجية:

الوسائل والأساليب البيداغوجية المستعملة من قبل مراكز للتكوين بنفطال، تضمن التكيف الدائم مع التطورات.

بتقديم حلول حقيقية في ميدان التكوين.

مركز التكوين الخروب:

قاعات للدراسة بقدرة 100 مقعد .

قاعة مؤتمرات بقدرة 60 مقعد.

قدرة الإيواء: 100 سرير .

قدرة الإطعام: 80 وجبة/للخدمة.

قاعة للمطالعة.

قاعة الأنترنيت.

مركز التكوين لوهران.

03 قاعات للدراسة بقدرة 60 مقعد.

قاعة مؤتمرات بقدرة 30 مقعد .

الإيواء: 35 سرير.

المهن ومجالات الخبرة :

قوة البيع.

تسيير الأعوان .

تسيير الزبائن .

الزيوت .

العجلات المطاطية

قوة البيع - غاز البترول المميع

قوة البيع - التسويق

قوة البيع - أعوان محطات الوقود

الاستغلال :

إجراءات التحويل وتقييم المادة ASTM .مقدمة لقراءة جدول.

مسؤول عن حركة الوقود.

مراقبة وإعادة اختبار قارورات غاز البترول المميع.

علم القياس.

وقاد .

سائق شاحنة غاز البترول المميع.

التوزيع والنقل :

مركبات نقل المواد الخطرة .

سياقة وتسليم غاز البترول المميع .

سياقة شاحنات الوقود .

سياقة صهاريج الزفت .

إدارة مهنة النقل في مركز التوزيع .

التقنية والصيانة :

دائرة الفرمة والعجلات المطاطية .

الضخ الالكتروني للبنزين والديزل ذات الضغط المرتفع .

تحويل السيارات إلى غاز البترول المميع/وقود .

المركبون والمصلحون.

- المجال المكاني:

تعريف بالوحدة :

مركز التخزين والتوزيع المتعدد المواد 1127 تبسة.

ومهامه استقبال ، تخزين وتوزيع المواد البترولية (وقود ، زيوت ، مطاطيات) وتعتبر القلب النابض لنشاط المؤسسة ويشرف على المركز (رئيس المركز) وهو المسؤول الأول على المركز 1127 تبسة ورؤساء الفروع المختلفة (إدارة ، نقل ، حركة المواد ، الصيانة) .

كما يتوفر المركز على خزانات ومستودعين موزعة كما يلي :

خزان 5001 بسعة تخزين 210 م بنزين .

خزان 5002 بسعة تخزين 500 م بنزين .

خزان 5003 بسعة تخزين 500 م بنزين .

خزان 5004 بسعة تخزين 210 م بنزين

خزان 5009 بسعة تخزين 210 م بنزين

خزان 5006 بسعة تخزين 1240 م مازوت

خزان 5005 بسعة تخزين 210 م مازوت

خزان 5007 بسعة تخزين 550 م مازوت

خزان 5008 بسعة تخزين 1240 م مازوت

وكل هذه الخزانات لها سعة اجمالية مقدر بـ 4870 م .

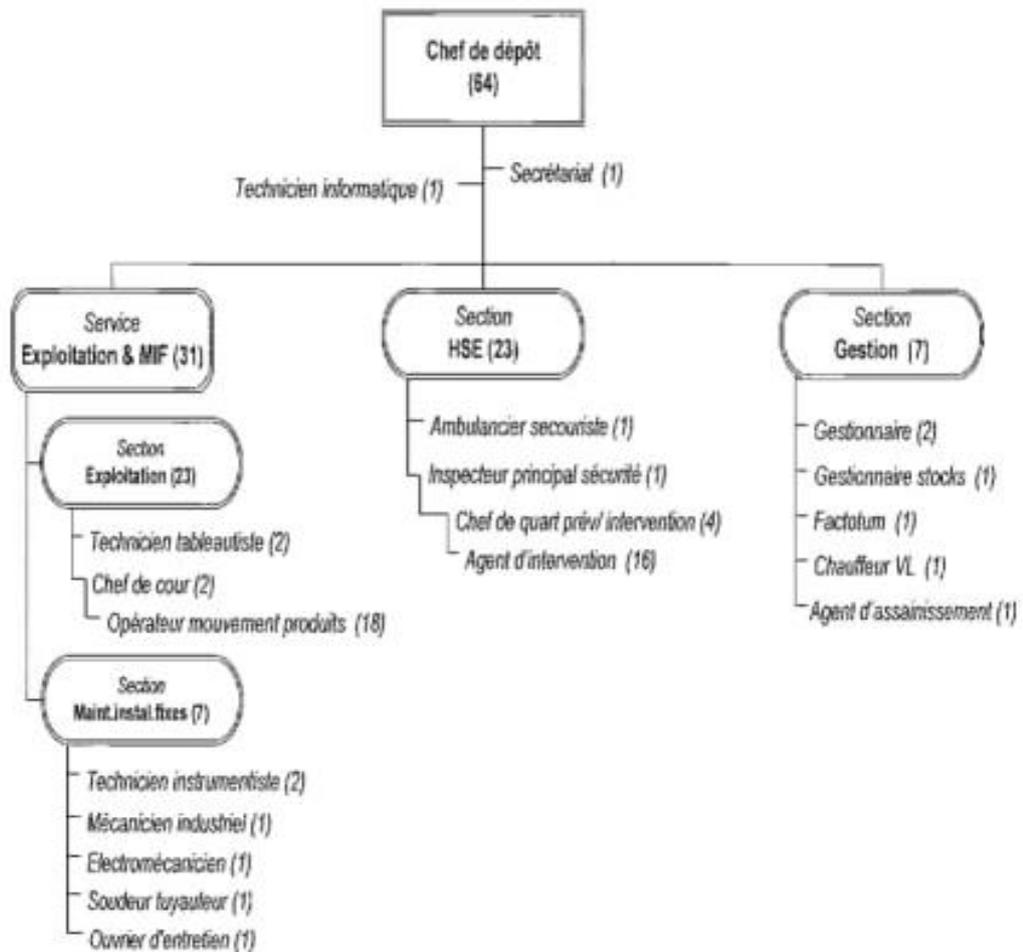
- الهيكل التنظيمي:

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والهدف الاستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب ان يكون هناك روابط معينة بين الافراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الي اخري فمما لاشك فيه لن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفضال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته والذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات واعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق اهدافها المسطرة والمتمثلة في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة الي تلبية حاجات الزبائن كما ونوعا.

	<p align="center">Annexe II à la décision n° S.877 DG</p>	<p align="right">Classement : Br. CBR Référence : 525127 Page 3 de 4</p>
--	---	--

Organigramme Dépôt Carburants Tébessa



Fait à Chéraga, le

23 JUN 2009

Le Président Directeur Général

Said AKRETICHE



المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية



* تعريف مختلف الادارات والفروع بمؤسسة نفطال

* **الفرع التجاري** : يعتبر هذا الفرع من اهم الفروع مؤسسة نفطال ام له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتكون الفرع من:

* **ادارات تنفيذية** : حالة الصحية ، الامن ، البيئة ، والجودة ، فريق الاعلام الالي ، خلية المنازعات ، ادارات الدارسات ، التنبؤات والتخطيط ، ادارة الموارد البشرية ، الادارة المالية والمحاسبة ، ادارة النقل والصيانة.

* ادارة العملية التشغيلية:

* قسم الزيوت والعجلات

* قسم الشبكات

* قسم الزفت

* **فرع الوقود**: يعتبر هذا الفرع ذو اهمية بالغة واثر كبير في نشاط المؤسسة حيث يلعب دور اساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من المنابع محطات التكرير والتصفية الي المخازن الرئيسية

* ويمكن تمييز الفروع التالية:

فرع التسويق ، صناعة الوقود ، فرع GPL ، فرع المسؤول عن الانشطة الدولية.

وكانت هذه طريقة اخري لإنشاء ادارة العلاقات العامة والاتصالات.

* **فروع مؤسسة نفطال** :

وتجدر الاشارة الي ان فروع التسويق والوقود هي مشتقة من فرع GPLB والبعثات :

* **فرع التسويق** :

تسويق وتوزيع الوقود وزيوت التشحيم والإطارات و الاسفلت لحالة وإعادة البيع و التسليم للعميل .

* فرع صناعة الوقود:

مشتريات وإمدادات المراكز ومستودعات الموردين من ادارة وسائل التنمية لتجزين ونقل وصيانة مرافق التوزيع .

.المهام والاهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفضال :

من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى الي تحقيق هدف مزدوج :

- تحسين جودة خدماتها.

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من بلوغ هذا الهدف ، اضافة الي ذلك فان المؤسسة تقوم بعدة اجراءات تسمح لها بتحقيق اهداف استراتيجية متنوعة منها

* تجديد واعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين .

* تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية .

* تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية .

* تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.

* تكثيف الاجراءات الرامية الي السيطرة علي تكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات .

* توسيع نشاطها الي اسواق خارجية حيث تسعى الي اسواق مغاربية وافريقية .

* تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.

* زيادة طاقة النقل عبر الانابيب.

* تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

واخيرا يمكن القول ان طموح مؤسسة نפטال في ان تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن ايضا من حيث جميع المعايير الجودة حماية البيئة السلامة في الميدان الصناعي.

نشاط مؤسسة نפטال:

ان تدفق المواد والمنتجات البترولية ومشتقاتها يتم علي ثلاثة مراحل:

* **التموين** : هذه المرحلة تهتم بنقل المنتجات من مراكز التكرير والتصفية الي مراكز التخزين الرئيسية عبر الانابيب او عم طريق الشاحنات ، حاليا يتم التموين اساسا عبر خطوط الانابيب التالية:

مركز التخزين المتعدد المواد 127 تبسة ومهامه استقبال وتخزين المواد البترولية وقود زيوت مطاطيات ويعتبر قلب النابض لنشاط المؤسسة ويشرف على المركز 127 ريس المركز وهو المسؤول الاول على مركز 127 تبسة ورؤساء الفروع المختلفة إدارة ، نقل ، حركة المواد ، الصيانة .

* **تموين المخازن** : هو نشاط يتم من خلاله تحويل المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية الي مخازن الثانوية ومن خاصيته انه يقوم بالنقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين.

* **التسليم** : هو المرحلة الأخيرة من نشاط توزيع المؤسسة ويهدف الي توفير المنتجات البترولية بالأحجام والكميات المطلوبة في الوقت المناسب لمختلف محطات الخدمات والزيائن وذلك باستخدام وسائل النقل المختلفة علي رأسها الشاحنات وشبكات الانابيب.

2- المجال الزمني:

مرت الدراسة الميدانية عبر عدة مراحل وكانت على النحو التالي:

1- **المرحلة الأولى**: تمت فيها الزيارة الميدانية لأول مرة لمؤسسة مقاطعة توزيع الوقود تبسة ، وذلك يوم

15 / 07 / 2020 ، وتأشير طلب الموافقة على اجراء تريض ميداني.

2- **المرحلة الثانية**: عاودنا مقابلة رئيس إدارة الموارد البشرية حيث قدم لنا كل المعلومات التي تتعلق

بالمؤسسة وكذا بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، وكان ذلك يوم 17/07/2020.

3- **المرحلة الثالثة**: امتدت من 20 / 07 / 2020 إلى غاية 23/07/2020 وتم خلالها توزيع الاستمارة على

عينة الدراسة واسترجاعها.

4 - **المرحلة الرابعة** : زيارات يومية إلى غاية نهاية التريض الميداني.

3-المجال البشري:

1- مجتمع الدراسة : الجدول رقم (02): الجدول التالي يصنف مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الكلي للمؤسسة من 64 موظف موزعين على فئات مهنية بالشكل التالي :

جدول 01 : يمثل المجتمع الكلي للمؤسسة

النسبة المئوية	عدد العمال	المستوى التنظيمي
6.25	4	إطارات
81.25	8	أعوان تحكم
12.5	52	أعوان تنفيذ
100	64	المجموع

تمت الاستعانة بالمسوح الشاملة والتي تقوم بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع عن طريق الحصر الشامل، ويستخدم هذا الأسلوب في الإحصاءات العامة مثل تعداد السكان وتعداد المساحات الزراعية والمنشآت الصناعية.

ونظرا لأن حجم مجتمع الدراسة صغير فقد شملت العينة جميع أفرادها والمقدر بـ 54 فردا من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

- الإطار المنهجي للدراسة

إن إي باحث يجد نفسه ملزما على استخدام منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية واختيار

المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع ، فكل دراسة أسس علمية ومنهجية ، يبين عليها الباحث

انطلاقه في عملية البحث والدراسة تكون بمثابة المرشد الذي يوجهه بحيث تتسم دراسته بالدقة

والموضوعية.

1- **منهج الدراسة :** يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث وصولاً لتعليمات ونتائج بطريقة

علمية ودقيقة ، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ¹

2- والمنهج هو الطريقة التي تساعد في البحث لا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنها وبدون

منهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات، لا علاقة لها بالواقع العلمي ويختلف المنهج من دراسة إلى آخر على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث تبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة وقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي المسحي والمسح الاجتماعي.

3- **أدوات جميع البيانات :** لقد اعتمدت في بحثي على الاستمارة بحيث تعتبر الاستمارة أداة ملائمة

للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين لما لها من أهمية كبيرة في حجم البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات في البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية ، وتعرف الاستمارة بأنها : نموذج يضمن مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ².

وقد اعتمدت الاستمارة على سلم " نعم " لا " .

1 - المحور الأول : البيانات الشخصية

2 - المحور الثاني : الاتصال التنظيمي وتضمنت 8 أسئلة .

3 - المحور الثالث : الأداء الوظيفي وتضمنت 5 أسئلة .

¹ - حميدة عميراي, المراحل و الضوابط المنهجية لإعداد البحث, مجلة الباحث الإجتماعي, جامعة منتوري قسنطينة, العدد 1, ص 96

² - زرواتي رشيد, تدريبات منهجية البحث في العلوم الاجتماعية, ديوان المطبوعات الجامعية, قسنطينة, ط3, 2008, ص 182

أساليب تحليل البيانات:

بعد القيام بعملية جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا ، ومن أجل ترجمتها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية ، اعتمد الباحث في عملية عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على الاسلوبين الكمي والكيفي .

01- الأسلوب الكمي:

ويتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات حيث أعتمدت في دراسة الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية لعلم الإجتماع spss الإصدار 24 وذلك لدراسة كل من:

- التكرارات و النسب المئوية.

02- الأسلوب الكيفي:

يتمثل في ترجمة الأرقام والنسب المتوصل إليها إلى معلومات ومدلولات كيفية ، وكذلك تحليل النتائج المتوصل إليها.

كان اختيارنا لمؤسسة نفعال لتطبيق الدراسة دراسة تطبيقية ميدانية لموضوعنا ومعرفة دور الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والاستبيان لبعض الافراد داخل مؤسسة نفعال بالإضافة الي الاطلاع على بعض الاوراق الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الخامس :

الإجراءات

الميدانية للدراسة

عرض وتحليل بيانات الدراسة :

جدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	ذكر	52	%100
	انثى	0	0%
	المجموع	52	100,0



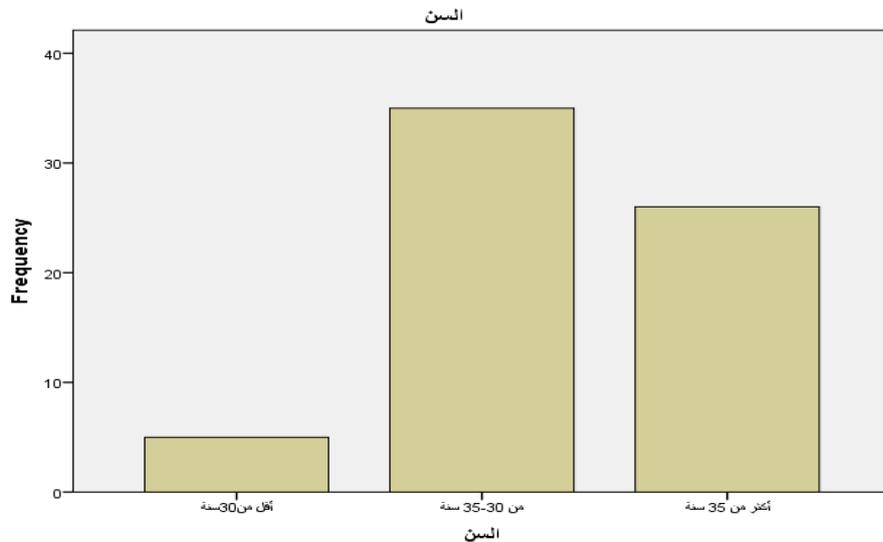
الشكل 01: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي من جنس الذكور ويقدر ذلك بنسبة 100% وفي المقابل تليها نسبة 0% عند جنس الإناث.

ويرجع تفسير ذلك إلى أن ارتفاع نسبة الذكور داخل المؤسسة يعود إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير من طرف الرجال أكثر من جنس الإناث.

جدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
من 20- 30 سنة	3	5,8%
من 30-40 سنة	25	48,1%
من 40-50 سنة	18	34,6%
أكثر من 50 سنة	6	11,5%
المجموع	52	100,0



الشكل 02 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

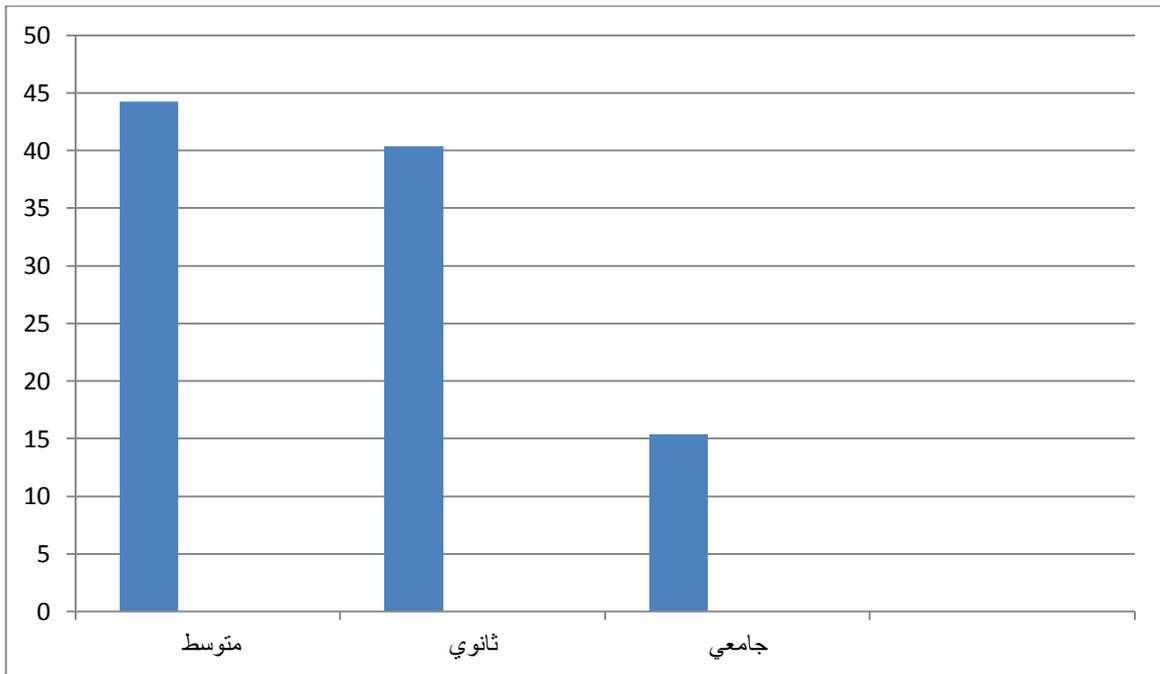
من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة في الفئات العمرية هي ما بين

من 30 - 40 حيث تقدر نسبة 48.1%، بالمقابل نجد نسبة 34,6% من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 40 - 50 سنة، ثم تليها نسبة 11,5% أكثر من 50 سنة من العمال وكأقل نسبة 5,8 من 20 - 30 سنة .

وهذا راجع لحدثة عمل المؤسسة الصناعية.

جدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
متوسط	23	%44.23
ثانوي	21	%40.38
جامعي	8	%15.38
المجموع	52	100,0



الشكل 03 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

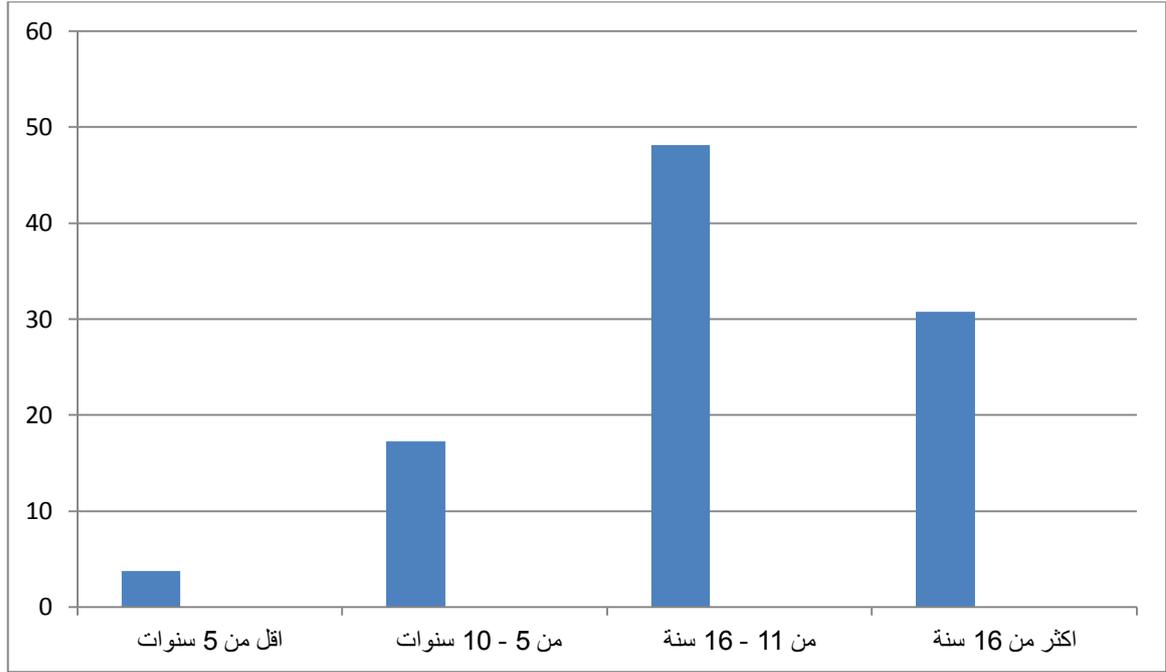
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي طور المتوسط وذلك بنسبة %44.23 وبالمقابل تليها نسبة %40.38 ثانوي ، وفي الأخير نجد نسبة % 15.38 عند الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي .

ومن هنا نستنتج أن أغلب العاملين لديهم مستوى تعليمي جيد لأن أغلبهم مستوى ثانوي، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتفاهم البناء، لأن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب

الخبرة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
3,8%	2	أقل من 5 سنوات
17,3%	9	من 5-10 سنوات
48,1%	25	من 11-16 سنة
30,8%	16	أكثر من 16 سنة
100,0	52	المجموع



الشكل 04 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة

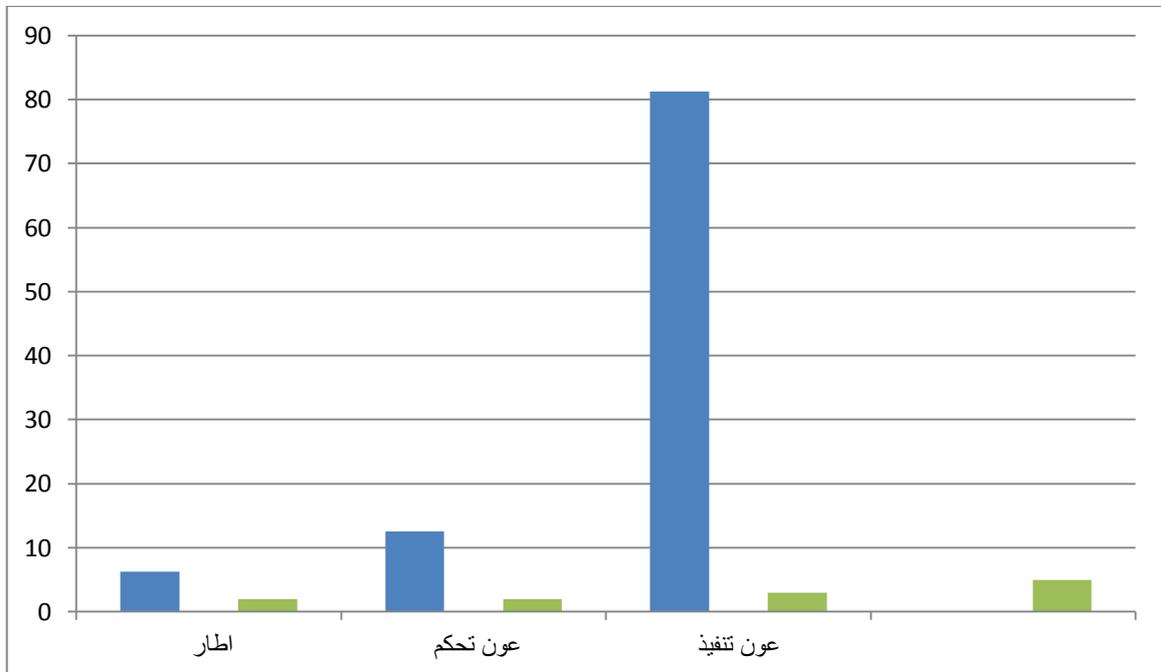
تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية كذلك على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل.

يتبين لنا من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا من 11 - 16 سنة ، حيث شكلت نسبة 48,1% تليها فئتي أكثر من 16 سنة بنسبة 30,8% تليها تلك التي اشتغلت ممن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17,3% بينما أقل فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 3,8% .

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح، أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، قد التحقوا حديثا بالمؤسسة، مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

جدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة للمجتمع الكلي للمؤسسة و للعينة محل الدراسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	الاحتمالات	التكرارات	النسبة
إطار	4	6.25%	إطار	0	0%
عون تنفيذ	52	81.25%	عون تنفيذ	52	100%
عون تحكم	8	12.5%	عون تحكم	0	0%
المجموع	64	100,0	المجموع	0	0%

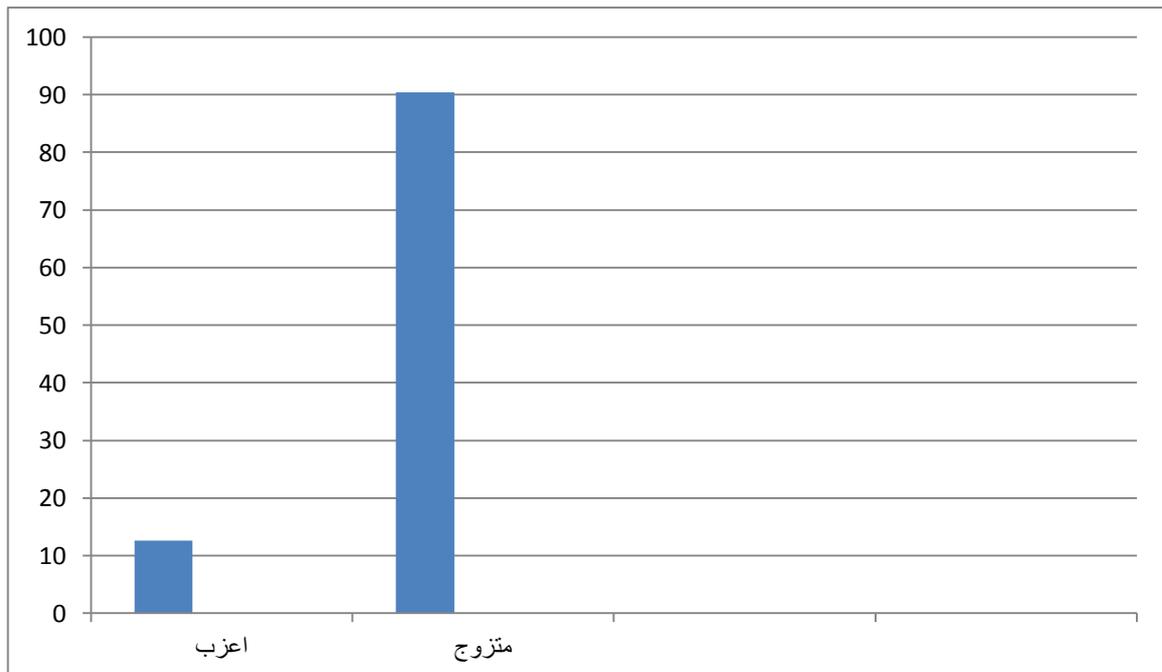


الشكل 05 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

يتبين لنا من الجدول السابق أن الفئة التنفيذيون تعبر عن غالبية عمال المؤسسة نسبتها 81.25% في حين نجد نسبة 12.5% أعوان التحكم وكأقل نسبة إطارات المقدره بـ 6.25%. إن معطيات الجدول تكشف لنا بوضوح أن مؤسسة نفضال تبسة، تتطلب الإدارة عمال تنفيذيون أكثر من عمال التحكم ، لأن طبيعة العمل تحتاج إلى عمال تنفيذيين بين تأدية مهامهم في ميدان العمل.

جدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
أعزب	5	9,6%
متزوج	47	90,4%
المجموع	52	100,0



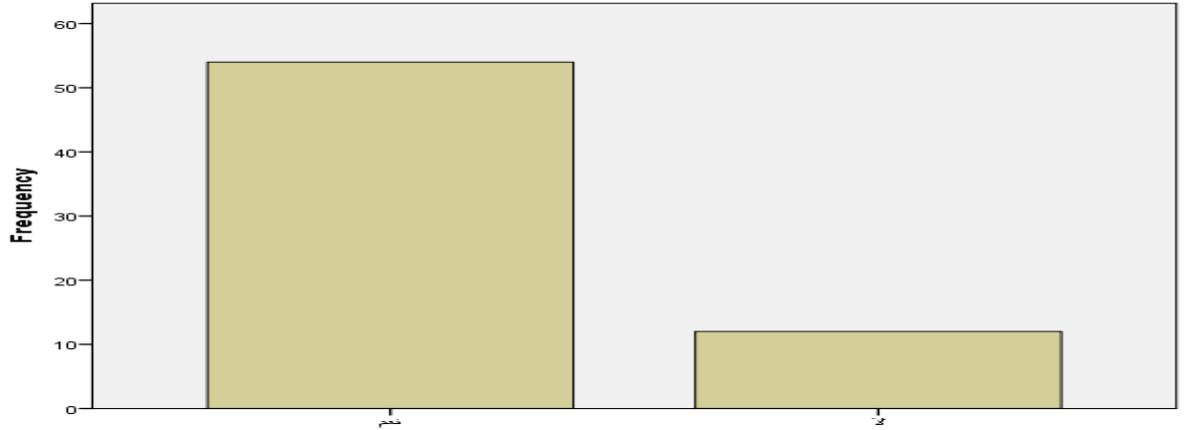
الشكل 06 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجين حيث تشكل نسبتهم %90,4 بينما بلغت نسبة العزاب %9,6 وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للعزاب بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتحرك من العزوبية، أما العزاب فإما يرجع لعامل السن وحادثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفياً.

من خلال ما ذكرناه في الجدول أن معظم أفراد العينة يتمتعون بالاستقرار الوظيفي، مما يساهم في تكوين استقرار وظيفي نابعا أساسا من الاستقرار العائلي، فكما هو معلوم من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية.

جدول رقم 07 : يوضح توزيع أفراد العينة تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	47	90,4%
لا	5	9,6%
المجموع	52	100,0



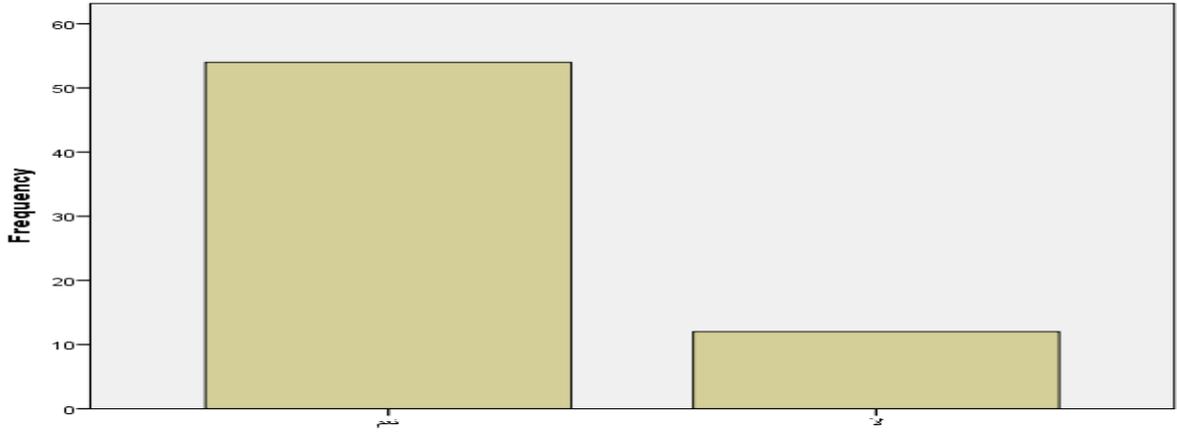
الشكل 07 يمثل توزيع أفراد العينة تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تتلقى الأوامر من الإدارة من طرف المشرف المباشر ويقدر ذلك بنسبة 90,4% في حين يقابلها نسبة 9,6% لا تتلقى الأوامر من طرف المشرف المباشر بالنسبة للفئة الأولى يتضح أن أعلى نسبة من العمال الذين يقومون بتنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة، بينما هناك من لا يقومون بتنفيذ مطالب المشرف.

وبالتالي نستنتج أن تلقي الأوامر عن طريق المشرف وتنفيذها هذا ما يساهم في دفع العاملين لاحقاً عند تنفيذ الأوامر والقيام بالأنشطة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 08 : يوضح توزيع أفراد العينة تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
71,2%	37	نعم
28,8%	15	لا
100,0	52	المجموع

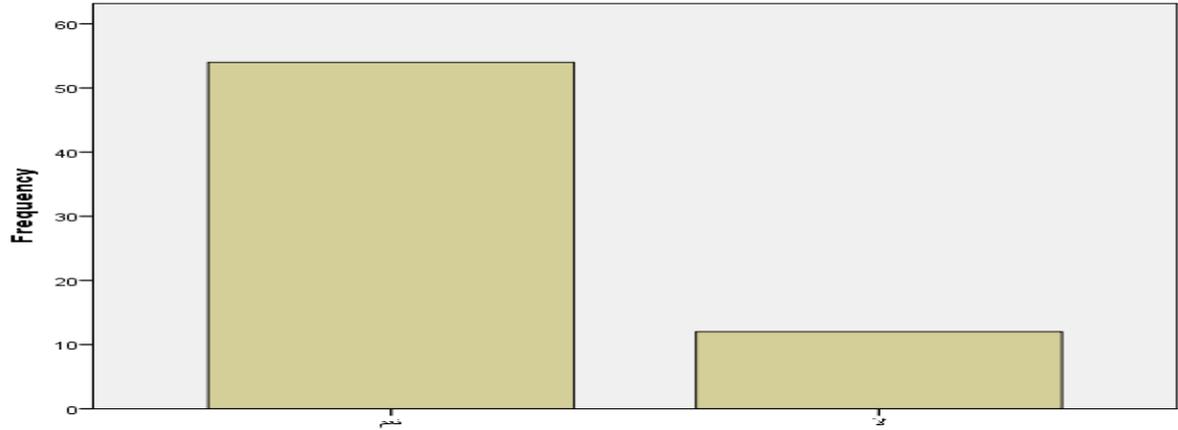


الشكل 08 يمثل يوضح توزيع أفراد العينة تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك تبين من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية أفراد العينة تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك بنسبة 71.2% بنعم بينما تليها نسبة 28.8% ب لا تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.

خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل نستنتج أنه كلما كان اتصال أداء العمال المطلب المشرف ما يدفع بالعمال إلى تقديم مردودية جيدة.

جدول رقم 09 : يوضح توزيع أفراد العينة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عمالك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	49	94,2%
لا	3	5,8%
المجموع	52	100,0



الشكل 09 يمثل توزيع أفراد العينة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك

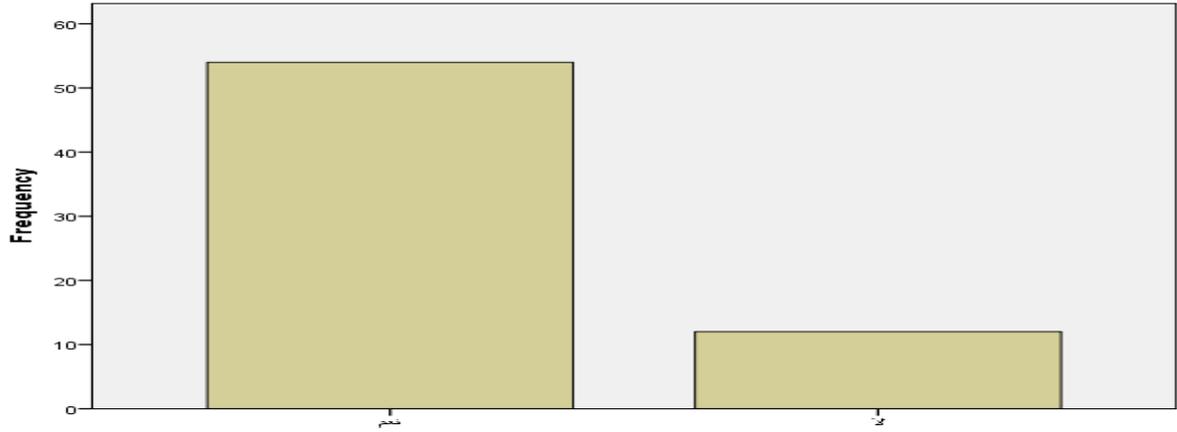
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند العمال الذين يرون أن المحادثة الشفوية تساعد على الدقة في أداء العمل ، و يتصف بالجودة في حين نجد نسبة % 5,8 يرون أن المحادثة الشفوية لا تساعد على الدقة في أداء عمل .

ومن هنا يتضح أن ارتفاع نسبة أن المحادثة الشفوية تساعد على الدقة أثناء العمل ، يرون أنه عن طريق المحادثة الشفوية يتم طرح مختلف الاهتمامات والانشغالات وهذا ما يساعد على الدقة في أداء العمل الذي سيؤدي حتما إلى جودة الأداء .

وبالتالي نستنتج أن المحادثة الشفوية هي وسيلة اتصال فعالة تساعد العامل على التدقيق في عمله أي يكون عمله يتسم بالدقة الذي سيؤدب حتما إلى جودة أداء العامل داخل المؤسسة .

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
94,2%	49	نعم
5,8%	3	لا
100,0	52	المجموع

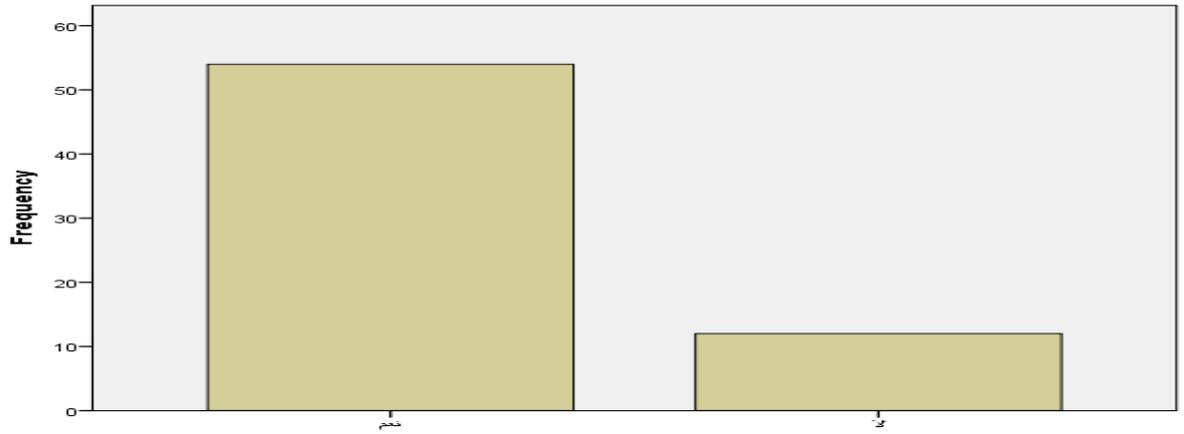


الشكل 10 يمثل توزيع أفراد العينة تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 94,2% بينما تليها نسبة 5,8% لا تهتم الإدارة بإيصال المعلومات في الوقت المناسب. وبالتالي نستنتج أنه عند وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعل العمال يشعرون باهتمام الإدارة بهم وباقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم وهذا ما يجعلهم يخلصون في أداء عملهم. يوضح فعالية الإتصال من خلال الإتصال الرسمي وغير الرسمي، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب فذلك راجع إلى إعتبار التنظيمية ومهنية ذكرت منها: العدد الكبير للعمال، كثرة المهام، ضيق الوقت.

جدول رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	46	88,5%
لا	6	11,5%
المجموع	52	100,0



الشكل 11 يمثل توزيع أفراد العينة اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل تحسين أداء من خلال الاتصال بالإدارة بنسبة % 88,5 في نجد نسبة 11,5% لم يتحسن أدائهم من خلال اتصالهم بالإدارة.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت أشكال أوامر رئيس العمال في شكل توجيهات ونصائح يقدمها الرئيس للعمال عند أدائهم لعملهم يزيدهم ذلك

معرفة وتقدم في أدائهم وهذا ما يؤدي إلى حسن أدائهم من خلال عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم 12 : يوضح توزيع أفراد العينة البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء

عملك بكفاءة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
40,4 %	21	نعم
59,6 %	31	لا
100,0	52	المجموع



الشكل 12 يمثل توزيع أفراد العينة البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية العمال والموظفين لم يشاركوا في برامج أو دورات تكوينية تحسين آدائهم، حيث بلغت نسبتهم 59,6% أما النسبة الأخرى 40,4% فقد شاركوا باستمرار في برامج للتكوين المهني ذلك في إطار المناصب التي يشغلونها والمهام الموكلة إليهم والتي تحتاج تكويناً متواصل خصوصاً في مجال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

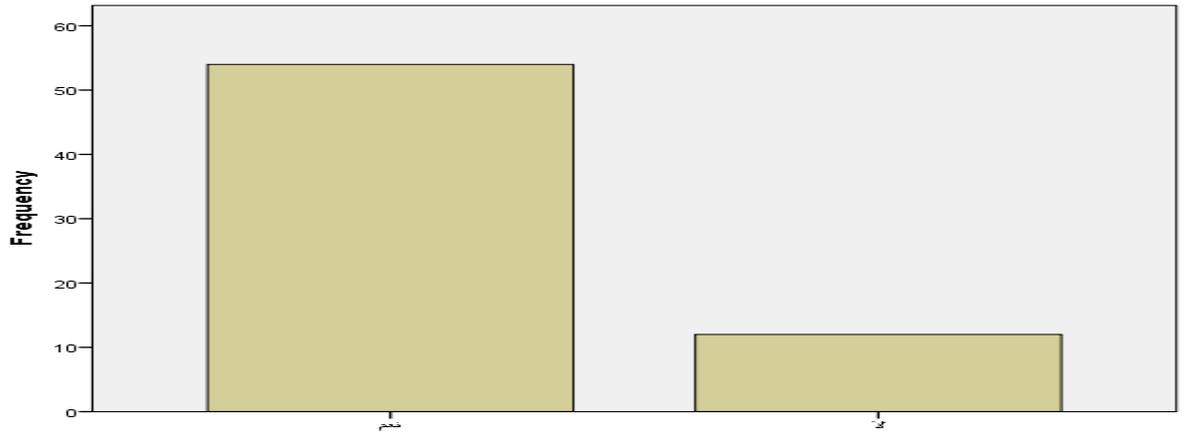
وعليه نستنتج وجود خلل وظيفي، حيث أن توفر البرامج التدريبية والتكوينية أصبح من أهم إنشغالات الإدارات والمؤسسات خصوصاً الإقتصادية منها، من أجل رفع كفاءات وأداء العمال.

جدول رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة تهتم

الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل

المستويات

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
96,2%	50	نعم
3,8%	2	لا
100,0	52	المجموع

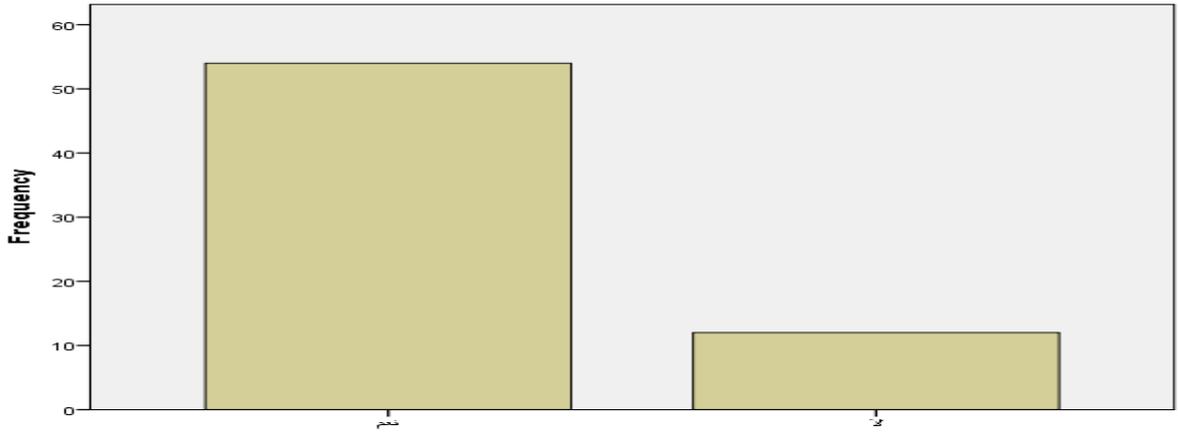


الشكل 13 يمثل توزيع أفراد العينة تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات

تهتم مؤسسة نفعال بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما يؤكد أنه أغلب أفراد العينة بنسبة 96.2%، في حين ترى نسبة 3.8% أنّ المعلومات والقرارات لا تصل إلى كل المستويات وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.

جدول رقم 14 : يوضح توزيع أفراد العينة تنفذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	13	25,0%
لا	39	75,0%
المجموع	52	100,0



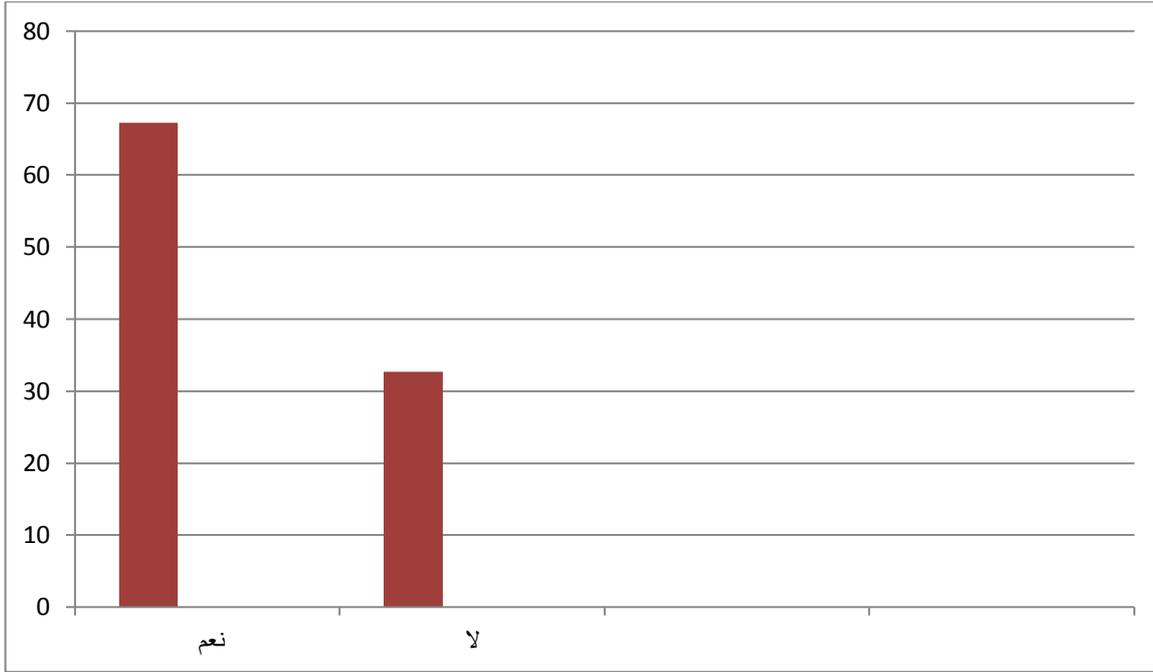
الشكل 14 يمثل توزيع أفراد العينة تنفذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تكون بوتيرة بطيئة وهذا ما يؤكد أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 75%، في حين أنّ نسبة 25% ترى بأن المعلومات تسير بوتيرة متسارعة ، وبالتالي فالمؤسسة تهتم بالتنسيق الفعال بين وحدات.

جدول رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة تنقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
67,3%	35	نعم
32,7%	17	لا
100,0	52	المجموع



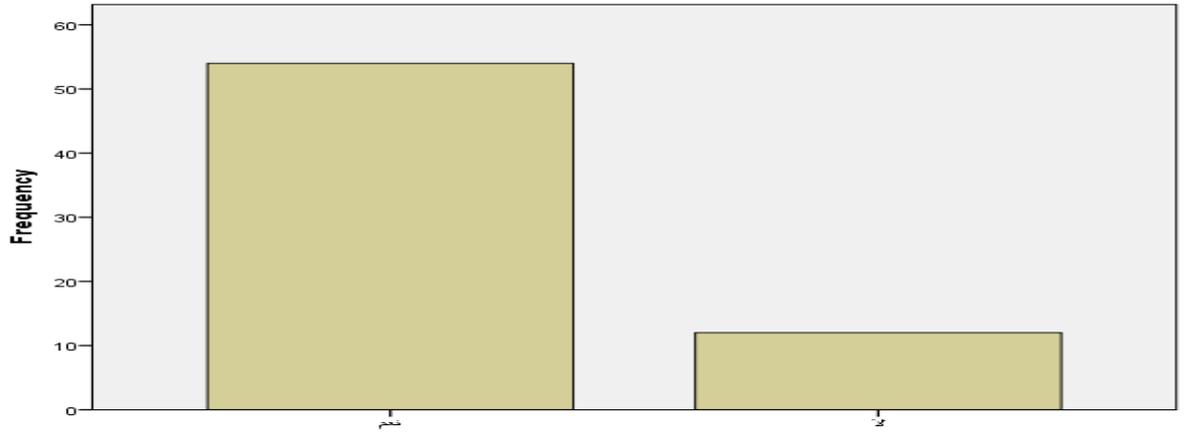
الشكل 15 يمثل توزيع أفراد العينة تنقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية تنقل من خلال التقارير والمنشورات الكتابية وهذا ما يؤكد نسبة 67.3% في حين أنّ نسبة 32.7% ترى أنّ الوسائل الشفوية هي الوسيلة التي تنقل من خلالها القرارات وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة على أكثر من وسيلة لنقل القرارات بين الوحدات.

جدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	48	92,3%
لا	4	7,7%
المجموع	52	100,0



الشكل 16 يمثل توزيع أفراد العينة المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ المعلومات المنقولة تكون واضحة وهذا ما تؤكدته نسبة 92.3% في حين أنّ نسبة 7.7% عبرت عن عدم رضاها عن المعلومات المنقولة وهذا ما يوضح أنّ المعلومات التي تصدرها الإدارة تكون واضحة ومفهومة.

جدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة المعلومات في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	48	92,3%
لا	4	7,7%
المجموع	52	100,0



الشكل 17 يمثل توزيع أفراد العينة المعلومات في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة التعليق:

تواجه مؤسسة نפטال كسائر المؤسسات الأخرى بعض العقبات في تسيير شؤونها، وبالتالي فإن أغلب الموظفين داخل المؤسسة يستعينون برئيس المصلحة أو المشرف المباشر لتقديم وعرض وجهات النظر أو تقديم حلول لمختلف المشاكل وهذا ما يؤكد معظم أفراد العينة والمقدرة ب 92.3%، ونسبة 7.7% لا يستشيرون في مواجهتهم لمشكلة بأحد، وهذا ما يبين أن المؤسسة قد خصصت مصلحة خاصة لمواجهة المشاكل والاستشارة في الأمور التي تهم المؤسسة.

جدول رقم 18 : يوضح توزيع أفراد العينة الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	48	92,3%
لا	4	7,7%
المجموع	52	100,0



الشكل 18 يمثل توزيع أفراد العينة الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ مؤسسة نفضال تهتم أكثر بالمقابلة الشخصية وهذا ما تؤكدته نسبة 47.4% وتليها الهاتف والمقابلة الشخصية معا بنسبة 26.3%، في حين أن نسبة 10.5% ترى أن المؤسسة تعتمد على الهاتف والمقابلة الشخصية معا إلى جانب الطلب الخطي ، أما من يعتمدون على الهاتف فيمثلون نسبة 5.3%، وهذا ما يؤكد أنّ المؤسسة تعتمد على الاتصال الشخصي والحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أفراد الجمهور الداخلي.

جدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة نستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أدائك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	38,5%
لا	32	61,5%
المجموع	52	100,0



الشكل 19 يمثل توزيع أفراد العينة نستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإيداع في أدائك

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ معظم أفراد العينة الذين يمثلون مؤسسة نفضال يرون بأنهم استفادوا من الخبرة الكافية واكتسبوا رصيذا جيدا ساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ويمثلون نسبة 38.5%، في حين أنّ نسبة 61.5% اعترفوا بعدم حصولهم على الخبرة والرصيد الكافيين لتحسين أدائهم الوظيفي ، وهذا ما يفسر بأنّ المؤسسة تمنح عدة فرص للموظفين لتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم للاستفادة من الخبرة الكافية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك من خلال تلقي تدريبات وتكوينات في مركزي التكوين التابعين للمؤسسة CFO و CFK.

جدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	49	94,2%
لا	3	5,8%
المجموع	52	100,0



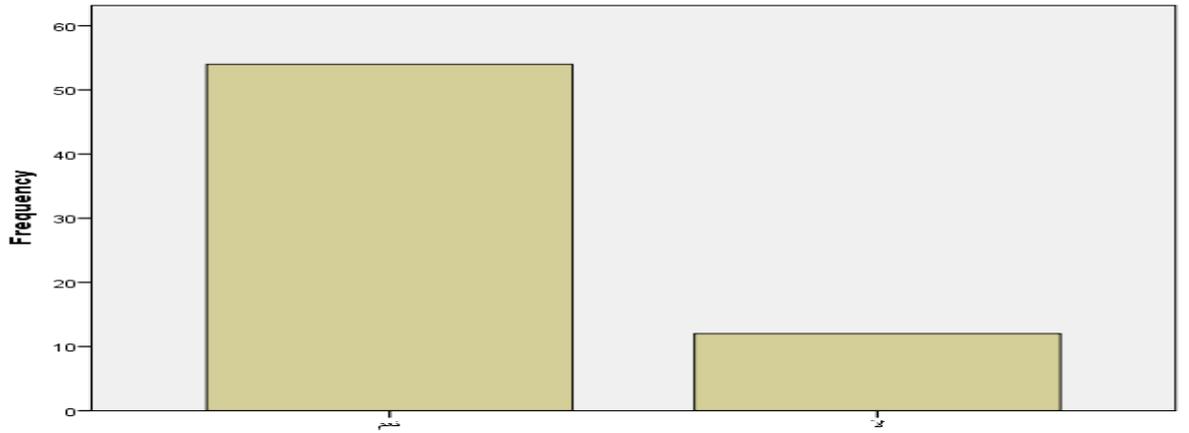
الشكل 20 يمثل توزيع أفراد العينة ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين

التعليق:

من خلال الجدول يتبين بأنّ 94.2% من أفراد العينة يعتقدون أنّ الرضا الوظيفي له تأثير على أداء الموظفين ، أما الذين يمثلون نسبة 5.8% فيرون أنّ للرضا الوظيفي ليس له تأثير في أداء الموظفين ، وبالتالي فإنّ الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطاتهم الموكلة لهم بالأساليب والطرائق التي تساعدهم.

جدول رقم 21 : يوضح توزيع أفراد العينة المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
98,1%	51	نعم
1,9%	1	لا
100,0	52	المجموع



الشكل 21 يمثل توزيع أفراد العينة المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نقص الخبرة والمهارة لدى بعض الموظفين من بين العراقيين التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 98.1%، في حين أن نسبة 1.9% ترجعه إلى نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة إلى جانب أسباب أخرى لم يتم ذكرها ، وهذا ما قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين داخل المؤسسة.

-النتائج العامة:

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي وقد حظي هذا الموضوع بإعجابنا نظراً لأهميته وندرته في تنظيم نفعال، حيث أن عمال المؤسسة لم يبخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابياً على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من جو عمل ملائم يمكن من خلق تفاعل بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين

أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما ومحققا لأداء مرتفع.

استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم ،أي تشجيع الاتصال فيما بينهم ، وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متحدة ومحبة لعملها .

كما يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين ، وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل

التوصيات والمقترحات:

1-الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال و الوسائط المتعددة لخدمة أنشطة الاتصالية كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها.

2-فتح قنوات الاتصال بين مؤسسة نفعال و المؤسسات التكوينية، كمعاهد التكوين العالي و الجامعات .

3-القيام بمختلف البحوث و الدراسات التي تعنى بالاتصال التنظيمي، و التي من شأنها أن توضح مجال تطبيقها ومساهمتها في الأداء الوظيفي.

- تكثيف دورات التكوين و الرسكلة للعمال في مركزي التكوين CFO . CFK

4-الحرص على السيرورة الجيدة للمعلومات، و تبليغها للموظفين حتى تضمن اكبر قدر من التأثير و التجاوب .

5-ربط قسم الاتصال بالإدارات العليا للمؤسسة، لإتاحة المجال لهذا القسم لممارسة أنشطته على أكمل وجه، و دون أية ضغوط إدارية .

- 6- توعية العاملين بأهمية الاتصالات التنظيمية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة و ذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة ، أو تفعيل خلايا اتصالية و إعطائها صلاحيات فعلية.
- 7-إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال و تدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال ، و تطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.
- 8-الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية، وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات ، و ضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.
- 9-السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت و المكان المناسبين، كما يجب ان ينسجم هذا التقييم و المتابعة مع الاهداف المستقبلية للمؤسسة.

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال وتشكل دافعها مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتمامًا بالغًا للعامل واعتباره مصدرًا للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي

من نشأتها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دورًا كبيرًا في تحسين وزيادة فعالية الأداء، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة في العمل والجودة في المعلومات.

من خلال ما سبق ذكره فإن الاتصال التنظيمي له اثر فعال في الاداء الوظيفي للمؤسسة. كونه يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها مؤسسة نفعال ان تصل به لتحقيق اهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة اساسية لرفع اداء العمال وأداء المنظمة. فالالاتصال التنظيمي يرفع من الاداء لابد ان يعتمد على اسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الانماط السلطة الادارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية الى لا مركزية

والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية. خاصة مع التطور الذي تشهده الدولة الجزائرية من خلال الاعتماد على اقتصاد السوق كنظام اقتصادي جديد ومن تم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية

A decorative black and white floral border with intricate scrollwork and leaf patterns, framing the central text.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

أولاً : الكتب

- 01- زرواتي رشيد, تدريبات منهجية البحث في العلوم الإجتماعية, ديوان المطبوعات الجامعية, قسنطينة, ط3, 2008.
- 02- سلوى عثمان الصديقي , هناء حافظ بدري : ابعاد العملية الاتصالية رؤية علمية و نظرية وواقعية, المكتب الجامعي الحديث , مصر 1995.
- 03 - ابو النجا محمد العمري , اتصالات في الخدمة الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية , مصر 1986 .
- 04 - احمد زكي بدوي علاقات العمل في الدول العربية دار النهضة العربية, مصر , 1985 .
- 05 - احمد صقر عاشور , السلوك الانساني في المنظمات , الدار الجامعية , القاهرة , 1989 .
- 06 - بوعطيط جلال الدين , الاتصال التنظيمي علاقته بالأداء الوظيفي , 2009 .
- 07 - جاري ديسلر , اساسيات الدارة , المبادئ و التطبيقات الحديثة , تعريب عبد القادر محمد عبد القادر , دار المريخ للنشر , الرياض 1992.
- 08 - جمال الدين محمد مرسي , الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية , الدار الجامعة , الابراهيمية 2006 .
- 09 - حسن ابراهيم بلوط , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت , 2002.
- 10 - حسن ابراهيم بلوم , ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ط 1 , 2003 .
- 11 - موفق بن عبد الله بن عبد القادر :منهج البحث العلمي و كتاب الرسائل العلمية , دار التوحيد للنشر ط , 1427.
- 12 - ربحي عليان , عدنان محمد طوباسي , الاتصال و العلاقات العامة , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان ط 1 , 2005 .
- 13 - رشيد زرواي , تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , ديوان المطبوعات الجامعية , قسنطينة , الجزائر 2008 .
- 14- حسن محمد ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعة للطبع و التوزيع , السكندرية , مصر 2002 .
- 15- عبد الغني بسيوني عبد الله , اصول علم الادارة العامة , الدار الجامعة للطباعة , القاهرة , 1993 .

- 16- عبد المعطي محمد عساف, السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات العصرية, دار زهران للنشر و التوزيع , عمان 1999 .
- 17- عمار بوحوش , محمد محمود ذنبيات , مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون الجزائر 2001 .
- 18- عمر محمد تومي الشبيلي, علم النفس الاداري , الدار العربي للكتاب, طرابلس 1988 .
- 19- كمال محمد المغربي, السلوك التنظيمي, مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم, دار الفكر, ط 3, 2004 .
- 20- محمد ابراهيم عبيدات, سلوك المستهلك, مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر , عمان الاردن, ط 4, 2004 .
- 21- محمد سيد فهمي تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية 2000 .
- 22- محمود سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, دار وائل للنشر عمان ط 3, 2005 .
- 23- مصطفى عشوي .اسس علم النفس الصناعي التنظيمي .المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992
- 24- ناصر محمد العديلي, السلوك الانساني و التنظيم في الادارة معهد الادارة العامة, السعودية, 1995 .

ثانيا: المذكرات

- 01 - محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء،(رسالة ماجستير،الرياض،جامعة نايف للعلوم الأمنية،2006).
- 02 - ناصر داديدون:الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة -دراسة نظرية و تطبيقية-،(الجزائر،دار المحمدية العامة للنشر،2004).

ثالثا: المجلات

- 01 - حميدة عميراوي, المراحل و الضوابط المنهجية لإعداد البحث, مجلة الباحث الإجتماعي, جامعة منتوري قسنطينة, العدد 1 .
- 02 - بن عنتر بن عبد الرحمان:مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية,مجلة العلوم الإنسانية،(د دن،العدد2،2002)

رابعاً: مراجع باللغة الفرنسية :

p. Casse; Ay . couhaere: les outils de la communication efficace, chotard et
associe éditeur, 1984

الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة الاستبانة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د.

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د، نود مساعدتكم من خلال إفادتنا بمعلومات تتعلق بموضوع الدراسة . وذلك بتفضلكم بملأ هذه الاستمارة باهتمام من خلال وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة، ونعدكم أن ما تصرحون به من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

إشراف الدكتورة :

د. لبني فتيحة

إعداد الطالبين:

مناصر عبد العالي

كثير أحمد الصالح

السنة الجامعية 2019-2020

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 من 30الى35 أكثر من 35
3- حسب الرتبة الوظيفية : اطار عالي اطار عون التحكم
عون التنفيذ

2-بيانات متعلقة بالاتصال التنظيمي

- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

نعم لا

- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك

نعم لا

- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عمالك

نعم لا

- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

نعم لا

- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عمالك بكفاءة

نعم لا

-هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟

دائماً غالبا أحيانا أبد

-كيف تنفذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة

-هل المعلومات التي تنتقل اليكم هل هي واضحة؟

نعم لا

-في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في امر معين بمن تتصل فورا؟

أحد الزملاء النقابة
رئيس المصلحة المدير

-ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم؟

الهاتف لة الشخصية
الطلب الخطي الهاتف والمقابلة الشخصية للطلب والمقابلة

-/البيانات متعلقة: بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة؟

-هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عمالك بكفاءة وفعالية؟

نعم لا

-هل نستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك؟

نعم لا

-هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين؟

نعم لا

- ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة؟

نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

نقص التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة

-هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

نعم لا



استمارة متابعة الحضور اليومي.

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم.

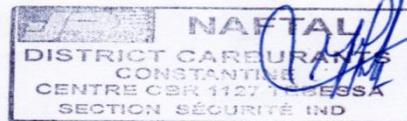
اسم ولقب المتربص: عبد العالي مناصر كبر محمد الصالح

ملاحظات تتضمن الحضور والغياب	التاريخ	الرقم
حاضر	2020.07.16	.1
حاضر	2020.07.16	.2
حاضر	2020.07.16	.3
حاضر	2020.07.19	.4
حاضر	2020.07.19	.5
حاضر	2020.07.20	.6
حاضر	2020.07.21	.7
حاضر	2020.07.22	.8
حاضر	2020.07.28	.9
حاضر	2020.07.28	.10
حاضر	2020.07.26	.11
حاضر	2020.07.27	.12
حاضر	2020.07.28	.13
حاضر	2020.07.28	.14
حاضر	2020.07.29	.15
حاضر	2020.07.30	.16
حاضر	2020.08.05	.17
حاضر	2020.08.05	.18
حاضر	2020.08.05	.19
حاضر	2020.08.05	.20

تأشيرة رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
د. مالك محمد

تأشيرة الإدارة المستقبلية

م. هدي



فهرس

الجد اول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	67
02	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	68
03	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى	69
04	توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة	70
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	72
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	73
07	يوضح توزيع أفراد العينة تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	74
08	يوضح توزيع أفراد العينة تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	75
09	يوضح توزيع أفراد العينة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك	76
10	يوضح توزيع أفراد العينة تتصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	77
11	يوضح توزيع أفراد العينة اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك	78
12	يوضح توزيع أفراد العينة البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة	79
13	يوضح توزيع أفراد العينة تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات	80
14	يوضح توزيع أفراد العينة تتفد المعلومات التي تصدرها المؤسسة لعمال	81
15	يوضح توزيع أفراد العينة تنقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	82
16	يوضح توزيع أفراد العينة المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة	83
17	يوضح توزيع أفراد العينة المعلومات في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في امر معين بمن تتصل فوراً	84

قائمة الجداول

85	يوضح توزيع أفراد العينة الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم	18
86	يوضح توزيع أفراد العينة تستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإيداع في أدائك	19
87	يوضح توزيع أفراد العينة ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين	20
88	يوضح توزيع أفراد العينة ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين	21

فهرس

الأشكال

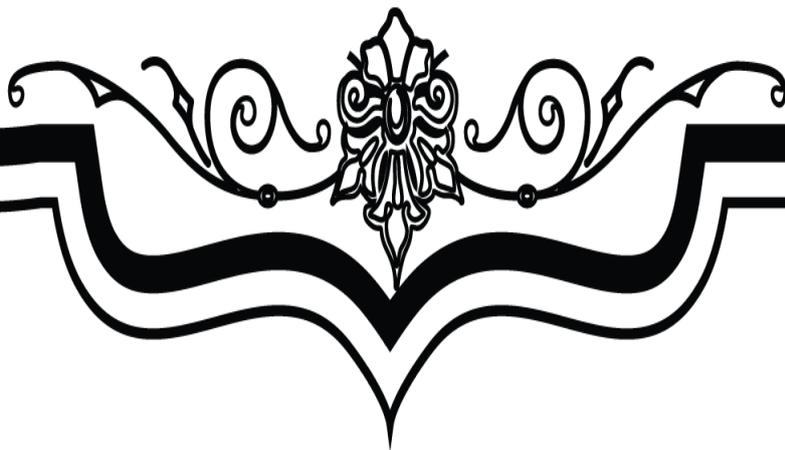
قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	الشكل يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	67
02	الشكل يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	68
03	الشكل يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى	69
04	الشكل يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة	71
05	الشكل يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	72
06	الشكل يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	73
07	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	75
08	الشكل يمثل يوضح توزيع أفراد العينة تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	76
09	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك	77
10	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة تتصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	78
11	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك	79
12	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة	80
13	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات	81
14	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة تنفذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	82
15	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة تنقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	83
16	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة	84
17	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة المعلومات في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في امر معين بمن تتصل فوراً	85
18	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة الوسائل الأكثر استخداماً في اتصالاتكم برؤسائكم	86
19	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة الوسائل الأكثر استخداماً في اتصالاتكم برؤسائكم	87

88	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة نستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك	20
89	الشكل يمثل توزيع أفراد العينة ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين	21



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
أ- ب	مقدمة
16-4	الفصل الأول: الإطار المنهجي
6-4	إشكالية الدراسة
7-6	أهمية الموضوع
7	دوافع صياغة الموضوع
9-7	صياغة المفاهيم
16-9	الدراسات السابقة
33-18	الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي
18	تمهيد
19	تعريف الاتصال
21-19	عناصر عملية الاتصال
25-21	أنواع عملية الاتصال
26-25	وسائل الاتصال التنظيمي
28-26	وظائف الاتصال التنظيمي
32-28	معوقات الاتصال التنظيمي
33	خلاصة
-35 49-4935	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
35	تمهيد
36	مفهوم الأداء الوظيفي
37-36	أبعاد الأداء الوظيفي

الصفحة	
39-37	أنواع الأداء الوظيفي
40-39	محددات الأداء الوظيفي
41-40	أهمية الأداء الوظيفي
42-41	عملية تقييم الأداء الوظيفي
47-42	أغراض تقييم الأداء الوظيفي
48	أهداف تقييم الأداء الوظيفي
49	خلاصة
65-51	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
52	موقع ونشأة المؤسسة
55-52	نظام وشركة النفضال
62-56	المجال المكاني
62	المجال الزمني
63-62	المجال البشري
64	منهج الدراسة
65-64	أدوات وأساليب الإحصائية
94-67	الفصل الخامس : الإجراءات الميدانية للدراسة
76-67	عرض وتحليل بيانات الدراسة
81-75	عرض وتحليل بيانات المحور الأول
89-81	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
90-89	الاستنتاج العام
91-90	الاقتراحات والتوصيات
94-93	خاتمة
98-96	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	فهرس الجداول
/	فهرس المحتويات