

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم : علوم الإعلام والإتصال
تخصص : إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال
في المؤسسة الإقتصادية
دراسة ميدانية بصندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) - ولاية تبسة -

مذكرة مقدمة لذيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• بدر الدين مسعودي

من إعداد الطالبة

جبالي و داد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عطوي نعيمة	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
بدر الدين مسعودي	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
محمد مالك	أستاذ محاضر - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا الذي هدانا بعونه لإتمام هذا العمل
فلك الحمد يا ربي كم ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وباسم هذا
العمل نتقدم بالشكر الكبير إلى كل من ساهم من أجل إنجازه وإتمامه
ويسرنا أن نتوجه بخالص الشكر والإمتنان وكل التقدير والعرفان إلى
أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

"بدر الدين مسعودي"

أستاذنا الفاضل شكرا على رقيك كنت لنا نعم الناصح، قبل أن تكون
مشرفا، شكرا لأنك أنرت دربنا بتواضعك و أحجلتنا بعطائك، كلمات
الشكر لا توفيك حقلك، شكرا لأنك كنت و ستظل دائما أستاذاي و
قدوتي التي تدفعني نحو النجاح.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة قسم العلوم الإنسانية

"جامعة تبسة"

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

إهداء

" أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من تعجز الكلمات
و العبارات أمام عطائهما اللامحدود أمي الغالية حفظك
الله و أدامك تاجا فوق رؤوسنا ،
أبي الغالي، الذي لا يكل ولا يمل من العطاء كنت و لا تزال
قدوتي في الجد و الاجتهاد رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى إخوتي عائلي

إلى وأصدقائي وزملائي


حفظكم الله جميعا ووفقكم فيما تسعون إليه.

جعلكم الله من أفضل من مشى فوق الأرض .

إلى كامل أصدقائي دفعة 2022

وداد جبايلي





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ج	المقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
02	أولا موضوع الدراسة واشكاليته
04	تساؤلات الفرعية
04	أسباب إختيار الموضوع
05	أهمية الدراسة
05	أهداف الدراسة
06	صعوبات الدراسة
06	ثانيا: الإجراءات المنهجية
07	مجتمع الدراسة وعينته
09-08	أدوات جمع البيانات
10	مجالات الدراسة
16-11	تحديد المفاهيم
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: ماهية الإتصال والإتصال التنظيمي	

18	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الإتصال	
21-19	المطلب الأول: مفهوم الإتصال
22	المطلب الثاني: نشأة وتطور الإتصال
24	المطلب الثالث: خصائص وأهداف وأهمية الإتصال
27	المطلب الرابع: عناصر وأنواع الإتصال
32	المطلب الخامس: نماذج الإتصال
36	المطلب السادس: معوقات الإتصال
المبحث الثاني: الإتصال التنظيمي	
38	المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
39	المطلب الثاني: مقومات وأهداف الإتصال التنظيمي
40	المطلب الثالث: أهمية الإتصال التنظيمي
43	المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي
47	المطلب الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي
50	المطلب السادس: قياس مستوى فاعلية الإتصال التنظيمي وأهم أنماطه وأشكاله
53	الدراسات السابقة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المؤسسة الإقتصادية وطرق تحسين أداء العاملين في ظل الإتصال التنظيمي	
58	تمهيد
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية	
59	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإقتصادية
60	المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسات الإقتصادية

فهرس المحتويات

61	المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الإقتصادية
65	المطلب الرابع: خصائص المؤسسة الإقتصادية
65	المطلب الخامس: تصنيف المؤسسة الإقتصادية
المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء في ظل الإتصال التنظيمي	
70	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
71	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي
73	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في المؤسسة
77	المطلب الرابع: طرق تحسين أداء العاملين من خلال الإتصال التنظيمي وأخطاء تقييمه
81	المطلب الخامس: الاتصال الجيد ومدى إسهامه في التأثير على أداء العمال
82	المطلب السادس: دور الإتصال الفعال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
83	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
85	تمهيد
86	1. التعريف بالمؤسسة
92	2. تفرغ البيانات وتحليلها
127	3. مناقشة نتائج التحليل
128	4. النتائج العامة للدراسة
129	5. توصيات ومقترحات الدراسة
115	الخاتمة
127	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح متغير الجنس	92
02	يوضح متغير السن	93
03	يوضح المستوى العلمي (الصف)	94
04	يوضح الحالة العائلية	95
05	يوضح المستوى المهني	96
06	يوضح الخبرة المهنية	97
07	يوضح دور الإتصال التنظيمي قي تحسين أداءك داخل مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي.	98
08	يوضح حالات إعتماذ مؤسستكم على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن أداء العاملين	99
09	يوضح الوسائل الإتصالية التي تستعملها في إتصالك داخل المؤسسة	100
10	يوضح نوع الإتصال التنظيمي المعتمد في تأدية المهام	101
11	يوضح كيفية اتصال الإدارة العليا بالمبحوث داخل المؤسسة	102
12	يوضح تلبية هذان النوعان من الإتصال حاجات المبحوث داخل المؤسسة	103
13	يبين أكثر أشكال الإتصال الرسمي التي تستخدمها المؤسسة	104
14	يوضح أكثر أشكال الإتصال غير الرسمي التي تستخدمها المؤسسة	105
15	يوضح تقييم نوع الإتصال التنظيمي الذي تستخدمه المؤسسة	106
16	يوضح إهتمام الإدارة باقتراحات المبحوث المتعلقة بأدائه عامل يزيدك تحفيزا للعمل	107
17	يوضح تقييم أثر الإتصال داخل المؤسسة على أداء المبحوث الوظيفي	108
18	يوضح وجود الطرق التي تقييم بها الإدارة أداء عمالها داخل المؤسسة	109
19	يبين طرق تقييم الإدارة لأداء عمالها داخل المؤسسة	110
20	يبيرز أهداف الإتصال داخل المؤسسة	111
21	يوضح نوع الإتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء	112
22	يوضح هدف إتصال المبحوث بإدارته	113
23	يوضح توزيع الحوافز بأنواعها توزيعا مناسبا وعادلا بين جميع الموظفين	114
24	يوضح شعور المبحوث بعدالة الراتب الذي تحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه	115

فهرس الجداول والأشكال

	باقي زملائه	
116	يوضح تناسب حجم العمل الموكل إلى المبحوث مع قدراته الذاتية	25
117	يبين الإنصاف في توزيع المهام والواجبات بين الموظفين	26
118	يبين إستفادة كل الموظفين من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز	27
119	يبين تقديم المبحوث لإقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء	28
120	يبين حرص الرئيس المباشر للمبحوث على خلق روح التعاون في العمل	29
121	يبين عمل الإدارة على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة	30
122	يبين وجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها	31
123	يبين مكان الخلل الذي يصعب عملية الإتصال	32
124	يبين الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الإتصال داخل المؤسسة	33
125	يبين الصعوبات التي تؤثر على المبحوث تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي	34
126	يبين أبرز النقاط التي تحقق الأداء الجيد للعاملين والتي لها علاقة بالإتصال التنظيمي	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
32	يوضح نموذج لعملية الإتصال وعناصره	01
37	يوضح نموذج شانون وويفر للإتصالات	02
39	يوضح نموذج فرانك دانس للإتصالات	03
39	يوضح الإتصال الناجح	04
43	يوضح مقومات العملية الإتصالية	05
44	يوضح أهداف الإتصال التنظيمي داخل المنظمة	06
46	يوضح أشكال الإتصال التنظيمي	07
47	يوضح أشكال الإتصال الصاعد	08
48	يوضح أشكال الإتصال النازل	09
48	يوضح مسار الإتصال الصاعد	10
54	يوضح الإتصال على شكل عجلة	11
54	يوضح الإتصال على شكل دائرة	12
54	يوضح الإتصال على شكل سلسلة	13
55	يوضح الإتصال على شكل نجمة	14

فهرس الجداول والأشكال

89	يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعي ولاية تبسة	15
92	يوضح متغير الجنس	16
93	يوضح متغير السن	17
94	يوضح المستوى العلمي (الصف)	18
95	يوضح الحالة العائلية	19
96	يوضح المستوى المهني	20
97	يوضح الخبرة المهنية	21
98	يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداءك داخل مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي.	22
99	يوضح حالات إعتماذ مؤسستكم على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن أداء العاملين	23
100	يوضح الوسائل الإتصالية التي تستعملها في إتصالك داخل المؤسسة	24
101	يوضح نوع الإتصال التنظيمي المعتمذ في تأدية المهام	25
102	يوضح كيفية اتصال الإدارة العليا بالمبحوث داخل المؤسسة	26
103	يوضح تلبية هذان النوعان من الإتصال حاجات المبحوث داخل المؤسسة	27
104	يبين أكثر أشكال الإتصال الرسمي التي تستخدمها المؤسسة	28
105	يوضح أكثر أشكال الإتصال غير الرسمي التي تستخدمها المؤسسة	29
106	يوضح تقييم نوع الإتصال التنظيمي الذي تستخدمه المؤسسة	30
107	يوضح إهتمام الإدارة باقتراحات المبحوث المتعلقة بأدائه عامل يزيدك تحفيزا للعمل	31
108	يوضح تقييم أثر الإتصال داخل المؤسسة على أداء المبحوث الوظيفي	32
109	يوضح وجود الطرق التي تقييم بها الإدارة أداء عمالها داخل المؤسسة	33
110	يبين طرق تقييم الإدارة لأداء عمالها داخل المؤسسة	34
111	يبيرز أهداف الإتصال داخل المؤسسة	35
112	يوضح نوع الإتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء	36
113	يوضح هدف إتصال المبحوث بإدارته	37
114	يوضح توزيع الحوافز بأنواعها توزيعا مناسبا وعادلا بين جميع الموظفين	38
115	يوضح شعور المبحوث بعدالة الراتب الذي تحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه باقي زملائه	39

فهرس الجداول والأشكال

116	يوضح تناسب حجم العمل الموكل إلى المبحوث مع قدراته الذاتية	40
117	يبين الإنصاف في توزيع المهام والواجبات بين الموظفين	41
118	يبين إستفادة كل الموظفين من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز	42
119	يبين تقديم المبحوث لإقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء	43
120	يبين حرص الرئيس المباشر للمبحوث على خلق روح التعاون في العمل	44
121	يبين عمل الإدارة على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة	45
122	يبين وجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها	46
123	يبين مكان الخلل الذي يصعب عملية الإتصال	47
124	يبين الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الإتصال داخل المؤسسة	48
125	يبين الصعوبات التي تؤثر على المبحوث تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي	49
126	يبين أبرز النقاط التي تحقق الأداء الجيد للعاملين والتي لها علاقة بالإتصال التنظيمي.	50

مقدمة

مقدمة:

إن الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها، وأي مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

وقد أدى التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبقة حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضائل الحدود والحوجز ، فأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت ، والجهد والمال وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي.

ويعتبر الإتصال سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، فان نقل هذه الأخيرة من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الموظفين بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح ، فهو يؤدي دورا رئيسيا في جميع المستويات والأنظمة في المؤسسة، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم، وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية، والجماعية للمؤسسة، فأهمية الاتصال التنظيمي تكمن في تأثيره على الأداء بالمؤسسة، فهو يعتبر عنصرا من العناصر التي تخلق التكامل داخل المؤسسة فهو جزء من حياة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى أداء العاملين للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها

وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم.

ونظرا لتعاظم دور الإتصالات التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات الإتصالية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لإتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعاً لما تتيحه تقنيات الإتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى أداء للعاملين.

وعلى الأساس جاءت دراستنا المسومة بعنوان " دور الإتصال التنظيمي في تحسين رفع أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، وقد أجريت دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية تبسة وفي هذا الإطار قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث جوانب تغطي الجانب المنهجي والإجرائي للدراسة والجانب النظري والجانب الميداني (التطبيقي) وهي على النحو الآتي:

الإطار المنهجي للدراسة: تناولنا فيه إشكالية الدراسة وشرحا للموضوع والمشكلة التي تعالجها من خلال التساؤل الرئيسي، حيث تفرع عنه مجموعة من التساؤلات تعبر عن محاور الدراسة الرئيسية، ثم أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة والهدف منها، مروراً إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي، ثم مجتمع وعينة الدراسة، ونوضح الأساليب والأدوات المتبعة لجمع البيانات، ثم استعرضنا المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة وتساؤلاتها كما لا ننسى مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري وصعوبات الدراسة.

وتجد الإشارة إلى أننا قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لتوظيفها في أجزاء الدراسة من خلال بعض التفسيرات والتحليلات خصوصاً في تفسير بعض نتائج الجانب الميداني من هذه الدراسة.

أما بالنسبة للجانب النظري للدراسة فقد تضمن فصلين كل فصل احتوى مبحثين بهما جملة من المطالب كالتالي:

الفصل الأول: وجاء بعنوان ماهية الإتصال والإتصال التنظيمي والذي تطرقنا فيه إلى مبحثين فكان المبحث الأول بماهية الإتصال وتناولنا فيه مفهوم الإتصال كما تطرقنا إلى التطور نشأته وأهداف وخصائص وأهمية الإتصال إضافة مروراً بعناصره وأنواعه ونختم المبحث بمعوقات الإتصال.

أما المبحث الثاني: بعنوان ماهية الإتصال التنظيمي وتعرفنا على مقومات وأهداف الإتصال التنظيمي، وأهمية وأنواع الإتصال التنظيمي زما يعترض هذا النوع من معوقات، كما تطرقنا إلى قياس مستوى فاعلية الإتصال التنظيمي وأهم أنماطه وأشكاله.

الفصل الثاني: وفيه تطرقنا إلى المؤسسة الاقتصادية وطرق تحسين أداء العاملين في ظل الإتصال التنظيمي، حيث احتوى الفصل الثاني على مبحثين أيضا جاء كما يلي:

المبحث الأول: جاء بعنوان ماهية المؤسسة الاقتصادية وتناولنا مفهوم المؤسسة الاقتصادية ونشأتها وتطور المؤسسات الاقتصادية، ثم أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى خصائصها كما تحدثنا على تصنيف المؤسسة الاقتصادية.

أما المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء في ظل الإتصال التنظيمي، حيث تطرقنا إلى تعريف الأداء الوظيفي وأهميته، كما بينا محددات وأبعاد الأداء الوظيفي، وتقييم أداء العاملين في المؤسسة وطرق تحسنه من خلال الإتصال التنظيمي وأخطاء تقييمه، كما وضحنا مدى إسهام الإتصال الجيد وإسهامه في التأثير على أداء العمال، ودور الإتصال الفعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الإطار التطبيقي للدراسة: ويشمل الإطار الميداني للدراسة، وتضمن تحليل ومناقشة دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء عمال مؤسسة الضمان الإجتماعي بولاية تبسة، ثم نتائج الدراسة والتوصيات فالخاتمة، كما أدرجت استمارة الدراسة والهيكل التنظيمي للدراسة ضمن الملاحق.



الإطار

المنهجي للدراسة

أولاً : موضوع الدراسة واشكالياتها :

إن طبيعة الإنسان الإجتماعية تجعل منه لا يستطيع أن يعيش دون مشاركة وتفاعل مع الآخرين، ومن هنا كانت عملية الإتصال أمراً حتمياً على كل إنسان، يمارسه عشرا المرات كل يوم بجزء لا يتجزأ من حياته، فالإتصال هو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الإخبار من الشخص المرسل، أو مجرد الإستماع من الشخص المرسل إليه، إنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها و بمعنى آخر أن يكون هناك وحدة في الفكر، فالإتصال يعني بالضرورة إشراك الغير في أفكارك إذا كنت أنت مرسلها، فلو تحدث شخص لزميله ولم يكن الأخير صاغياً له فهذا لا يتحقق الإتصال لأنه لا توجد مشاركة في الأفكار بين المرسل والمرسل إليه، بالإضافة إلى أن الإتصال يعدّ الركيزة الأساسية والعماد القوي في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا اليومية بصفة خاصة، لذلك يمكن الاستغناء عنه لأنه مطلب لا بد من توفره حتى نصل إلى تحقيق أهدافنا، كما أن الإتصال عصب الحياة داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية، إجتماعية، ثقافية، خدماتية، تربية أو غيرها، حيث أدت التطورات العلمية إلى ظهور تكنولوجيات جديدة من أهمها تكنولوجيا الإعلام والإتصال التي أصبحت ضرورية في وقتنا الراهن، كما تعتبر من أولويات النظم المختلفة في العالم، وفي هذا العصر يتزايد فيه دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في صياغة الحاضر وتشكيل المستقبل كما أنها متطلب أساسي في مجابهة المجالات الحياتية، إذ أنه لا بد أن تشهد الأوساط المؤسساتية محلياً وعربياً وعالمياً اهتماماً متزايداً بتكنولوجيا الإتصالات، ومع حلول الألفية الثالثة سارعت المؤسسات إلى دمج الإتصال و تكنولوجياته الحديثة في أداء أنشطتها للرفع من مردوديتها وتسعي إلى تحقيق أهدافها. أصبح الإتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل، مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي، ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا، كما أن العصر التصنيعي الذي نحاشيه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات، فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة الأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب، بقدر ما هي ثورة معلوماتية، جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، على حد تعبير " مارشال ماكلوهان"، فتخطى الإتصال من كونه حتمية إجتماعية للتعاون ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجد فيما بين الإتصال الذاتي والشخصي، كذلك الجماهيري والتنظيمي.

هذا الأخير يمارس في المؤسسة من خلال إتصال داخلي متمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي من عمال وموظفين وإداريين...، وخارجي يستهدف تعاملاتها مع الجمهور الخارجي والذي

يتمثل في المستهلكين، حيث يعتبر الإتصال التنظيمي هنا، بمثابة الوسيط بين مختلف الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة كما يعمل على تحسين علاقاتها الخارجية والداخلية على وجه الخصوص، مما يساعد على استمرارية المؤسسة في الإنتاج و التطور الذي يتوقف على تحسين أدائها فالمؤسسة عبارة عن نسق تتفاعل فيه كافة الأنساق الجزئية الأخرى، وباعتبار أن المؤسسة الإقتصادية كل تنظيم إقتصادي مؤسس بصفة رسمية تهدف إلى تحقيق المردودية الاقتصادية من خلال أداء عمالها - فالفرد يمثل روح التنظيم الذي بفضل تدوم المؤسسة من خلال روابط العمل والمصالح والتعاملات التي تقوم داخل أي تنظيم.

إن الإتصالات تعد ضرورية في الإدارة فلها دور هام وفعال لأنها تعتبر أساس العمليات والوظائف وعن طريقها يتم ربط المؤسسة ببعضها وتحقيق التكامل في جميع أعمالها ويعتبر الإتصال الإداري من بين المواضيع التي لقيت إهتماما واضحا من طرف الباحثين خصوصا فالإتصالات الإدارية ذات أهمية لعملية تحسين الأداء و المردودية فيشكلان جانبيين مهمين من العوامل الإدارية.

كما أن وظائف الإدارة المختلفة كاللتنظيم والرقابة كلها تؤدي بواسطة الإتصال، إذ يشمل الإتصال التنظيمي كل الطرق التي يتم من خلالها إبلاغ الرسائل إلى جميع أفراد التنظيم من جماعات وأفراد ، فإذا كان داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، وفي حقيقة الأمر لا تستطيع المنظمات القيام بأي نوع من الأعمال، دون القيام بعملية الإتصال ومن أكثر الأمور تحديا في الإدارات اليوم، تأسيس نظام فعال للإتصالات الإدارية والتنظيمية والمحافظة على إستمرارية فاعليته، كون الإتصال التنظيمي من الوظائف الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكن.

ويتوقف نجاح المؤسسات في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء العاملين بها وكفاءاتهم، كون أن المورد البشري يعتبر القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والاستراتيجيات التي تسهي إلى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة.

وما للإتصالات من دور بالغ في تحقيق الكفاءة والفعالية، بمعنى توفير الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على نتائج توازي الجهود المبذولة استجابة للتحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الإدارية، كما نجد دراسات عديدة عنيت بدراسة أهمية الاتصالات التنظيمية ودورها في إتخاذ القرارات التنظيمية التي من شأنها إفادة العاملين، ومن خلال كل ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة و منه نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو للإتصال التنظيمي دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية ؟

1- التساؤلات الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية التي تعتبر التساؤل الجوهري لدراستنا كان لابد من طرح مجموعة من

التساؤلات الفرعية التي تمثل الركائز الأساسية لتفكيك الإشكالية والمتمثلة فيما يلي:

- ما مدى نجاعة الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة؟

- كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة؟

- الى أي مدى يساهم الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟

2- أسباب إختيار الموضوع:

من المعروف في الدراسات الأكاديمية أن لكل موضوع أسباب معينة تدفع الباحث لإثارة المشكلة والسعي لإيجاد حلول لها وكان الدافع وراء اختيارنا لهذه الدراسة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكرها فيما يلي:

- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم يتم تناوله من قبل.

- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع التي تدفعنا إلى الإطلاع والكشف عن الغموض السائد حول هذا الموضوع.

- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي في تخصص الإتصال التنظيمي.

- الموضوع خاص بأداء العاملين مما دفعنا للخوض في غمار هذا الموضوع كوننا سنكون عمال في المستقبل.

- الأسباب الموضوعية:

- معرفة علاقة الجو السائد داخل المؤسسة بعملية الإتصال التنظيمي بين العاملين.

- حداثة موضوع الدراسة التي تناولت الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتخصص.

- محاولة إثراء الرصيد العلمي بمثل هذه الدراسات بالتطرق إلى مختلف جوانب الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية نظريا وتطبيقيا.

- توفر مؤشرات ميدانية مرتبطة بمتغيرات الدراسة خاصة ما يتعلق منها بمتغير الإتصال التنظيمي.

- قابلية موضوع الدراسة إلى النزول به إلى الميدان والتحقق منه إمبيريقيا.

3- أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية الدراسات الأكاديمية على الإنتاج الفكري الذي ينطوي على شيء من الإبداع والابتكار ونظرا لما يكتسبه موضوع الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية فإن أهمية دراستنا تكمن في:

- أهمية الموضوع في حد ذاته بإعتباره مرتبط بتخصصنا الموسوم بالإتصال التنظيمي.
- إعتبار هذا الموضوع مهم كون معرفة عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في مدى نجاحها وفعاليتها وكذا تطبيقها.
- الدور الجبار الذي لعبته المؤسسات الجزائرية في فرض هذه الخاصية الجديدة ومزجها بالتقنيات التقليدية الورقة وذلك بكافة الوسائل والأدوات اللازمة لذلك.
- لاشك أن موضوع الإتصال التنظيمي وتحسين أداء العاملين من الموضوعات التي لا تزال تحظى بعلماء الإدارة لكونه ضروري للعمليات الإدارية وتحقيق التكامل في وظائف لإدارة وأن تحسين أداء العاملين يتم بواسطة الإتصال مما يعكس ذلك فاعلية المنظمة، كما يمكن أن تظهر أهمية الدراسة في أهمية الإتصال التنظيمي على أنه وسيلة لتحسين أداء العاملين والتي يعتمد إلى حد كبير على ما يوفر الإتصال الفعال.

4- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى الباحث إلى تحقيقها وأهداف دراستنا تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أهم أشكال ووسائل الإتصال التنظيمي التي من شأنها تحسن أداء العاملين على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.
- الكشف عن كيفية تأثير الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.
- التعرف على كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية للعاملين داخل صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة
- محاولة الكشف عن أهم العوائق والمشاكل التي تواجه صندوق الضمان الإجتماعي في ولاية تبسة وأداء العاملين فيها.

- صعوبات الدراسة:

يواجه الباحث أثناء قيامه بأي دراسة أكاديمية أو بحث علمي جملة من الصعوبات والعراقيل، التي تعيق مساره البحثي وتختلف من دراسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المبحوثين وطبيعة البحث، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا نذكر:

- صعوبة استقبال المؤسسة محل الدراسة لنا وذلك للإجراءات التنظيمية التي تضعها.

- حداثة الموضوع مما استلزم البحث المعمق عن المصادر والمراجع التي تتحدث عن الموضوع وتفصل فيه.

- تزامن إعداد التريص الميداني مع وظائف ومهام الموظفين داخل المؤسسة مما سبب صعوبة في التعامل معهم (مجتمع البحث).

ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة :

أثناء القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها.

يعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل إلى نتيجة ومعلومة¹.

والمنهج هو إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق في شكل خطوات معلمة يحدد فيها مساره البحثي، ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة².

إن المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن إختياره لا يأتي من قبيل الصدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون آخر بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، هذا الإختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها³.

و المنهج المستخدم في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي من خلال صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة للتعرف على دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الإقتصادية.

¹ فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

² أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص167.

³ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص25

فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها، بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها، هذا وقد لا تكتفي تلك البحوث بمجرد وصف الواقع وتشخيصه، وتهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث¹.

- مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة :

يعتبر مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة مسبقاً، لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه فقد حددنا مجتمع بحثنا بطريقة تسمح لنا من دراسة العينة.

ويعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" أنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي².

وعلى هذا الأساس فإن مجتمع البحث في دراستنا هو موظفو صندوق الضمان الإجتماعي تبسة الذين يعملون بالإدارة الخاصة بالمؤسسة ، حيث بلغ عددهم 34 موظفاً.

- عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة البحث أو مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه بتحديد مجتمع البحث بدقة بالغة تصل إلى نتائج دقيقة و علمية.

فالعينة المستخدمة في البحث العلمي هي نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسته كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث³.

فالعينة هي مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة، وتأخذ أشكالاً مختلفة بناءً على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي⁴.

¹ محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 115.

² أحمد مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط1، ص 182-183.

³ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 212.

⁴ دلال القاضي، محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1، ص 149.

إن هدف كل باحث هو الوصول إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي تتبعته منه المشكلة، وهي طريقة من طرق البحث وجمع المعلومات فتؤخذ عينة من مجتمع ما، بالانتقال من الجزء إلى الكل أو التوصل إلى الحكم على المجتمع في ضوء بعض أفراده¹.

لقد إعتدنا في دراستنا على أسلوب الحصر الشامل لموظفي صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة الذين يعملون بالإدارة الخاصة بالمؤسسة ، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة على 34 موظفا ثم قمنا باسترجاعها وتفريغها.

ويعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، كما يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى².

يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما :

✓ نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات العينة.

✓ عندما لا نستطيع أخذ عينة عشوائية تمثل المجتمع.

- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي من أجل جمع الحقائق والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام أداة أو عدة أدوات كوسيلة علمية، وفي هذا الإطار ومن أجل جمع البيانات اللازمة حول أفراد العينة في دراستنا فقد قمنا بالإعتماد على الأدوات التالية:

❖ الملاحظة:

يعرفها أحمد مرسلي بأنها: " مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة وتصرفات وتفاعلات المبحوثين، وهي عملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع، وهدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة³.

¹ منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، 2004، ط1، ص 381.

² ANSION Guy [1997] : «Sondages et statistique», labor éditions, Bruxelles, P 11.

³ أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003، ص 189.

وقد أفادتنا الملاحظة في دراستنا هذه في جمع المعلومات التي تتصل بمراقبة تصرفات وتفاعلات أفراد العينة، حيث لاحظنا أن سلاسة في طريقة إجابات المبحوثين ما يدل أن لهم خلفية سابقة عن هكذا أداء.

❖ الاستبيان:

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية يمكن أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد¹. يعرف الاستبيان في البحث العلمي " أنه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية، ومقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

❖ الاستمارة:

يعتمد الإستبيان على الإستبيان" في جمع المعلومات، وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة².

كما تعرف أيضا على أنها: " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث، من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها، سواء كانت الإجابة بمساعدة الباحث أو بمعرفة المبحوث وحده³.

وقد استعملت استمارة الاستبيان لجمع البيانات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة.

وتم توزيع الاستمارة من أجل التحكيم على الأساتذة الآتية أسمائهم:

• الأستاذ المشرف: مسعودي بدر الدين.

• الأستاذ: ميهوبي نور الدين

• الأستاذ زيات فيصل

¹ منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 91-92.

² محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004، ص 353.

³ علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 244.

واعتمادا على ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين تم تقديم العديد من الملاحظات والمقترحات تمثلت في:

- حذف بعض الأسئلة وتغييرها بأخرى.
 - تقليص عدد المحاور
 - نقل السؤال رقم 25 إلى المحور الثالث بعدما كان في المحور الثاني.
- وتم توزيع الإستمارات في الفترة الممتدة 2022/05/05 إلى 2022/05/10 ، لتتم عملية التفريغ في الجداول وتحليلها.

حيث شملت استمارة البحث على 35 سؤالاً موزعة على خمس محاور تضمنت:

- ✓ **المحور الأول:** البيانات العامة.
- ✓ **المحور الثاني:** أهم أشكال ووسائل الإتصال التنظيمي التي من شأنها تحسن أداء العاملين على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.
- ✓ **المحور الثالث:** كيفية تأثير الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.
- ✓ **المحور الرابع:** مساهمة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية للعاملين داخل صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.
- ✓ **المحور الخامس:** أهم العوائق والمشاكل التي تواجه صندوق الضمان الإجتماعي في ولاية تبسة وأداء العاملين فيها.

- **مجالات الدراسة:**

تتمثل مجالات دراستنا في :

- ❖ **المجال المكاني :** أجريت هذه الدراسة الميدانية بصندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة.
- ❖ **المجال الزمني:** امتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر ديسمبر 2021 إلى غاية شهر ماي 2022.
- ❖ **المجال البشري:** يتمثل في موظفي إدارة صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة من كلا الجنسين والذي يقدر عددهم بـ 34 موظفاً.

- تحديد المفاهيم:

❖ الإتصال:

✓ تعريف الإتصال لغة:

- حيث يرجع أصل كلمة "اتصال" communication "، إلى الكلمة اللاتينية communis،

ومعناها Common، أي "مشترك"، أو "عام"، و بالتالي فإن: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة

أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما.¹

- أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط و لسان العرب ، على أنها مشتقة من

"وصل " و الذي يعني الصلة و بلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً و توصل إليه أي

انتهى إليه و بلغه" و يعني أيضا "المواصلات و البلاغ".²

✓ تعريف الإتصال اصطلاحاً:

- تشير لفظة الإتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى انتقال و تبادل المعلومات التي تتم بين

الأفراد من خلال تعاملاتهم و تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم و استجاباتهم السلوكية و

التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين.³

- يعرفه "كارل هوفلاند" على أنه: العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز

لغوية)، لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).⁴

- ويعرفه "أحمد ماهر": على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات

معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.⁵

- حيث اكتفى "كرونكت" بأن يحصر مفهوم الإتصال في نطاق الإنسان إذ قال: {إن الإتصال بين

البشر يتم عندما يستجيب الإنسان لرمز ما}⁶

- أما من وجهة نظر ملتقى المعلومات فإن الإتصال يعرف بأنه : العملية التي بواسطتها يدرك و

يفسر و يتجاوب بطريقة ما مع وسائل التنشيط التي يتيحها المصدر.¹

¹ حسن عماد مكاي، ليلى حسين السيد: الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط4، القاهرة، 2003، ص.23.

² فضيل دليو: مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص9

³ محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص60.

⁴ جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص.50-52.

⁵ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.24-25.

⁶ إسماعيل علي سعد: الإتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص.44.

✓ تعريف الإتصال إجرائيا:

- هو مضمون فكرة من شخص أو مجموعة من الأشخاص (مرسل)، إلى شخص أو جماعة أخرى (مستقبل)، بواسطة وسيلة مناسبة لتحقيق أهداف معينة سواء كانت الرسالة شفوية أو كتابية.

❖ الإتصال التنظيمي:

✓ تعريف الإتصال التنظيمي اصطلاحا:

- يعرف الإتصال التنظيمي على أنه: "عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها"².

- ويعتبر الإتصال التنظيمي أيضا بأنه: "إرسال وإستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة إذ يقتصر هذا التعريف على منظمات الأعمال الكبيرة"³.

- ويعرف الإتصال التنظيمي على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن عضو في الهيكل التنظيمي للمنشآت إلى عضو آخر قصد إحداث والتغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم"⁴.

- والتنظيم هو: "وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"⁵.

- وعرف أيضا بأنه: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة من مختلف الإتجاهات من نازلة وصاعدة وأفقية عبر المراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وكذا بينه وبين جمهوره الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله الذي يحقق فهم التجارب بين العاملين مما يقود لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة"⁶.

¹ عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون و الإعلام و التعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003، ص.22.

² مرتض بشير الأمين، الإتصال التنظيمي، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 90.

³ شعبان علي حسين البيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 14.

⁴ محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط1، 2000، ص 18.

⁵ عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 134.

⁶ شريف الحموي، مهارات الإتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 48.

- وهو أيضا: "عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤولية داخل المنشأة إلى أخرى"¹.
- كما يعرف الإتصال التنظيمي أيضا على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن عضو في الهيكل التنظيمي للمنشآت إلى عضو آخر قصد إحداث والتغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم"².

❖ التنظيم:

✓ تعريف التنظيم اصطلاحا:

- يعرف التنظيم بأنه: "وظيفة من وظائف المدير وينطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي توالم قدراته ومهارته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مركز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي"³.
- ويعرف التنظيم أيضا على أنه: "مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عناء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدفاع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام للطاعة من يتولى هدف معين"⁴.
- كما يعرف أيضا على أنه: "الوظيفة التي تنشأ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والإختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف"⁵.

✓ تعريف التنظيم إجرائيا:

- وكتعريف إجرائي فإن التنظيم يعتبر: "كيان أو ترتيب إجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية".

✓ تعريف الإتصال التنظيمي إجرائيا: وكتعريف إجرائي فإن الإتصال التنظيمي يعتبر: "إرسال

المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، بعبارة أخرى نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية لمنظمة الأعمال".

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الإحتماع والتنظيم، دار الخير، مصر، 2007، ص 26.
² الطاهر خلف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص 54.
³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 343.
⁴ دالة إبراهيم لطفي، علم الإحتماع والتنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص 26.
⁵ كامل محمد الغري، الإتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 12.

❖ الأداء:

✓ تعريف الأداء لغة:

- من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹.

✓ تعريف الأداء اصطلاحاً:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- عرف "عاطف محمد عبير" الأداء على أنه: "عندما نعطي للعمال أعمالاً يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكيات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل"².

- بينما يعرفه "محمد يسرى منصور": "يمكن أن نحصل على الأداء بمقارنة حجم ومستوى، ما قام به العامل في عمله وانجازه أثناءه مع ما ينتظر منه القيام به كما وكيفا ولتحديد مساهمته في العملية الإنتاجية"³.

- أما المنظمة العربية للثقافة والعلوم فقد عرفت الأداء على أنه: الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة والقدرة أو القدرة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية⁴.

- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية⁵.

- يرى "علي السلمي": "أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

- يرى "توماس" أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁶.

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26

² عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964، ص47.

³ محمد يسرى منصور: التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، ديوان النشر العربية، 1986، ص56

⁴ الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، كفاءات التدريس(المفهوم، التدريب، الأداء)، دار المشرق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص

24.

⁵ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر، 2001، ص86.

⁶ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.

✓ تعريف الأداء إجرائيا:

- من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات، إدراك الدور، والقيام بالمهام.
- الأداء أيضا هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، بحيث أن الأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما هي المهارة التي يتمتع بها الفرد سواء كانت كمية أو نوعية.

❖ المؤسسة:

✓ تعريف المؤسسة اصطلاحا:

- عرف ليتروشي المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي¹.
- كما عرفها كارل ماركس إن المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المعان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع².

✓ تعريف المؤسسة إجرائيا:

- من هنا يمكن أن نجمع بين النوعين في مفهوم إجرائيا: المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي يجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من تكنولوجيا (آلات ومعدات)، وموارد بشرية للبحث عن الفعالية من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

❖ المؤسسة الاقتصادية:

✓ تعريف المؤسسة الاقتصادية اصطلاحا:

- تعرف المؤسسة الإقتصاد على أنها: "المؤسسة التي لها صيغة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها مميزاتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة واتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات المحاسبية"³.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 10.

³ إسماعيل، عرباجي. اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم وديناميكية الهيكل. الجزائر: دار الهدى. 1996. ص 12.

- كما تعرف أيضا على أنها: "عمل إقتصادي يقوم بنشاط إقتصادي ذات طابع صناعي أو تجاري أو خدماتي وبالتالي هيكل عضوي متكامل مكون من مجموعة عناصر مادية وبشرية (مستخدمين ومصالح ووحدات أقسام) تتربط مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكيل هيكل إقتصادي ومنه فإن المؤسسة نظام متكامل مشكل من مجموعة العناصر ذات التأثير المتبادل".

- هذا فضلا على أن المؤسسات الإقتصادية تعرف بأنها: "شكل إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عناصر الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمة في السوق من أجل الحصول على نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار " ويعرفها أيضا " هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"¹.

✓ تعريف المؤسسة الإقتصادية إجرائيا:

رغم كل هذه التعاريف التي تطرقنا لها يكون من الصعب تحديد وإعطاء مفهوم أو تعريف وحيد للمؤسسة وذلك لأن المؤسسة الإقتصادية شهدت تطور في طريقة تنظيمها وفي أشكالها القانونية وكذلك تشعب واتساع نشاط المؤسسة الإقتصادية وإختلاف الإتجاهات الإقتصادية.

1 إسماعيل، عرباجي. المرجع السابق. ص 08.



الفصل الأول
ماهية الإتصال والإتصال
التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإتصال من الركائز الأساسية في الحياة الإجتماعية عامة والحياة الإنسانية خاصة، ومقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بإمكان تقدمها أو النشوء بها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجاربه من الأجيال السابقة إلى اللاحقة، إذ أدى هذا إلى تزايد في المعلومات والخبرات التي جعلت من الإنسان محيطا بما يجري حوله.

ويعد الإتصال من المفاهيم الإجتماعية والإنسانية التي دخلت كافة الميادين سواء عامة أو خاصة، ولا يمكن الإستغناء عنه كوسيلة خلق دينامية للجماعات إذ يؤدي دورا فعلا على المستوى الذاتي، ألا وهو الحصول على الإعتراف بالكيان الشخصي من قبل الآخرين وقد تم الإعتراف المتبادل الذي يمكن الإتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية والمستقبلية.

وفي عصرنا الحالي الذي يعتبر الإتصال فيه أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط يخص المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها، حيث لا يمكن الوصول إلى هدفها وتحقيق إستمراريتها دون العملية الإتصالية التي تسمح بمرور المعلومات والرسائل والتعليمات والأفكار عبر أجزائها ودوائرها.

كما يعد الإتصال التنظيمي أحد فروع الإتصال العام الذي أصبح اليوم يشكل رهانا كبيرا بالنسبة لتطور المنظمات الحديثة ونجاحها، وبقائها في السوق وخدمة المجتمع حيث أصبح أيضا بمثابة همزة وصل تربط المؤسسة بين عالمها الداخلي والعالم الخارجي على إعتبار أن الإتصال التنظيمي من العمليات الأولى التي تقوم بتغيير التنظيم، فالتنظيم هو أساس يتكون من مجموعة تفاعلات وعلاقات بين أعضائه حتى يمكن تتبع مسارات الإهتمام الإتصال داخل التنظيم أو خارجه.

من هذا المنطلق تم تقسيم مضمون هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين نوجزهما كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الإتصال

- المبحث الثاني: ماهية الإتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الإتصال

إن الإتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة وصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الإتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سبب سير الإدارات لذا يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الإتصال.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

✓ الفرع الأول: مفهوم الإتصال لغة:

- إتصل، يتصل، إتصلا، الشيء بالشيء التطبيق به¹.
- جاء في لسان العرب لابن منظور الإتصال والوصلة²: ما إتصل بالشيء قال الليث: كل شيء إتصل بشيء فيما بينهما وصلة أي إتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران
- والوصل خلاف الفصل وقوله في التنزيل "ولقد وصلنا لهم القول"
- مصطلح الإتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه و الإنتهاء إليه³.
- كلمة إتصالات **Communications** مشتقة من الأصل اللاتيني **Communis** بمعنى **Commou** أي عام و فعلها **Communicare** أي يذيع أو يشيع⁴.

✓ الفرع الثاني: مفهوم الإتصال اصطلاحا:

ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الإتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين و المختصين في علوم المعلومات و الإتصال عبر الزمن عكست في معظمها أهميته و دوره في الحياة الإنسانية أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال و من بين التعاريف :

¹ علي بن هادية، وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 07، الجزائر، 1991، ص 14 .
² ابن منظور، لسان العرب، ج 6، دار الفكر العربي، بيروت، ص 936.
³ شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار الاسامة للنشر ، الإسكندرية، 2008، ص 6.
⁴ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، إستخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، ديب، 2005، ص 82

- يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة إجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر منهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في الإتجاهات المتضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية إتصالية"¹.
- الإتصال هو: "عملية مستمرة تتضمن قيام احد الإطراف بتحويل الأفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية او مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر"².
- و عرف إمبري واولت واجي الإتصال بأنه: " فن نقل المعلومات و الأفكار و المواقف من شخص إلى آخر"³.
- "الإتصال علمية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الإتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يتعرضها من تشويش"⁴.
- كما يعرفه العديد من الباحثين على أنه:
- سمير حسين: الإتصال هو النشاط الذي يستهدف حقيقة العمومية والذيع أو الإنتشار أو الشيعو لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال باستخدام رموز ذات معنى واحد، ومفهوم بنفسى الدرجة لدى الطرفين.
- تشير لفظة الاتصال في معناه الاصطلاحي العام الى انتقال و تبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم و تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم و استجاباتهم السلوكية و التبادل لا يتم الا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين.⁵
- يعرفه كارل هوفلاند"على أنه: العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات(عادة رموز لغوية)،لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)⁶.

¹ أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004، ص 27.

² عصام سليمان الموسى، المدخل الى الإتصال الجماهيري ، ط6، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 23.

³ محمد إبراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك – مدخل إستراتيجي-، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 253.

⁴ المرجع نفسه، ص 253.

⁵ محمود حسن إسماعيل :مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص60.

⁶ جيهان أحمد رشتى: الأسس العلمية لنظريات الاعلام، دار الفكر العربي،(د.ط)، القاهرة، 1978، ص.ص.50-52.

- ويعرفه "أحمد ماهر على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة الى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنتقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر¹
- أما حسب تعريف "شافي،برجر"، "Berger .Chaffee": فهو يدرس إنتاج و معالجة و تأثير الرموز و أنظمة الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل ،تحتوي على تعميمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج و المعالجة و التأثيرات².
- حيث اكتفى "كرونكت" بأن يحصر مفهوم الاتصال في نطاق الإنسان إذ قال: إن الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب الإنسان لرمز ما³
- أما من وجهة نظر ملتقى المعلومات فإن الاتصال يعرف بأنه : العملية التي بواسطتها يدرك و يفسر و يتجاوب بطريقة ما مع وسائل التنشيط التي يتيحها المصدر⁴.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر الآتية:

1. إن الإتصال عملية، وهذا يعني بأن سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائماً تجاه موقف أو هدف ذلك أن الاتصال ليس كياناً جامداً وثانياً، في دنيا الزمان والمكان، عملية يتم استخدامها لنقل المعانى والقيم الإجتماعية والخبرات المشتركة.
2. القائم بالإتصال (المتصل) يعني وجود من يقوم بالإتصال، وقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً (مؤسسة- شركة) وهو الطرف الذي يبادر بالإتصال ويوجه رسالته إلى شخص أو أكثر.
3. الرسالة: ونعنى بها المعلومات والآراء والمشاعر أو الإتجاهات التي يرغب المتصل (القائم بالإتصال) بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز، التي قد تكون صوتية مثل الكلام، أو صورية مثل الكتابة أو حركية مثل الإشارات أو تكون خليطاً من أشكال الرموز هذه.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.ص. 24-25.

² فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال (ntic-nict) المفهوم-الاستعمالات-الآفاق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص.24.

³ إسماعيل علي سعد: الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص.44.

⁴ عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003، ص.22.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الإتصال

إن الإنسان إجتماعي بطبعه، فلا يستطيع أن يعيش دون مشاركة وتفاعل مع الآخرين من هنا انطلق الإتصال فبدايته مع وجود الإنسان ثم تطور تدريجياً عبر المراحل التالية¹:

- **الإتصال غير اللفظي وعبر الإشارات:** اقتصر الإتصال بين البدائيين عبر مجموعة محدودة من الأصوات؛ كالزمجرة، والصراخ، والمهمة، والهددة، وكذلك من خلال الإشارات بالأيدي والأرجل، وأنصف الإنسان في هذه المرحلة بضعف التعبير عن ذاته، وما يجول في خده، وتفكيره.
- **التخاطب والإتصال اللفظي:** انتقل الإنسان في مرحلة التخاطب والإتصال اللفظي من بدائيات العهد الحجري في التواصل، نحو الاستقرار التدريجي، وقدر معقول من التواصل بين البشر، بدافع حبّ البقاء، وما يستلزم ذلك من اتصالات بين البشر لتنظيم شؤون حياتهم اليومية، وكانت الرسومات المنقوشة على الحجارة والجلود هي أدوات التواصل والتعبير في هذه المرحلة، وكان ذلك قبل سبعة آلاف سنة من الميلاد.
- **الكتابة بالرموز الصوتية والإتصال غير الشخصي:** اعتمد الناس في هذه المرحلة على الكتابة التصويرية على الحجارة والمعابد، وكانت الحاجة إلى ذلك لتسجيل الأراضي والأماكن، حيث تزايدت درجة استقرار المجتمعات الزراعية، ولا سيما عند قدامى المصريين، فكانت هذه الرسومات رموزاً للتواصل والتعبير، حيث ترمز كل صورة إلى رمز معين، أما السومريون العراقيون فقد طوّروا الكتابة، حيث يُعبّر من خلال هذه الحروف عن الدلالات الصوتية، حيث أصبح للغة العربية 28 حرفاً، وللغة الانجليزية 26 حرفاً، وهكذا فلكل أمة لغتها الخاصة بها.²
- **الطباعة:** تطوّرت وسائل الكتابة من الكتابة على الحجارة، ثم العصا المدببة للكتابة على ألواح الطين، وأخيراً اكتشف المصريون الكتابة على أوراق البردي، وقبائل المايا عرفت الكتابة

¹ إبراهيم العبيدي، التطور التاريخي لمراحل الإتصال: www.aljadid.com

² بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص23.

على لحاء الأشجار، وأخيراً عرف الصينيون الورق، ليحققوا بذلك إنجازاً عظيماً، وانتشر بعد ذلك في العالم، وفي عام 1436م استُخدمت الطباعة من خلال آلة ضخمة لعصر النبيذ، ومع بداية القرن السادس عشر انتشرت مطبوعات الصحافة الورقية.

● **الإعلام والاتصال الجماهيري:** شهد القرن التاسع عشر نقلة كبيرة في أدوات الإتصال ووسائله، فاختُرِع التلغراف عام 1837م، وابتُخِر جراهام بيل التلغراف عام 1876م، وابتُخِر أديسون الفونوغراف عام 1890م، وابتُخِر الإيطالي ماركوني اللاسلكي، حيث انتقل الصوت من خلاله إلى مسافات بعيدة، وتُوِّج ذلك الاختراع بظهور الإذاعات الصوتية لأول مرة في كندا وألمانيا عام 1919م، وبعد ذلك اختُرِعَت التلغزة في أمريكا، فظهر أول بثّ تلفزيوني عام 1941م وكذلك اختُرِعَت السينما عام 1895م حيث ظهر أول فيلم فرنسي صامت، وفي عام 1927م اختُرِعَت السينما الناطقة.

● **الإنترنت والاتصال التفاعلي:** شهد القرن العشرين قفزة هائلة في وسائل الإتصال، فكان البث الفضائي، وكان القمر الصناعي السوفييتي عام 1957م، ثمّ الأقمار الصناعية الأمريكية، ليكون أول بثّ تلفزيوني خلالها عام 1964م، وأطلق العرب القمر الصناعي عربسات عام 1990م، وأطلقوا كذلك النايلسات عام 1996م، وبعد ذلك كانت ثورة الإنترنت كثمرة للاندماج بين تكنولوجيا الأقمار الصناعية، وتكنولوجيا الحواسيب الالكترونية.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف وأهمية الإتصال

أولاً/ الخصائص:

1. الإتصال عملية مستمرة:(continuous process):

الإتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير و الحركة ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته.لأنه مبني على علاقات متداخلة.

2. الإتصال يشكل نظاما متكاملًا(complète system):

يتكون الإتصال من وحدات متداخلة و تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رسائل و رجع صدى اذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فالإتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.¹

3. الإتصال عملية دائرية:

يوصف الإتصال في هذا الاطار بأنه أحادي الاتجاه أي أن الإتصال له إتجاه واحد من المرسل الى المستقبل فقط و ليس له اتجاه آخر نحو المرسل نفسه.²

4. اتصال تفاعلي وآني و متغير:

الإتصال يبني على التفاعل مع الآخرين،حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه،ولا يمكن ان يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته.

5. الإتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:

قد يتمكن الشخص من التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الإتصال أو حتى نسيان الإتصال ،ولكن لا يمكنه التراجع أبدا عن الإتصال بعد حدوثه.

6. الإتصال قد يكون مقصودا وقد لا يكون:

يتمثل في أربع حالات:

أ./ يرسل المرسل رسالته بقصد و يستقبلها المستقبل بجد و غالبا ما يكون الإتصال مؤثرا.

¹ عبد الله حسن مسلم:مهارات الإتصال الإداري والحوار،دار المعتز للنشر والتوزيع،ط1،الاردن،عمان،2015،ص.20.
² راكان عبد الكريم حبيب وآخرون:مقدمة وسائل الإتصال،مكتبة دار زهران،(د.ط)،(د.ب)،2001،ص.29.

ب./يرسل الرسالة بدون قصد و يستقبلها المستقبل بقصد

ج./ يرسل المرسل الرسالة بقصد و يكون المستقبل غير منتبه لها فلا يتفاعل معها

د/يرسل شخصان الرسائل و يستقبلانها بلا قصد.

7. اتصال ذو أبعاد متعددة:

كل الرسائل لها بعدان الأقل من المعاني :

أ/معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة

ب/معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام وما يصاحب الحديث

من إشارات...الخ.¹

ثالثا/ الأهداف:

تهدف عملية الإتصال في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي²:

- تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

- تعريف المسؤولين بتعليمات أصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأصيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

ثالثا/ الأهمية:

تكمُن أهمية الإتصال في عدة نقاط نذكر من بينها ما يلي³:

1- القدرة على التوصيل السريع والسهل للأفكار والمعلومات

¹ كمال خورشيد مراد:الاتصال الجماهيري والإعلام، التطور- الخصائص - النظريات ، دار المسيرة للنشر،ط1،عمان،الأردن 2011،ص.48.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارات "النظريات والعمليات والوظائف"، دار اليازوري، عمان، 2001، ص 313

³ محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2007،-ص109.

2- يعد الإتصال أحد الأنشطة الضرورية للعلاقات العامة في الإدارة ودونه لا يمكن أصلاً ولا أن تتحقق أهدافه.

3- فرسم السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع الخطط المفسرة لهذه السياسات سواء على مستوى الإدارة أو المنشأة في حاجة دائماً إلى البيانات والمعلومات وكافة الحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ويكون منها الأرضية الصلبة لبناء تقديراتها الخاصة بالسياسات والخطط... إلخ، وليتخذ منها الأساس السليم لإصدار القرارات هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لإعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوبة تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها والتعليمات الخاصة بتنفيذ بعض الأعمال وحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل.

4- من ناحية أخرى يوفر الإتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو يتم إنجازه وبالمشاكل التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها بإقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة وبذلك تتحدد أهمية الإتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ والتفاهم بينهم¹.

5- يعد الإتصال ضرورياً لإحكام الرقابة على سير العمل في برنامج الأمانة العامة فعن طريق التقارير وما تحتويه من بيانات ومعلومات يتسنى لإدارة الأمانة العامة تعميم نتائج البرنامج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل مرحلة التخطيط للبرنامج والموازنة بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء.

6- كما يساعد الإتصال من خلال الرقابة على رفع مستوى الأداء، ويؤثر على إتجاهات وسلوك العاملين والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر... إلخ، إذ من خلال ضمان الإتصال الفعال يمكن تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرار ومراقبة نتائج الأعمال وإكسابهم حسب النظام داخل المشروع فيمتد إدراكهم لأهمية الإتصال مع توضيح مصلحتهم في إتباع أصوله وقواعده².

7- يساعد الإتصال في تزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف.

¹ محمد منير حجاب، سمر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 27.

² محمد منير حجاب، نفس المرجع، ص 28.

- 8- يتصف الإتصال بالاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
- 9- يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها .
- 10- يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الإتصال تتسم بالصدق والصرحة والوضوح والشمول .
- 11- يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تريد من فرص التقاعد الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف والمجلات .
- 12- إنها أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .
- 13- إنها أداة فعالة لمواجهة أية شائبات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها .
- 14- إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى
- 15- تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع .
- 16- مهارة الإتصال مهارة إنسانية منها احترام الإنسان وقيمه وتفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مراجعة احتياجاتهم الأساسية .

المطلب الرابع: عناصر وأنواع الإتصال

أولا/ عناصر الإتصال

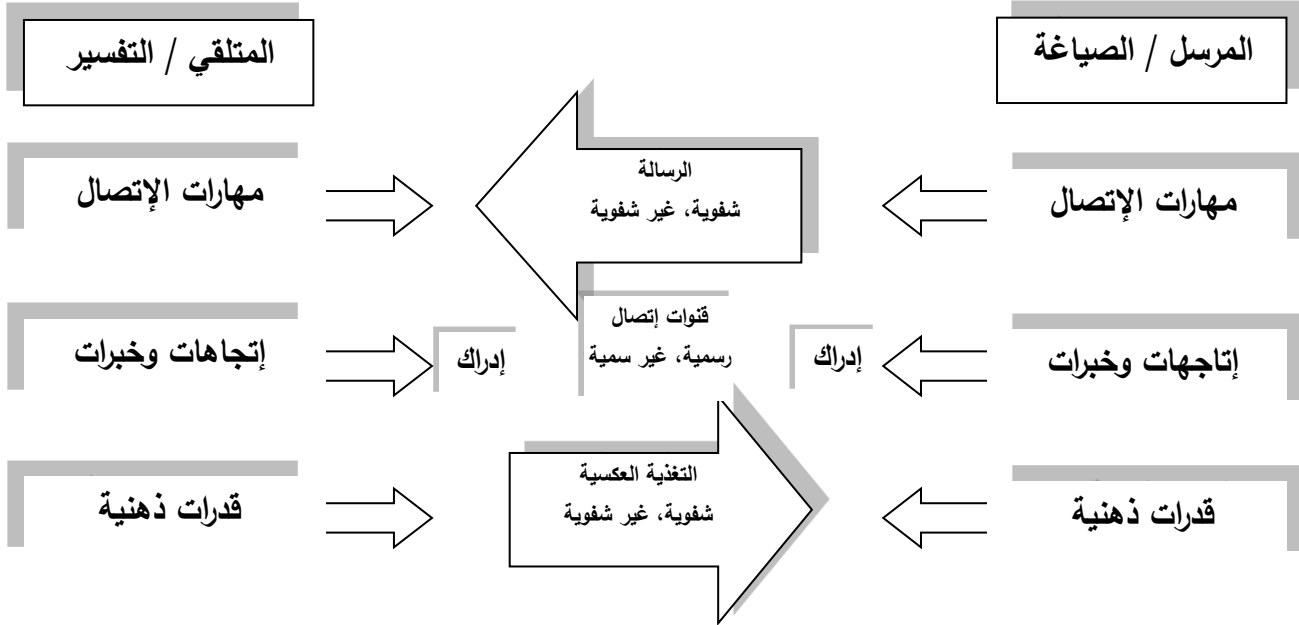
- من الضروري لإستكمال عملية التعرف على أبعاد الإتصال تحديد عناصره ومحدداته، حيث تشكل عملية الإتصال وكما هو مبين في الشكل المرفق من العناصر التالية:
- 1/ المرسل: وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد ويتحدد المرسل في المجال الإداري في الإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات الإدارية.
- 2/ قناة الإتصال: وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات، أو المعلومات التي يتطلبها العمل، وقد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني لفظية أو كتابية أو تصويرية.

3/ المتلقي: وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسله.

4/ الرسالة: تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه.

5/ التغذية العكسية: وهي عملية تبيين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المتخصصة في الإتصال¹.

الشكل رقم 1: نموذج لعملية الإتصال وعناصره



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارات "النظريات والعمليات والوظائف"، داراليازوري، عمان، 2001،

ص 313

ثانيا/ أنواع الإتصال:

توجد تقسيمات عديدة لأنواع الإتصال أهمها : حسب الوسائل المستخدمة وحسب الرسمية، وحسب

الإتجاه والتقسيم وحسب درجة التأثير وهي على النحو التالي:

أ- أنواع الإتصال من حيث اللغة المستخدمة¹:

¹ محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 315

1. الإتصال اللفظي

وهو الإتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل فهو الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة ، ويسمى الإتصال الشفوي أو الشفهي أيضا ومن مميزاته:

. الاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء

. أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تسيير عملية المشاركة في الفهم والمشاعر

. تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها

. زيادة درجة المفاهيم التعليم والمعرفة بأحوال ظروف العاملين في المؤسسات عن طريق تسيير

الكشف عن بواطن الأمور وتوضيح ما خفي منها

. التدريب على المصارحة في المناقشة

. تهيئة فرصة المشورة المشتركة في العمل وخاصة في القضايا المستعصية.

2. الإتصال غير اللفظي :

وهو عبارة عن تغييرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو يقصدها في إشراكه بالآخرين ومن أنواعه لغة الصمت والتغييرات الحسية والفسولوجية كإصفرار الوجه أو تصيبب العرق، والتغييرات الحركية واللغة الرمزية والإشارات كالإيماءات " إيماءات الرأس ، اللمس" ويطلق على هذا الإتصال اللغة الصامتة.

-ويصنف رونالد هاريسون الإشارات غير اللفظية على النحو التالي:

*شفرات أو رموز الأداء مثل : حركات الجسم تغييرات الوجه (حركات العيون الإيماءات ... وشبه اللغة مثل : الضحك ، نوعية الصوت المستخدم....)

*الشفرات أو الرموز الاصطناعية مثل : استخدام الملابس المعينة أو مستحضرات التجميل أو الأشياء الفنية ، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان

*الشفرات والرموز الإعلامية كأن يبرز المحرر الصورة بطرق عدة أو ألوان مختلفة أو أن يضيف الموسيقى والمؤشرات الصوتية

¹ شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص-ص 120-125.

* الشفريات أو الرموز الظرفية من خلال استخدام الوقف والزمان أو من خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم مثال ذلك أن تترك شخصا ينتظر لفترة طويلة أو أن تجلس بعيدا عن شخص تعرفه أو لا تنتظر إليه خلال الجلسة.

ب- أنواع الإتصال من حيث درجة رسميته¹:

1. الإتصال الرسمي:

الإتصال الرسمي الإتصال هو ذلك الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الإتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، وتتصف الإتصالات الرسمية عادة بما يلي : قانونية ، مكتوبة تتعلق بالعمل مباشرة تتم داخل التنظيم وتتعلق به، وملزمة للأطراف ذات العلاقة ويقسم الإتصال الرسمي إلى ثلاث أقسام هي²:

- **الإتصال النازل أو الهابط** : وهو الإتصال من الأعلى إلى الأسفل ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أدنى ويعد هذا النوع الأكثر شيوعا، ويتم خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلاغات وقرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة، ومن معوقاته: كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا، الفروق في الدافعية ، بين المرسل الرئيس والمستقبل المرؤوس.

- **الإتصال الصاعد** : ويكون اتجاهه من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ويكون الإتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتقدمة راجعة إلى القيادة أو الإدارة العليا، ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الإتصال الصاعد . سياسة الباب المفتوح واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين، كما يواجه الإتصال الصاعد عدد من المعوقات من بينها:

¹ أحمد زكي البدوي وعاطف عدلي عبده، الإتصال والرأي العام، دار الكتاب المصري اللبناني ، 1985، ص-ص 40-44.

² أحمد زكي البدوي وعاطف عدلي عبده، المرجع السابق، ص 41.

. بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

. تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى

. اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسية.

. انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين - عزلة الرؤساء

- الإتصال الأفقي

ويكون هذا النوع من الإتصال بين المستويات الإدارية والاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في المستوى نفسه فالإتصال بين الوزراء هو إتصال أفقي، ويهدف الإتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات من نفس المستوى الإداري وغالبا ما يكون شفويا وبطريقة مباشرة دون أية تعقيدات إدارية ويتم إعادته من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل أما الإتصال المتقاطع فيحدث عندما يتم الإتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن دون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية ويكون هذا الإتصال مائلا ليس عموديا وليس أفقيا مثال ذلك : أن يتصل أحد الوزراء بأحد مدراء الدوائر في وزارة أخرى دون الإتصال بالوزير الذي يعمل عنده مدير الدائرة.¹

2- الإتصال غير الرسمي

وهو الإتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العالمين يتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعلمهم ، أو تبادل المعلومات من خارج نافذة الإتصال الرسمية.

ج- أنواع الإتصال من حيث درجة تأثيره :

ويقسم العلماء الإتصال من حيث درجة تأثيره إلى الإتصال المباشر والإتصال الجماهيري وبهنا هذا التقسيم ونقف أمامه بشيء من التفصيل :

1- الإتصال المباشر الشخصي:

¹ أحمد زكي البدوي وعاطف عدلي عبده، المرجع السابق، ص 43.

يقصد عملية تبادل المعلومات والأفكار والإتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة دون عوامل أو قنوات وسطية أو وسائل نقل صناعية حتى يصبح المرسل والمستقبل على إتصال ببعضهما البعض من خلال وسيلة معينة¹.

2- الإتصال الجماهيري

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والإتجاهات إلى عدد كبير نسبياً من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الإتصال الجماهيري، وهذا النوع من الإتصال يتم بطريقة غير مباشرة وغالباً يكون في اتجاه واحد يتخلف الإتصال الجماهيري عن أنواع الإتصال الأخرى من عدة نواحي وهي:

1. يعتمد الإتصال الجماهيري على التكنولوجيا أو وسائل النقل كانت ميكانيكية أو إلكترونية.
2. يعمل الإتصال الجماهيري على تقديم معاني مشتركة لملايين الناس الذين لا يعرفون بعضهم البعض.
3. مصادر الإتصال الجماهيري مصادر رسمية تحمل، حيث أنها عبارة من إنتاج جماعي.
4. تتسم رسائل الإتصال الجماهيري بالعمومية والتنوع، حتى تكون مفهومة وملئية لجميع الرغبات.
5. يتم التحكم في الإتصال الجماهيري من خلال العديد من حراس البوابات الإعلامية.
6. يحدث رجع الصدى متأخراً في الإتصال الجماهيري إذا ما تورد بالأنواع الأخرى في الإتصال².

المطلب الخامس: نماذج الإتصال

كانت هناك عدة محاولات لتوضيح عملية الإتصال وتحليلها ووصف أبعادها وتشخيص مجالاتها وذلك في شكل نماذج لتنظيم المعلومات وفكرة النموذج ليست جديدة على الإنسان فكل من يخضع لنماذج سلوكه يلتزم بها ويسير عليها فالنموذج هو محاولة لتقييم العلاقات الكاملة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع النظام، وتصنف هذه النماذج حسب المنهج العلمي إلى نوعين:

- **النماذج البنائية:** التي تظهر مكونات الشيء أو الحدث أي الرسمية.

- **النماذج الوظيفية:** التي تحاول أن تبين لنا كيف تعمل الظاهرة.

وسوف نناقش بعض هذه المناهج على النحو التالي:

¹ حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار المجد للنشر والتوزيع، 2009، ص-ص30-32.
² أحمد زكي البدوي وعاطف عدلي عبده، المرجع السابق، ص44.

1/ النماذج البنائية

وتتمثل في:

1-1/ نموذج لاسويل "LASWELL" للإتصال

قدم لاسويل منظورا عاما للإتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال الإتصال يمكن توضيحها بالعبارة البسيطة التالية: "من يقول ماذا أو لمن وبأي وسيلة وبأي تأثير".
وركز لاسويل على الرسالة اللفظية وإهتم بعناصر الإتصال وهي المتحدث إلى المستقبلون كما قدم لاسويل الحديث اللفظي بوصفه جزءا تعريفا من عملية وأشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية، بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزء من عملية الإتصال¹.

1-2/ نموذج شانون وويفر

وضع شانون وويفر هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بيل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته وويفر عام 1949 أن بساطة هذا النموذج من جهة وويفر جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم الإتصال وهو نموذج خطي بسيط تسير فيه عملية الإتصال في طريق واحد.
وقد حدد شانون وويفر الإتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

- مصدر المعلومات.

- مرسل.

- قناة.

- مستقبل.

- هدف.

- مصدر الضوضاء².

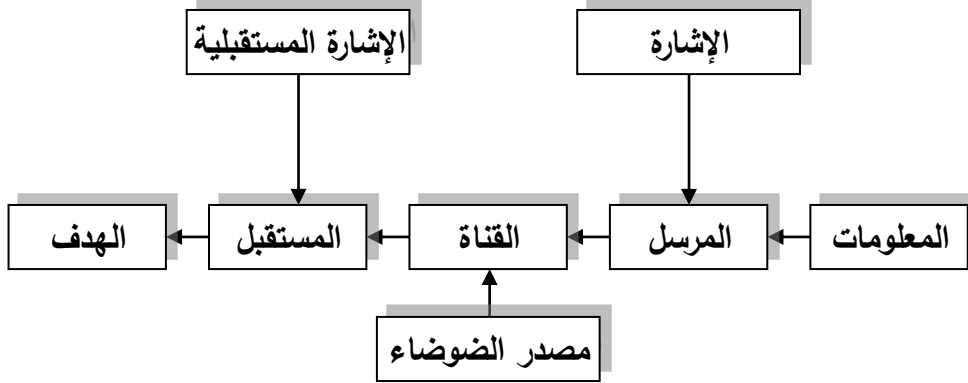
وفي إطار هذه العناصر نجد أن العملية تسير وفق ما يقوم به المصدر بتحديد الرسالة من خلال القرارات التي يتخذها حيث تنتقل الرسالة إلى المستقبل من خلال قناة تتحول من خلالها إلى إشارات وتعرض الإشارة في مرحلة النقل إلى بعض التشويش أو الضوضاء فيؤثر ذلك على فك رموزها أو على فهمها عند المتلقي.

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية "رؤية نظرية وعلمية وواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 50

² سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، نفس المرجع، ص 51

كما أن هذا النموذج يقدم عملية الإتصال بوصفها خطة تسيير من المصدر إلى المتلقي ويتجاهل عنصر التغذية المرتدة ولقد أدخل شانون وويفر مفهوم الضوضاء الذي يعيق سير الرسالة كما أدخل مفهومة الترميز وفك الترميز.

الشكل رقم 2: نموذج شانون وويفر للإتصالات



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية "رؤية نظرية وعلمية وواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 51

2/ النماذج الوظيفية

نشر "ولبور شرام" موضوعا عام 1945 عنوانه: "كف يعمل الإتصال" قدم فيه نماذج إضافية عن عملية الإتصال وهو تطوير نموذج "شانون ويفر" قال "شرام" في وصف هذا النموذج، يمكن أن يكون المصدر فرد "يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير" ويكون المصدر هيئة "جريدة أو دار نشر أو محصلة تلفاز أو أستديو أو سينمائي"، وتكون الرسالة حبرا على الورق أو موجات صوتية في الهواء أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة يمكن تركها لإعطاء معنى¹.

حيث يعتبر الإتصال عند مجهود هادف يرمي أرضية توفير إلى مشتركة المصدر والمستقبل، وقدم "شرام" في هذا النموذج مفهوم مجال الخبرة الذي إعتبره ضروريا ليقدر ما الرسالة تصل إلى ميادين خبرة مشتركة الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر وإستنتج أنه وخلفيات مشتركة الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا التغذية الراجعة حيث يرى "schramm" أن ثقافة مشتركة وغير ذلك فإن إحتمال والتغلب على مشكلة التشويش كانت إذا في حالة عدم وجود حيث إقترح شرام التغذية

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، نفس المرجع، ص 50

العكسية تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا تسير أهمية ويرى "شرام" أن المستقبل عندما يصدر من التغذية الراجعة يصبح مرسلًا فالإتصال عنده ليس في إتجاه واحد.

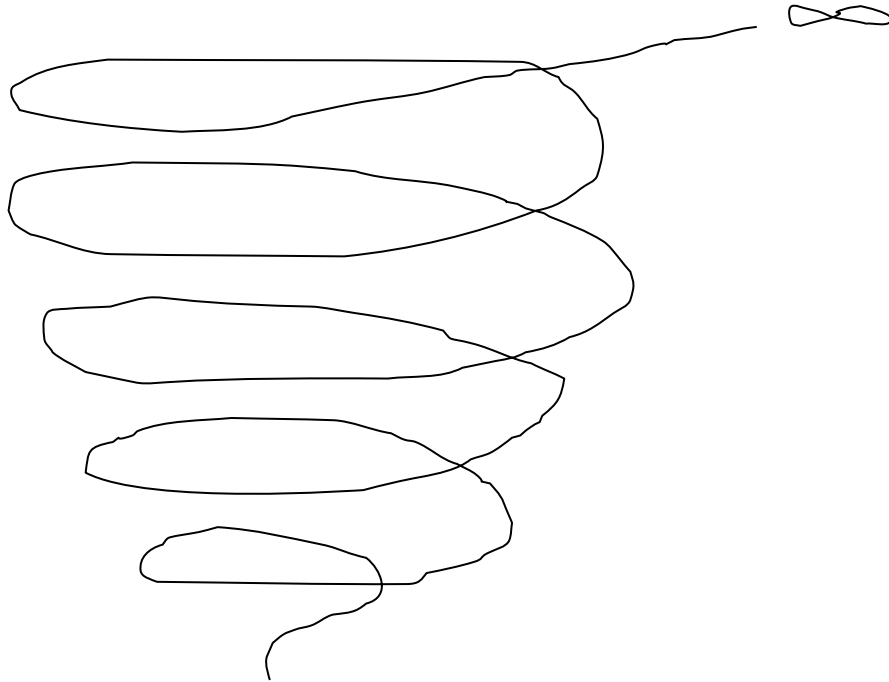
وتتلخص العناصر الرئيسية لنموذج "شرام" في ما يلي:

- المصدر "الرمز".
- المستقبل "محلل الرمز".
- الإشارة.
- الهدف.
- مجال الخبرة أو "الإطار المربعي".

3/ نموذج دانس "dance"

يختلف نموذج "دانس" عن النماذج السابقة الحلزوني، حيث حاول دانس من خلال الخط المستقيم مع النماذج الدائرية حيث وهو البعد الزمني الإتصال موضحاً أن عملية الإتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الإتصال¹.

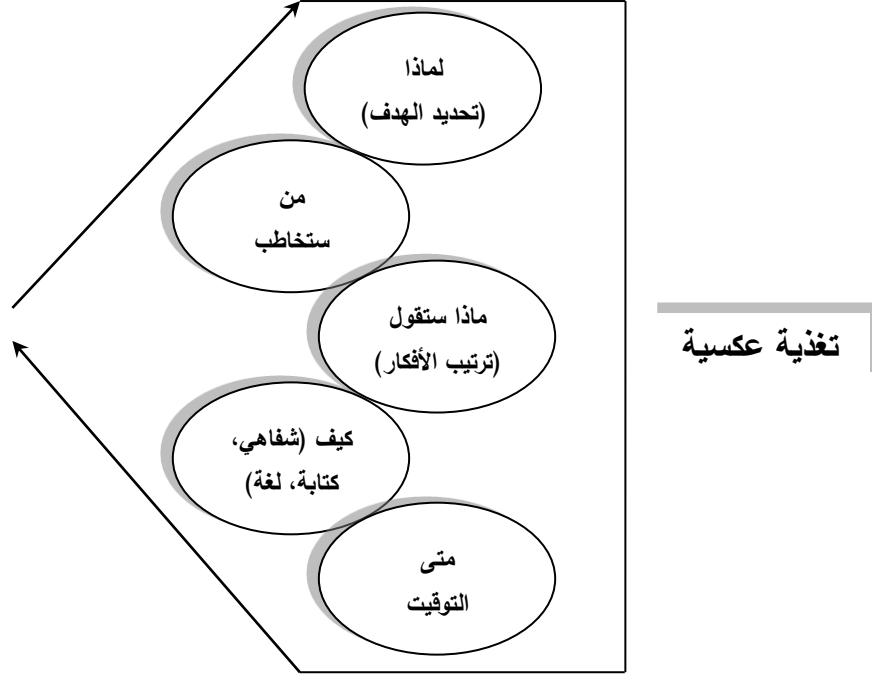
الشكل رقم 3: نموذج فرانك دانس للإتصالات



¹ فريد كورتل بلخير، إلهام بوغليطة، الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص 63

المصدر: فريد كورتل بلخير، إلهام بوغليطة، الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص 63.

الشكل رقم 4: يوضح الإتصال الناجح



المصدر: نفس المرجع، ص 63.

المطلب السادس: معوقات الإتصال

1- معوقات متعلقة بالمرسل:

تتمثل في¹:

- قصور المرسل و عدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.
- عدم الاكتراث بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال

¹ منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - اتصال في التنظيمات -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.1997، ص272

2- معوقات متعلقة بالرسالة:

قد تتضمن الرسالة التي تم إرسالها بعض الأخطاء بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم التيقن يطلق عليه التشويش، مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالموثرات الخارجية مثل الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة، والتي تحول دون إمكانية حدوث الإتصال بصورة جيدة.

3- معوقات متعلقة بالمستقبل:

- هناك بعض المعوقات المتعلقة بالمستقبل منها:
- سوء التقاط الرسائل كالتسرع في التأويل المقصود بالحديث.
- عدم الانتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر منتقاة، مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة.

- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المرسل، واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة إليه¹

4- معوقات متعلقة بالوسيلة:

تتمثل المعوقات التي تعترضها في:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الإتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو غير متكاملة أو غير متجانسة.
- الاستخدام الخاطئ للوسيلة، حيث قد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية، وإلكترونية مثلا ويتم استخدامها بأسلوب سيئ إما بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة.

- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة.

- ازدحام واختناق قنوات الاتصال.

- سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها.

5- معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

يمكن إيجازها في¹:

¹ محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية: الإتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر. 1991، ص 31

- الافتقار إلى متابعة سير عملية الإتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارات الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
- ضعف بنى الإتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس اتجاهين.
- تعالي مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بأراءه، وتحصل هذه الحالات في الإدارة البيروقراطية أو الديكتاتورية التعسفية

كما يمكن تلخيص معوقات الإتصال في النقاط التالية:²

- التباين في الإدراك والمستوى بين المرسل والمستقبل.
- الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة.
- الافتراض المسبق وينجم هذا عن افتراض المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة، ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقاصده.
- العرض المختل للرسالة أي بصورة غير منظمة وغير مترابطة، فيؤدي ذلك إلى تشويش المتلقي وعدم فهمه أو إفهامه.
- إغلاق قنوات الإتصال عن طريق منع المشارك في الإتصال من محاوره المرسل بصورة متكافئة، فالحوار يساعد على إقامة جسور تصل بينهما.

المبحث الثاني: الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

وأما الإتصال في المجال الإداري أو الإتصال في التنظيمات عموماً، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين³.

¹ عصام سليمان الموسى: المدخل في الإتصال الجماهيري، ط6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 27، 28

² علي فرجاني: العلاقات العامة واستراتيجيات الإتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص.88.

³ فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص.16.

ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين." و هو إما اتصال رسميا (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي¹.

- والإتصال التنظيمي: هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وبمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.

هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.²

ويعرف الإتصال التنظيمي أيضا على أنه: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة من مختلف الإتجاهات من نازلة وصاعدة وأفقية عبر المراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وكذا بينه وبين جمهوره الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله الذي يحقق فهم التجارب بين العاملين مما يقود لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة"³.

المطلب الثاني: مقومات وأهداف الإتصال التنظيمي

أولا/ مقومات الإتصال التنظيمي:

- يمكن إدراج أهم وأبرز مقومات الإتصال التنظيمي في جملة من النقاط على النحو التالي:
- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها.
 - تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه، ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
 - إيجاد فن الإستماع الفعال وتأثيره على الإتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراستها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الإستماع وإن قيامهم بالإستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس.

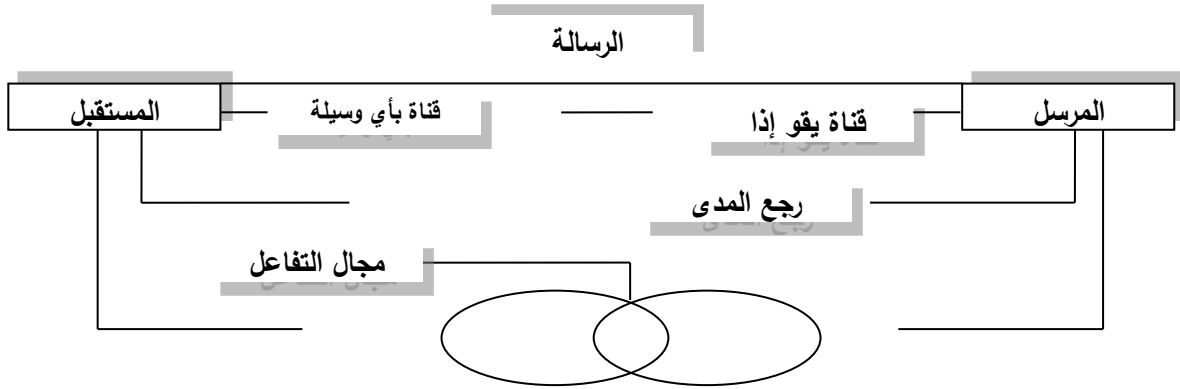
¹ Alex muchelle, les science de l'informationet de la communication,édition hachette paris, 2001 p67.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 221.

³ شريف الحموي، مهارات الإتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 48.

- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولاً عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة.
- الوضوح والوقت المناسب بإستخدام الوسيلة المناسبة في الإجراءات الضرورية لعقد إجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية.
- أخذ المعلومات من مصدرها مباشرة وفهم الوسائل بموضوعية وفتح القنوات والطرق.
- إحتماالية مباشرة بين القائد المنسق وبين مرؤوسيه.
- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف التالي ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة¹.

الشكل رقم 5 : يوضح مقومات العملية الإتصالية



المصدر: مرزوق دلندة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي، أطروحة ماستر، جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2015/2014، ص 44
ثانيا/ أهداف الإتصال التنظيمي:

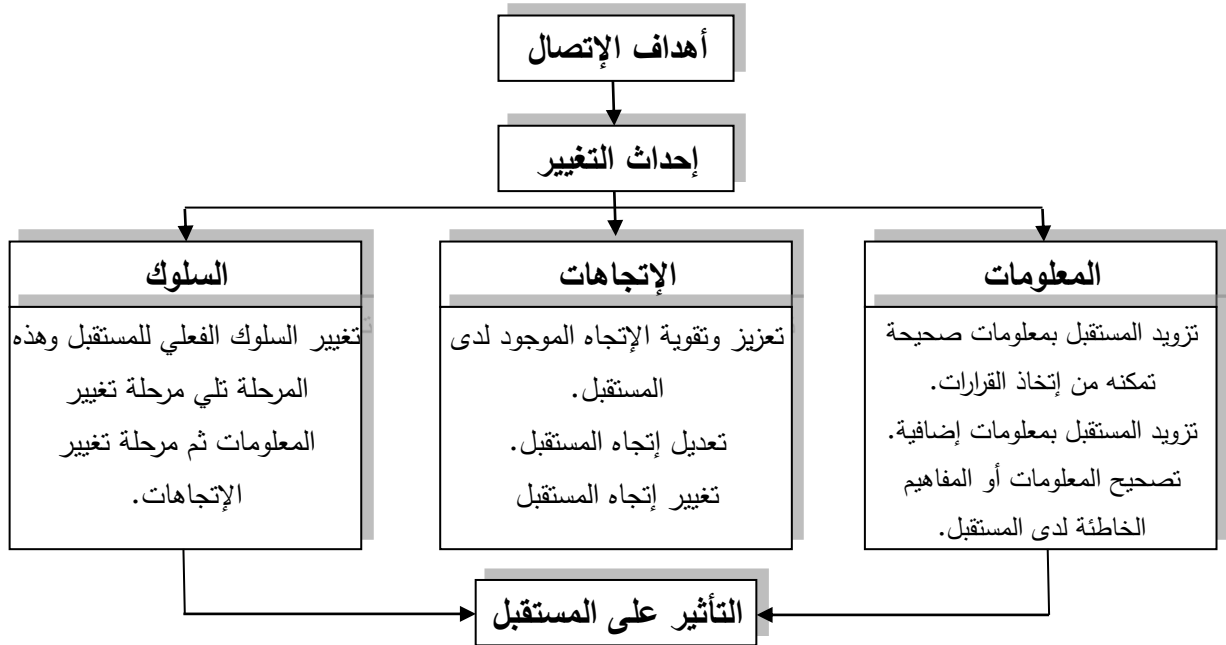
- يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتمثل في:
- توفير معلومات لمتخذي القرارات.
- توصيل الآراء والأفكار.
- التوجيه والإرشاد وتنمية القدرات.
- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

¹ مرزوق دلندة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي، أطروحة ليسانس، جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2015/2014، ص 44

- إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية¹.

ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 6: يوضح أهداف الإتصال التنظيمي داخل المنظمة



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 110.

المطلب الثالث: أهمية الإتصال التنظيمي

يمكن إدراج أهمية الإتصال التنظيمي فيما يلي:

1/ **تخطيط العمل**: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الإتصالات.

2/ **البعد عن التأويل والتقدير الشخصي**

¹ محمد الصيرفي، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 110.

عند إتباع الأسلوب المناسب للإتصال حيث أن وجود نظام للإتصال يجبر المدير أو المسؤول على إستخدامه في الوقت المناسب مع العاملين المحددين، بإستخدام النماذج، والأشكال الملائمة للمنظمة.

3/ التنفيذ الكفاء للعمل

إن سير أمور العمل وتنفيذها يحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والإستماع والمناقشة، وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الإتصال.

4/ الرقابة على العمل

من خلال أساليب الإتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى إتزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية وتوفر المعلومات يحدد مقدار الإنحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الإتصالات التنظيمية هذه الإنحرافات بقصد تصحيحها.

بالإضافة إلى أهميات أخرى تتمثل في:

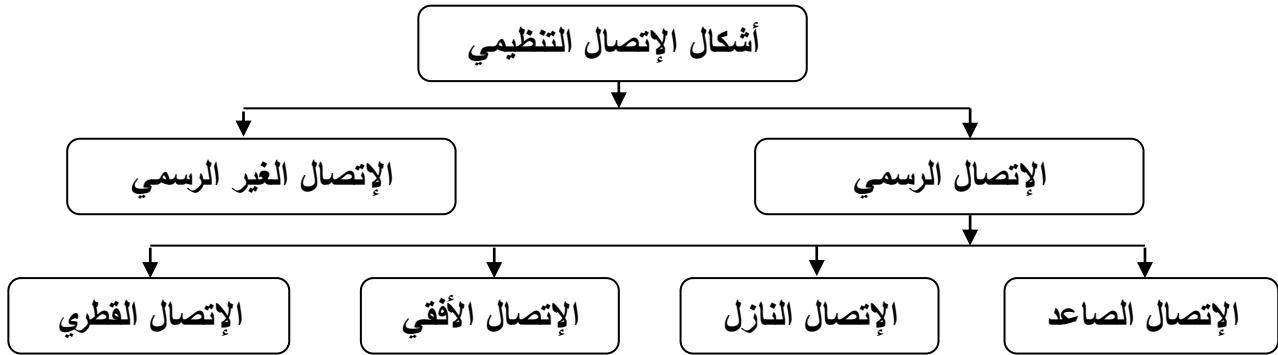
- يساعد نظام الإتصالات التنظيمية من خلال توفير جميع المعلومات، خاصة السليمة منها، على تحقيق الدقة وذلك لحسن التصرف فيها وإتخاذ القرارات¹.
- تحقيق الديمقراطية في العمل يحقق نظام الإتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، للإفراد في إتخاذ القرارات دون القيام بإجتماع لتبادل الآراء والوصول إلى نتائج مشتركة.
- إذن تعتبر الإتصالات التنظيمية هامة للفرد والجماعات والمنظمات كما أنها ضرورية لتحقيق أهداف العمال والمديرين وتلعب دورا إستراتيجيا فيما يخص التخطيط الجيد للعمل وإتباع الأساليب الفعالة لتطويره من خلال المتابعة الدائمة والجمع المستمر للمعلومات وتوفرها للموظفين بكل دقة ووضوح.

المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي

هناك نوعين أساسيين من أنواع الإتصال التنظيمي، ألا وهما الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي، وهو ما سوف يمكن توضيح من خلال الشكل الموالي²:

¹ شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 137
² ابراهيم أحمد أبو عقرب، الإتصال الإنساني ودوره في الفاعل الإجتماعي، دار المجدلوي للنشر، عمان، 1993، ص 49.

الشكل رقم 7 : أشكال الإتصال التنظيمي



المصدر: فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة، عمان، 2010، ص 254.

1/ الإتصال الرسمي:

هو الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعد أهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكة الإتصال الرسمي إذ يتضمن البيانات أو الحقائق الخاصة بوضع الجاري ومشكلات الأهداف، والآراء والمقترحات والخبرات ومشكلات الأهداف والآراء والمقترحات والخبرات والتجارب، المعلومات، الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

"أما عن الحوافز والعواطف نذكر منها: مشاعر التأييد أو التقدير أو رفض الأهداف والأغراض ومن أنواع الإتصال الرسمي ما يلي:

1-1/ الإتصال الصاعد

وهو الإتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتضمن تقديم المعلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله وما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم وما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياسته، وما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله.

ويرى روزفيلد أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها. وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي¹.

الشكل رقم 8 : أشكال الإتصال الصاعد للرؤساء (الإدارة العليا) المرؤوسين

¹ أحمد بخوش، الإتصال والعلومة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 15.



المصدر: أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 15.

1-2/ الإتصال النازل

بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء وأعضاء الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين على المستوى التنفيذي وهكذا يتم الإتصال متفقا مع خط السلطة ويأخذ هذا الإتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات سياسية تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع ويتوقف على هذا الإتصال حياة المنشأة فيدونه تتوقف عن أداء وظيفتها... " ويؤخذ على هذا النوع من الإتصالات على أنه:

- يكون بعيد عن العلاقات الإنسانية، والعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

- عدم المرونة، وتعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

"ولذلك على القائد عندما يصدر معلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة لمن طبّقها، وكذلك على القائد أن يهد المرؤوسين لفهم وتقبل أي تغيير قد يطرأ والإتصال معهم وسماع وجهة نظرهم ويعد هذا النوع من أكثر أنواع الإتصال شيوعا حيث تتناسب المعاني والرسائل، مثل الأوامر والتعليمات، والمذكرات الداخلية".

الشكل رقم 9: أشكال الإتصال النازل للرؤساء



المرؤوسين

المصدر: بشير العلق، الإتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوردي،

الأردن، 2009، ص 17.

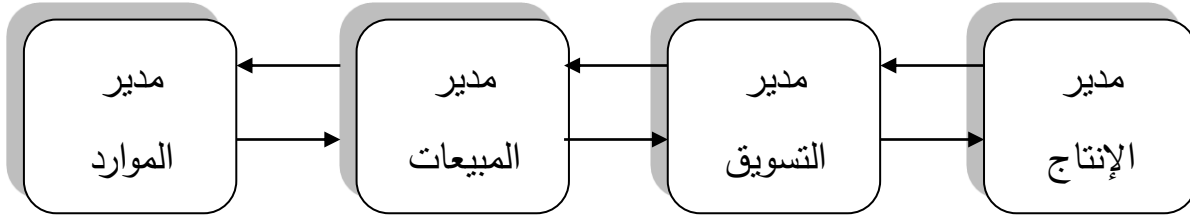
1-3/ الإتصال الأفقي (الجانبية)

وهي الإتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي.¹

¹ بشير العلق، الإتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوردي، الأردن، 2009، ص 17.

وتشجع الإدارة هذا النوع من الإتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصراعات، وللإتصالات الأفقية دورا حاسما في توطيد علاقات التعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.

الشكل رقم 10: مسار الإتصال الصاعد



المصدر: فاتن عوض، نفس المرجع، ص 256.

1-4/ الإتصالات القطرية

هي الإتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس ويقصد بهذه الإتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت والجهد.

2/ الإتصال غير الرسمي: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات¹.

ونلاحظ يوميا إنتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بشخصية الأفراد وأمورا عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقيا دون أي حاجز مادي أو معنوي، وإذا كان الإتصال اللارسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية في المنظمة فإنه أيضا ذو خصائص ومميزات يلخصها كاتر وكاهن 1978 فيما يلي:

¹ فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة، عمان-الأردن، سنة 2010، ص 256.

2-1/ الإتصال الرسمي

تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي على إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي.

2-2/ الإتصال غير الرسمي

مصدر وفير من المعلومات وأكثر تفصيلاً لها بالنسبة للإدارة عندما تلجأ إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها.

2-3/ الإتصال اللارسمي

يمتاز الإتصال اللارسمي عند الإتصال الرسمي براعة وسهولة الإنتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي .

ومهما يكن فإن هذه المميزات لا يمكن أن تغطي نقائص الإتصال غير الرسمي المتمثلة في إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون إنتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلاً.

وللإستفادة من مزايا الإتصالات غير الرسمية هذه ينبغي على الإدارة الإستعانة بالمختصين السكولوجيين لدراسة قنوات الإتصال المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ المزايا للتنظيم الرسمي وذلك نتيجة التفاعل بين مختلف الأفراد والجماعات العمل غير الرسمية¹.

المطلب الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي

يقصد بمعوقات الإتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الإتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الإتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فاعلية الإتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود"، ومن بين هذه المعوقات:

¹ فاتن عوض، نفس المرجع، ص 265

1/ معوقات شخصية

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها¹.

2/ معوقات تنظيمية

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مركز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين².

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات.
- وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة³.

3/ معوقات بيئية

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليدته بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

¹ رويم فائزة، ومهيري بلخير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة قاصدي مرباح، ورقة، ص 56.

² فانتن عوض، نفس المرجع، ص 264

³ ابراهيم أحمد أبو عقرب، نفس المرجع، ص 51

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الإتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الإتصال ومدى فاعليته¹.

4/ عوائق سيكولوجية

ترتبط هذه العوائق أساسا بميول الشخص، خاصة إذا كان منصب المسؤولية إلى محاولة إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته، وتعامله مع الآخرين بسلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقية ويرى الأستاذ "صالح الشبيكي" أن السلوك ما هو إلا خوف من أن يمتاز الآخرون علينا في حالة عرفوا أعماق شخصيتنا وأن هذه الظاهرة النفسية تنتشر أكثر في المناصب العليا والمسؤولية أين يسعى المشرفون إلى الابتعاد عن مرؤوسيهم رغبة في الإيحاء الدائم بقوة الشخصية والصرامة أو تجنب تهمة الضعف والمحسوبية والتحفيز بقول "مينار" الأمراض الإجتماعية للمؤسسة إن السلطة تظفي على نفسها الغموض، إن في الكثير من الأحيان المسؤولين السامين فكرة، أن السلطة يجب أن تبقى لغزا غامضا ولذلك نجدهم شيقون في تقييم المعلومات والتفسير من أجل الإبقاء على هيبتهم ونفوذهم.

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات السيكولوجية، التي قد تحد من فعالية التواصل تكمن في انعدام الإستعداد لتقبل النتائج والآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين أو نتيجة العداء النفسي الكائن بينهم الناتج عن طبيعة الإنسانية الراضة لأشكال التسلط، كما يرجع إلى انعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو عدم تحقيق أبسط الحقوق².

5/ عوائق أيديولوجية

يختلف أفراد المؤسسة في التوجه الأيديولوجي والمعتقد ولذلك نجد أن عملية الإتصال في جزئها الخاص بالرسالة تتعرض للحذف والتضليل في التشويه أحيانا، فالرسالة في عالم الإختلافات هذا تكون محل صراع بين القبول والرفض لدى مختلف أطراف الصراع الأيديولوجي مما يفتح المجال لحرب الإشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد من المناصرين لفكرة على حساب أخرى³.

¹ غنيات بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 1992، ص 42.

² رويم فائزة، ومهيري بلخير، نفس المرجع، ص 59.

³ غنيات بوفلحة، نفس المرجع، ص 43.

كما يمكن أن نظيف تحت هذا الإطار كل المعايير المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد نظرا لما يسببه إختلاف العمال، أو مختلف أطراف وفئات المؤسسة فيما بينها من عدم تقبل إنشفاق بين رافض لفكرة ما هذا الإختلاف بين المرسل والمتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق والتأويلات الخاطئة

6/ عوائد متعلقة بالقناة

أن القناة لها رمز والشكل أو اللغة اللفظية المكتوبة أو البصرية التي تستعمل في توصيل رسالة وهذه القنوات يمكن أن تكون حدثا غير مباشر وتكون وسائل غير مكتوبة ومطبوعات أو صور ثابتة أو متحركة أو أشكال وبيانات وعلى هذا النحو فإن مختلف العوائد المرتبطة بهذه الأشغال القنواتية تنحصر في الإعتماد القصدي أو سبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي عملية الإتصال، إن عدد كبير من الأفراد يعتقدون أن المعاني الموجودة في أذهانهم للجمل والكلمات والرموز هي نفسها الموجودة لدى الآخرين، وهذا الاعتقاد الخطأ دفع المرسل إلى تقديم الشروح الوافية والإيضاحات عن مقاصده من هذه الفكرة أو الرمز وبذلك تظهر التأويلات الخاطئة للرسائل وهذا يعتبرنا حاضرا أمام بلوغ الرسالة لهدفها¹.

7/ عوائد ترتبط بالرسالة

تمثل الرسالة عنصرا هاما من عناصر الإتصال ومن العقبات التي نجدها في هذا الصدد توافق محتوى الرسالة من حيث القيم والمفاهيم بين المرسل والمتلقي كما أن الإفراط في استخدام الرسائل يمكن أن يحدث تشويش إلى الطرف المستقبل والنتائج عن الصياغة اللغوية. نجد أيضا وفي الكثير من الأحيان تحريف في محتوى الرسالة ويحدث غالبا في الإتصال المساعد كان يقوم المرؤوس وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض الحقائق الواردة من أسفل أو تزوير الأرقام والتقارير لإخفاء النقائص كل ذلك من أجل نيل رضا المشرفين أو السلطة الوصية رغبة في منصب أسمى².

وفي هذا الصدد أيضا يقول "جار دليلي" في زمن الصناعات الأولية بالمؤسسات المحدودة الصغيرة وكانت للكلمة قيمة كبرى أما اليوم فقد قيمتها حيث أننا فقط لنقول قد ملأ مذكرة رسمية في الموضوع وهكذا أصبحنا نتصل بالمذكرات والمراسلات بين مكتب وآخر وكل طلب مكتوب يقتضي

¹ فاتن عوض، نفس المرجع، ص 267.

² رويم فائزة، ومهيري بلخير، نفس المرجع، ص 61.

اجابة مكتوبة وهكذا الممارسات نجدها خاصة في الإتصال الرسمي الذي يغلب فيه الطابع البروتوكول الذي قد يجعل الإتصال من المفروض أن يمر مباشرة بين شخصين يأخذ مسار دائري يمر خلاله عبر تعدد كبير من الأطراف، وبذلك نقل الرسالة ومعنى مضمونها، كم أن عامل مدى اتساع حجم المؤسسات لا يعمل مطلقا في مصالح عملية الإتصال، فكلما زاد الإتساع زاد حجم الممارسات البيروقراطية والرسمية المعرفة وبالتالي تتعقد العملية الإتصالية.

المطلب السادس: قياس مستوى فاعلية الإتصال التنظيمي وأهم أنماطه وأشكاله

تقاس فاعلية الإتصال التنظيمي بالمعايير التالية:¹

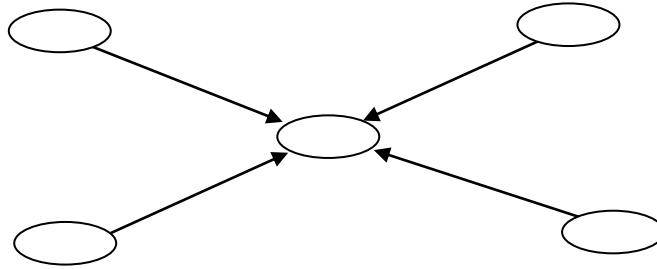
- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها.
- درجة اليسر والسهولة في تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية.
- درجة التأثير على متلقي الرسالة مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل-
- مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل للمعلومات

أما فيما يخص أنماط وأشكال الإتصالات التنظيمية فتكمن في²:

1/ الإتصال على شكل عجلة:

يسمح للرئيس الإتصال بأربعة (4) أطراف داخل المنظمة وبصورة مباشرة دون الإعتماد على وسيط ويكون عادة مزدوجا ومباشرة في الوقت ذاته ويتصف بالدقة والوضوح وسرعة الإستجابة.

الشكل رقم 11 : الإتصال على شكل عجلة



المصدر: خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

127

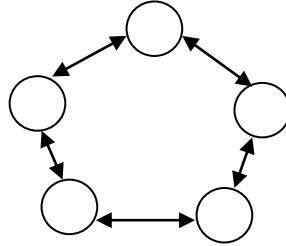
2/ الإتصال على شكل دائرة:

¹ مرزوق دلندة، نفس المرجع، ص 47

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 127

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد أفراد الذين يتصل بهم إتصالاً مباشراً.¹

الشكل رقم 12 : الإتصال على شكل دائرة

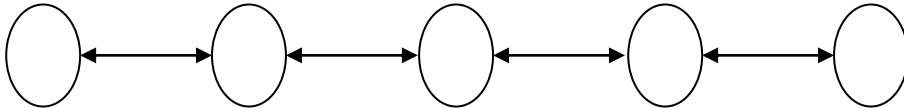


المصدر: خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 127

3/ الإتصال على شكل سلسلة

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

الشكل رقم 13: الإتصال على شكل سلسلة



المصدر: خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 128

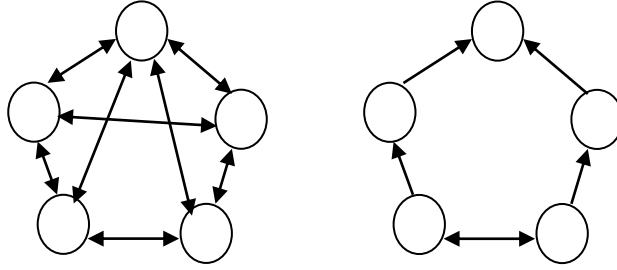
4/ الإتصال على شكل نجمة

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الجهاز الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الإتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن إستخدام هذا النمط يؤدي إلى البطئ في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.²

الشكل رقم 14: الإتصال على شكل نجمة

¹ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 128.

² خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 127



المصدر: خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 127

- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة جملة المذكرات والأطروحات والدراسات غير المنشورة والمراجع المتخصصة التي تعرض لها الباحثون في نفس المجال، حيث تنقسم إلى عدة دراسات صنفت على النحو التالي:

أ/ الدراسة الأولى:

جاءت الدراسة الأولى تحت عنوان دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار، من إعداد عكراش جميلة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الأم والطفل بالجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، تخصص علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية: 2017/2016.

وقد تناولت هذه الدراسة على الأهداف التي يعمل الباحث على تحقيقها وإدراكها والإعتماد على أدوات وأساليب علمية والأهداف هي:

- معرفة دور الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرار.
 - التعرف على نمط الإتصال المستخدم في المؤسسة وأهميته في إتخاذ القرار.
 - تحديد وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في إتخاذ القرار.
- كما تنطلق فرضيات الدراسة من خلال الإنسجام بين الإطار النظري والتطبيقي على هذا الأساس جاءت الفرضيات كالتالي:

- يوجد أثر للإتصال الرسمي على إتخاذ القرار.
- يوجد أثر للإتصال غير الرسمي على إتخاذ القرارات.

وكان مكان إجراء عينة الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية الأم والطفل، ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها أنه لا يوجد للإتصال دور في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل

بالجلفة، كما لا يوجد أثر للإتصال الرسمي على إتخاذ القرار، هذا فضلا على أنه يستعمل الإتصال فقط لإبلاغ قرارات الإدارة العليا للعمال في وقتها.

ب/ الدراسة الثانية:

جاء الدراسة الثانية تحت عنوان دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، من إعداد زيزي رمال، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية: 2016/2015.

إذ تناولت هذه الدراسة الأهداف التالية:

- طبيعة العلاقة بين الإتصال الإداري وعملية إتخاذ القرار.
 - التعرف نمط الإتصال المعتمد في المؤسسة على مدى فعالية القرارات التي يتخذها المسؤولين.
 - التعرف على مدى إسهام الإتصال في فاعلية القرارات وصلاحياتها.
 - كما إعتمدت هذه الدراسة على جملة من الفرضيات جاء على النحو التالي:
 - الفرضية العامة: يلعب الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.
 - الفرضيات الجزئية: وتتمثل في:
 - تزيد التقارير من فعالية القرارات في المؤسسة.
 - تساعد العلاقات الشخصية على عقلانية القرارات في المؤسسة.
 - تعمل الإشاعة على ترشيد القرارات وزيادة سرعتها في المؤسسة.
- وكان مكان إجراء عينة الدراسة على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها هي:
- أظهرت الدراسة على أن أكثر الوسائل الإتصالية المستعملة في المؤسسة هي الوسائل الكتابية.
 - أكدت الدراسة على أن أغلبية القرارات تدور حول الإبلاغ عن النشاطات والمهام وتبليغ القرارات.
 - أظهرت الدراسة أن نقص المعلومة يؤثر على فعالية القرارات.
 - أكدت الدراسة على عدم مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات، فهي تتم بين المدير ورؤساء المصالح وحدهم.

- أكدت الدراسة على أن العلاقات الشخصية غير قادرة على إتخاذ قرارات فعالة أكثر منه في التنظيم الرسمي.

- أظهرت الدراسة أن القرارات تتخذ بتوفر كل المعلومات.

ج/ الدراسة الثالثة:

جاءت الدراسة الثالثة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية"

-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء - أم البواقي- من إعداد الطالبة "أميرة جرمان"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، سنة 2012 ، بجامعة أم البواقي

- مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والمعوقات التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين، وذلك بطرح تساؤل رئيسي جاء على النحو التالي : هل نمط الإتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

- وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية كان أهمها:

-هل الإتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

-هل الإتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

- وانطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

- يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الإتصال السائد.

- ونتاجا لهذه الفرضية تولدت منها فرضيتين جزئيتين، للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، وتكونت العينة من تسع (9) عمال.

- ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة للدراسة تم تقسيمها إلى محورين هما: الإتصال التنظيمي والأداء وقد قامت الباحثة بمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتحليل المحتوى.

- ومن خلال إجابات أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد للبناء باختلاف نمط الإتصال السائد.

- لا يساهم الإتصال النازل والصاعد في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.

- لا يساهم الإتصال الأفقي في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الإتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الإتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء، وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال.

❖ حدود الإستفادة من الدراسات السابقة:

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسات التمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة من المؤشرات التي تخدم الدراسة نظريا، حيث تناولت هذه الأخيرة الإتصال التنظيمي والمؤسسة الاقتصادية وهما الجانبين المهمين في الدراسة كما اتضح لنا من خلال نتائج الدراسات عدم وجود علاقة سليمة بين الإتصال التنظيمي وتحسين الأداء، مما ساعدنا كثيرا في تحديد وطرح أسئلة الاستبيان، وكذا استفدنا من نتائج الدراسات التي تشبه إلى حد كبير أهداف دراستنا وكذا التعرف أكثر والإحاطة بالمعوقات والعراقيل النفسية والمهنية، حيث أن العمال لا يشعرون الارتياح والرضا عن العمل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الإتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي كما ساعدتنا في الإطار النظري فهي تعتبر المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لانجاز بحثه ليستطيع الإحاطة بكل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها، حيث ساعدتنا على

طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات بشكل واضح من جهة، كما ساعدتنا من جهة أخرى في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها

خلاصة الفصل:

من خلال مضمون هذا الفصل المتعلق بالخلفية النظرية للإتصال التنظيمي فإننا نستنتج فيما يخص الإتصال أنه يعتبر الإتصال عاملاً مهماً في النجاح المؤسسات في أداء وظائفها ومهامها إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات التنسيقية وغيرها من الأعمال، حيث تؤدي الإتصالات الجيدة بين مختلف الأطراف، فالإتصالات تبرز عملية الإتصال بشكل صحيح لا بد من العناية الكافية بعناصر العملية الإتصالية إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى أن يفيد في زيادة كفاءة الإتصال ذلك أن أي تعثر في الإتصالات يؤدي إلى شلل عملية المؤسسة.

أما فيما يخص ما تم التوصل إليه من خلال المبحث المتعلق بالإتصال التنظيمي فإن أهميته وقيمه داخل المؤسسة تبرز بإعتباره العمود الفقري لأي تنظيمهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناتجة أن يعطوا الإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسيير من خلال ضمان السير لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والشركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني

المؤسسة الإقتصادية وطرق
تحسين أداء العاملين في ظل
الإتصال التنظيمي

تمهيد:

تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة، أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص والمؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية، مخصص لها رأسمال وتتمتع باستقلالية مالية، وتسير طبقا للمبادئ التجارية وهي حسب القانون المدني والقانون التجاري يجب أن تتميز بـ:

1. صلاحية قانونية في حدود قوانينها الأساسية.

2. ممثل قانوني ليعبر عن إرادتها ويدافع عن مصالحها

وتشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها. تتوزع المؤسسة العمومية من حيث دورها ووزنها في الاقتصاد الوطني إلى:

1. المؤسسات الإستراتيجية

2. المؤسسات ذات الوزن العادي

3. المؤسسات المقدمة للخدمات

4. المؤسسات المتميزة بغياب المنافسة

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

إنّ عملية وصف مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة وذلك لو أخذنا حالة حقيقية منفردة مثل: مؤسسة زراعية، صناعية أو تجارية أو خدمائية، وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة...، لكن حصر كل أنواع المؤسسة وفروعها الاقتصادية وأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد من الصعوبة بمكان، نظرا للأسباب التالية:

- التطور المستمر الذي تعرفه المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية منذ ظهورها.
- اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيدولوجية، حيث يبرر جليا عند الاقتصاديين الاشتراكيين ونظرتهم للمؤسسة والاقتصادييين الرأسماليين في إعطاء تعريفات مختلفة عما سبق.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة الإقتصاد على أنها: "المؤسسة التي لها صيغة إعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها مميزاتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة وإتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات المحاسبية"¹.

كما تعرف أيضا على أنها: "عميل إقتصادي يقوم بنشاط إقتصادي ذات طابع صناعي أو تجاري أو خدماتي وبالتالي هيكل عضوي متكامل مكون من مجموعة عناصر مادية وبشرية (مستخدمين ومصالح ووحدات أقسام) تترايط مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكيل هيكل إقتصادي ومنه فإن المؤسسة نظام متكامل مشكل من مجموعة العناصر ذات التأثير المتبادل"².

كما تعرف المؤسسات الاقتصادية بأنها: "شكل إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عناصر الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمة في السوق من أجل الحصول على نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار " ويعرفها أيضا " هي

¹ نفس المرجع، ص 07.

² ناصر دادي عدوان، مرجع سابق، ص 17.

منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"¹.

رغم كل هذه التعاريف التي تطرقنا لها يكون من الصعب تحديد وإعطاء مفهوم أو تعريف وحيد للمؤسسة وذلك لأن المؤسسة الاقتصادية شهدت تطور في طريقة تنظيمها وفي أشكالها القانونية وكذلك تشعب وإتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية وإختلاف الإتجاهات الاقتصادية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسات الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والإجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الإستقرار وتحضير حاجاته ونظرا لما للمؤسسة من أهمية ودور في النشاط الاقتصادي للمجتمعات²، فإنه يجدر بنا الإطلاع على تطوراتها ضمن المجتمع إبتداء من الإنتاج الأسري البسيط لغاية ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.

ولقد إعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات وأهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والتمثلة في المأكل والملبس والمشرب وقد إستعمل بعض الأدوات البسيطة والتي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر وفي الحقول أو المدن، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات وعادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع³.

وبعد أن توفرت الأسباب من إكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي وإتساع السوق أكثر فأكثر، ولعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت يدوية، وحسب تعريفات بعض الإقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانيا أو مائيا أو من الريح... إلخ⁴.

¹ إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 08.

² إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم وديناميكية الهيكل، ط2، دار الهدى، الجزائر، 1996، ص 12.

³ ناصر دادي عدوان، إقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 28.

⁴ عمر صخري، الإقتصاد الكلي، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 13.

ومع التطور الذي شهده الإقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكثل فيما بينها (التكثّل الإقتصادي) وكذا الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات¹.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم التعرض إلى جملة الأهداف التي تسعى المؤسسات الإقتصادية بلوغها من جهة، ومن جهة أخرى تسليط الضوء على أهم وأبرز الوظائف التي تتمتع بها، وذلك كالتالي:

- الفرع الأول: أهداف المؤسسات الاقتصادية.

- الفرع الثاني: وظائف المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: أهداف المؤسسات الاقتصادية

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف حسب إختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية

يمكن جمع عدد كبير من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي²:

أ/ تحقيق الربح: إن إستمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا إستطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

ب/ تحقيق متطلبات المجتمع: عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.

ج/ عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بواسطة الإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

¹ إسماعيل عرياجي، نفس المرجع، ص16.

² قطاف ليلي، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1998، ص 6

ثانيا: الأهداف الإجتماعية

من بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية الأهداف الإجتماعية وتتمثل في¹:

أ/ ضمان مستوى مقبول للأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها،

حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ

يعتبر العمال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

ب/ تحسين مستوى معيشة العمال: أي تحسين وعقلنة الإستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج

وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

ج/ إقامة أنماط إستهلاكية معينة: وذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن

طريق الإشهار والدعاية.

د/ الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال: وهو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات وتحقيق

أهدافها.

هـ/ توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي

ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد².

ثالثا: الأهداف الثقافية والرياضية

نجدها في³:

أ/ توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على إعتياد عمالها على الإستفادة من وسائل الترفيه

والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى

الفكري للعامل والرضا بتحسين مستواه.

ب/ تدريب العمال المبتدئين: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها

مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائها إمكانية إستعمال هذه الوسائل بشكل يسمح

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 79

² ناصر دادي عدوان، مرجع سابق، ص 24

³ قطاف ليلي، مرجع سابق، ص 18

باستغلالها إستغلالا عقلائيا، رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحيانا في إطار المنظومة التربوية والجامعية.

ج/ تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات الخاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد مما يجعل العامل يتخلص من الملل ويحتفظ بصحة جيدة.

رابعا: الأهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي نذكر البحث والتنمية، حيث أنه مع تطور المؤسسات عملت على توفير الإدارة، مما زاد أهمية الإتصال لنسبة عالية وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا هاما مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة المؤسسات الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية للدولة المتوسطة الأجل التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من الهيئات ومؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الآخر كالمجلس الاقتصادي الإجتماعي... إلخ¹.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسات الاقتصادية

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة، فقد ظهرت عدة اقتراحات في ما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضا منها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف.

أولا: الوظيفة التجارية

تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك، وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في إستخدام القدرة المتاحة، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة².

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 109.

² Pierre Conso, Les fonctions de l'Entreprise, Le Pen éducation, Paris, 2007, P 13

ثانيا: الوظيفة التموينية

إن عملية التمويل تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين: الأولى في عملية الشراء والآخر في عملية تسيير المخزون، فالأولى تتم في السوق الداخلية أو الخارجية، غير أن المشتريات التي يتم اقتناؤها من الخارج تمثل أكبر جزء من عمليات الشراء التي تتم على نطاق المؤسسة، أما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وعملية التسويق¹.

ثالثا: الوظيفة التسويقية

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت، لتمكن من رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة معرفة السوق، المتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار منافسة، من خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق، لهذا الغرض بالذات تم إنشاء عدد من المؤسسات التي تقوم بعملية التوزيع، وهذا بتحقيق توزيع عادل للمنتجات على الصعيد الوطني².

رابعا: الوظيفة الإدارية

تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل ما يلي: "التمويل، البيع، التنظيم العلمي للعمل، مراقبة التسيير"، وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل احد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف تحقيق هدف، ومن أجل تحقيقه لا بد من القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وباستهلاك قدرات إنسانية (فكرية وجسدية)، والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكبر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم³.

خامسا: الوظيفة التمويلية تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة

¹ قطاف ليلي، مرجع سابق، ص 26

² ناصر دادي عدوان، مرجع سابق، ص 29

³ أحمد طرطار، "الاقتصاد الإسلامي... الأفكار والوقائع الاقتصادية"، الدار الجزائرية للنشر، الجزائر 2006، ص 24

لتمويل الإدارات التشغيلية، كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسددها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال¹.

سادسا: وظيفة الموارد البشرية

لوظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة تزايدت بتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يملكها المورد البشري، والتي تشكل نوعا من المزايا الخاصة التي تمكنها من التميز من خلال الإبداع والتجديد وومن بناء إستراتيجيات رابحة، وتحديد توجهات هامة في ظل محيط متقلب وسريع التغير، إذن فهذه المعارف والمهارات التي تملكها الموارد البشرية تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى، مما يضيف على وظيفة الموارد البشرية طابعا إستراتيجيا يناسب أهميتها في المنظمة.

المطلب الرابع: خصائص المؤسسة الإقتصادية

إن الخصائص والمقومات التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تتصف بها المؤسسة الإقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدم صناعيا أو في طريق التنمية، غير أن المؤسسة العادية لها صفات ذاتية يمكن الإستعانة بها للتعرف على مكانتها (نقاط قوتها وضعفها)، وهذه الصفات أو الخصائص هي التي تمكنها أول من التطور أو الإندثار ومن أهمها:

ومما سبق ومن مختلف التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة وهي كالتالي²:

- إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- قدرتها على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية؛
- التحديد الواضح والجلي للأهداف والأساليب التي تزاوّل نشاطها في حدودها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وذلك بضمان وفرة المواد الأولية وكذا الموارد المالية عن طريق الإعتمادات، الإيرادات والقروض؛
- المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الإنتاج والتوزيع.

¹ Pierre Conso, Op.cit, P 14

² عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 62

المطلب الخامس: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية ويقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير منها المعيار القانوني، ومنها معيار الملكية، بالإضافة إلى معيار طبيعة النشاط، وأخيرا معيار الحجم، وهو ما سوف يتم تفصيله كالتالي:

- الفرع الأول: حسب المعيار القانوني.

- الفرع الثاني: حسب معيار الملكية.

- الفرع الثالث: حسب معيار طبيعة النشاط.

- الفرع الرابع: حسب معيار الحجم.

الفرع الأول: حسب المعيار القانوني

من خلال هذا المعيار نميز نوعين من المؤسسات هما¹:

أولاً: المؤسسات الفردية

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لهذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير ويقوم بنفس الوقت بتقديم رأس المال والعمل من جهة أخرى وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

ثانياً: المؤسسات الجماعية (الشركات)

تمتاز الشركات بالإدارة والتعاون بين شخصين أو أكثر وللشركة شخصية معنوية ولها ملكية خاصة تختلف عن ملكية كل أعضاء الشركة والشركاء كما أن لها اسم وإقامة وتنقسم إلى قسمين هما:

أ/ شركة الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة... إلخ وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك وهدف المؤسسة وكيفية توزيع الأرباح بحيث يكون الشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية أو تكون مسؤولية غير تضامنية وقد تكون مكونة من مساهمات الأشخاص في هذه الحالة تسمى شركة المساهمة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 82

ب/ شركات الأموال: هي على شكل كل مؤسسات مالية ومصرفية حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للإعتبار الشخصي فيها، كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول¹.

الفرع الثاني: حسب معيار الملكية

من خلال هذا المعيار نميز عدة أنواع منها²:

أولاً: المؤسسات الخاصة

وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال والأشخاص.

ثانياً: المؤسسات المختلطة

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة لقطاع الخاص والقطاع العام.

ثالثاً: المؤسسات العمومية

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاءون ولا يحق لهم بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسئولين عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقاً للقوانين العامة للدولة وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الإقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبيرة للربح وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدود من الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسة العمومية لا يكون دائماً هدفها بحد ذاته.

الفرع الثالث: حسب معيار طبيعة النشاط

يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً لمعايير إقتصادية معينة كالتالي³.

أولاً: المؤسسات الصناعية

¹ نفس المرجع، ص 83

² Jean longatte, gacques muller, economie d'entreprise du nod, paris, 2004, P 83

³ Gean longatte, jacques muller, Op.cit, P 92

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلي ما يلي:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية؛

- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة والنفرة وتعرف بالمؤسسة الإستراتيجية مثل مؤسسة الحديد والصلب وتحتاج إلى أموال كبيرة وتوفير مهارات وكفاءات عالية.

ثانيا: المؤسسات الفلاحية

هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها وتقوم بتوفير ثلاث

أنواع من الانتاج:

- الإنتاج النباتي؛

- الإنتاج الحيواني؛

- الإنتاج السمكي.

ثالثا: المؤسسات التجارية

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسة الأروقة التجارية الجزائرية ومؤسسات سوق

الفلاح...إلخ.

رابعا: المؤسسات المالية

وهي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان

الاجتماعي...إلخ.

خامسا: المؤسسات الخدمائية

وهي التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، مؤسسات الأبحاث

العلمية.

الفرع الرابع: حسب معيار الحجم يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات إلى أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات، منها ما هو أقل معنى أو أهمية ونستعمل مؤشرات مختلفة حسب اختلاف القطاعات الإقتصادية¹.

أولا: حجم الأرض أو المحل المادي

يمكن استعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي تربط نشاطها كبير بالمساحة التي بحوزتها.

ثانيا: رأس المال

يمكن أن يأخذ هذا العنصر عدة أشكال هي:

أ/ **رأس المال القانوني:** وهو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس والملاحظة أن المقارنة بهذا الأساس تصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المرصد للمؤسسات.

ب/ **رأس المال (الدائم):** وهو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة، بالإضافة إلى كل الاحتياطات والديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.

ج/ **رأس المال النقدي:** وهو يعبر رأس المال الثابت بالمعنى الإقتصادي عند ماركس وهذا يبدو أحسن مقياس للمؤسسة الإقتصادية ولكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الإقتصادي، فلا يصح أن نقارن مثلا مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية، لأن طبيعة الأولى لا تلزم رأسمالا ثابتا كبيرا.²

ثالثا: العمل

وهو عنصر رغم بساطته السطحية، فهو يتميز بصعوبة القياس الحقيقي حيث نستطيع أن نقيسه بالقيمة النقدية، غير أنه لا يعطي معنا حقيقيا لأن العمل يختلف طبقا لنوعيته والتي تتأثر بمستوى الأقدمية.

رابعا: رقم الأعمال والقيمة المضافة

¹ Gean longatte, jacques muller, Op.cit, P 93

² Pierre conso, Ibid, P 16.

هناك عنصر آخر للقياس وهو رقم الأعمال والذي بدوره يبقى ذو أهمية ضعيفة وذلك لعدة أسباب منها أنه يشمل كل الأرباح والتكاليف كما أنه لا يشمل المخزونات الإضافية المحصل عليها من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء في ظل الإتصال التنظيمي

لقي موضوع الأداء الوظيفي إهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، وقد أجمعوا على أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطاءه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز هذه الموارد، المورد البشري الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذين يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الإقتصادية.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهميته

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر: تعريف بدوي: الأداء الوظيفي يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"¹.

الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية².

¹ محمد البدوي محمد، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008، ص 22.

² Arnold, E& Public, M. C 2003. Managing Effectively in the Downsized Organization, Health Care Manager 22, (1): 56-62,

كما يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدلا ونقاشا واسعا بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له، فقد عرف بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية¹. وعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقا للمعدل المفروض أداءه للعامل الكفاء المدرب².

بناء على ما سبق نستطيع القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها في وقت معين مراعى في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي، لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد، والمنظمة، والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر إستقرار، وأطول بقاء، حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحله المختلفة وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء³.

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

نجد أن محددات الأداء تتوضح في مايلي¹:

¹ الحوامدة نضال والفهداوي فهمي، أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2002، 7(2): 32-55.

² أحمد إبراهيم البشاييرة ، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن ، ص100.

³ الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، 2004 ، ص70.

1- الجهد:

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم) الحوافز (إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة:

يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح ملامح هذا الإتجاه . ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهدا قائما ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي

تعنى أداء الفرد للعمل، والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي²:

1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقاس بها سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول:

تعنى مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهتم بنوعيته وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

¹ سلطان محمد وسعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، مصر، القاهرة، 1976، ص76.
² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2003، ص ص 220-221

3- نمط الأداء:

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

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين، بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس، وتطور الفكر الإداري، بشكل عام وإن كان البعض يشير إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان في التفكير، فيما كان يدور حوله، ويصدر إشارات القبول أو الرفض، عندما راقب غيره، يعمل، ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة لكنها كعملية منظمة مرت بمراحل ابتداء من العصور القديمة وصولا إلى العصر الحديث.

1- مراحل تقييمك أداء العاملين في المؤسسة:

أ- في الحضارات القديمة:

بتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بينت عليها العملية الإدارية، وعملية تقييم الأداء بشكل خاص.

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس إختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع بأداء من سيشغل الوظيفة¹.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص- ص 196-197.

تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختبار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

ب- في العصر الحديث:

تطورت عملية تقييم الأداء في مرحلة 1800 م إلى غاية 1950 م، حيث شكلت الثورة الصناعية منعرجا في تاريخ هذه العملية، وذلك من خلال التحول إلى استعمال منظم للتقييم وتنوع الإجراءات المستخدمة لذلك. عام 1800 م في ROBERT OWEN حيث ينسب البعض أول نظام للتقييم إلى " روبرت أوين "اسكتلندا" حيث وضع في مصانعه الخاصة بالقطن الموجودة " بنيو لارمارك " تقنية جديدة مبنية على استعمال سجلات ومكعبات خاصة بكل عامل، الدفاتر خصصت لتلقي التقارير اليومية المحررة من قبل كل عامل، أما المكعبات التي يلون كل وجه منها بلون مختلف فهي تهدف إلى تقديم مستويات الأداء بوضعها في مكان عمل كل عامل بمجرد رؤية اللون يدرك مستواه¹ ، وفي عام 1813 م ظهر أول نظام لتقييم منظم في الجيش الأمريكي، وذلك عندما طلب " كاس " تقديم تقييم رسمي عن جنوده 2 ، أما في عام 1842 م تم اعتماد نظام لتقييم الموظفين في الكونغرس الأمريكي، كما عرف عام 1912م تشكيل أول نظام تقييم سنوي في المستودعات الأمريكية الكبيرة " بنويويورك " من قبل " لورد وتايلر " حيث قامت المدرسة التaylorية بتنظيم عملية التقييم أكثر، واعتمد التقييم لدى " تايلور " على تكييف الفرد مع منصب عمل محدد، أي التقييم المنهجي لمعرفة قدرة العاملين على شغل منصب خاص، وعلى انجاز عمله حسب الطريقة المثلى الوحيدة، أو تقييم السلوك المهني².

أظهرت حركة العلاقات الإنسانية ما بين 1970 - 1939 أن التنظيم الدقيق للتaylorية، لم يضع في عين الاعتبار قوة روح الجماعة، وتعد الطبيعة الفردية والاجتماعية للإنسان وأهمية الدعم الذي يجب أن يقدمه المشرفون إلى العاملين بهدف مساعدة وتطوير كل فرد، كما تم التشديد على الاتصال المباشر بينهما فأصبحت المقابلة أو الاجتماع الركيزة الأساسية بالنسبة لنظام التقييم.

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2007 ، ص59.

² موسى عبد الناصر :نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004، ص2.

في عام 1950 م استندت الفكرة الجديدة " لبيبتر دروكر " حول الإدارة بالأهداف كذا كتاب دوغلاس ماك جريجور "الجانب الإنساني للمؤسسة الكثير من الاهتمامات وأدى إلى تحول العديد من X و Y الذي أوضح فيه أفكاره حول نظرية المؤسسات من تقييم السمات السلوكيات الذي ساد أغلب المؤسسات قبل الحرب العالمية الثانية إلى تطوير إجراءات تركز على تحديد الأهداف وتقييم النتائج وأصبحت عملية التقييم مسؤولية مشتركة بين العامل والمشرف كما أدت أعمال دروكر وماك جريجور إلى انتشار عملية التقييم إلى حد جعل أغلب المؤسسات حالياً تملك نظام رسمياً لتقييم الأداء¹.

يعد تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة في مجال العمل في المؤسسات سواء بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، وعندما يتطور ويتحسن الأداء ستنعكس آثاره الايجابية على²:

✓ ارتفاع إنتاجية العمل.

✓ زيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها ويضمن لها البقاء

والإستمرار في نشاطها.

✓ تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم .

2- خصائص عملية تقييم الأداء لدى العاملين في المؤسسة:

تمتاز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر أهمها³:

✓ عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي .

✓ عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، إنما تهتم بنقاط القوة .

✓ أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة

منه .

✓ أنها عملية شاملة وعامة في نفس الوقت .

✓ أنها عملية مستمرة يومياً، وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

3- العوامل المحددة لنظام التقييم في المؤسسة:

تختلف أنظمة التقييم للمؤسسات تبعاً لعوامل متعددة تساهم في تحديد إعدادها، ومضامينها، وتنفيذها،

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر عمان، 2 ط، 2005 ، ص 199 .

² خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص- 199 - 200 .

³ عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب، 1 ط، 2005 ، ص 363

ومن بين تلك العوامل نذكر¹:

- ✓ **تاريخ وثقافة المؤسسة** : تتعلق ممارسة التقييم بالمفاهيم الثقافية وتاريخ المؤسسة، والقيم المهمة التي يدافع عنها أفرادها، ويتعرض نظام التقييم الذي يسعى إلى إزالة تاريخ وثقافة المؤسسة إلى سوء فهم كبير، بل حتى إلى معارضة من قبل العاملين.
- ✓ **حجم وقطاع المؤسسة** : هذان العاملان أكثر موضوعية من سابقيهما لأنهما يحددان بشكل مباشر ممارسة التقييم، وذلك أن وزن وحجم المؤسسة وقطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه مهم في دفع المؤسسة للبحث عن تقييم أنجح لأفرادها.
- ✓ **التوجيهات الإستراتيجية إقتصادية، تكنولوجية، إنسانية**: تعد التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة مهمة، لأنها تحدد معايير الفعالية والأداء الذي يقوم على أساس الأفراد، وكذلك تحديد أنماط القدرات الكامنة لدى الأفراد اللازمة للتطور المستقبلي للمؤسسة.
- ✓ **أسلوب الإدارة العامة المتبع**: يعد عاملا أساسيا في ممارسة التقييم، وله أثر فعال في طبيعة النظام المستخدم في المؤسسة، إذ أن أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة يحدد شكل ومحتوى التقييم، ولا يكون مرادفا للجمودية.
- ✓ **أسلوب إدارة الموارد البشرية المتبع**: يفهم نظام التقييم في إطار النظام الإجمالي لإدارة الموارد البشرية، في المؤسسة ويحدد سماته بالواقع، حقيقة التقييم.
- ✓ **طبيعة العلاقات الاجتماعية**: تحدد العلاقات التي تعقدها المؤسسة مع الممثلين النقابيين والعمال، تطور التقييم، ويتطور تقييم العاملين تدريجيا، وبشكل سريع تبعا لدرجة التوافق والانسجام الموجود في المؤسسة².

4- من يمكن له أن يقوم بعملية التقييم؟

- **الرئيس المباشر**: لأنه على اتصال مباشر مع الأعضاء وفريقه .
- **المرووسين**: يمكن للمرووسين تقييم رئيسهم وبالتالي تحفيزه وزيادة كفاءة العمل .
- **التقييم الذاتي**: إذا كان المستخدم يعرف الأهداف والمعايير المستخدمة في التقييم فيمكنه تقييم أداءه الخاص وبالتالي يساعده هذا التقييم على تطوير نفسه وتحفيزها.

¹ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، برج الفردوس، ط 1، 1999، ص 235 .
² ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2009، ص 92

- **تقييم الزبون:** يمكن أن يقوم الموظفون بدور الزبون، ويقومون بتقييم أداء المؤسسة، حيث¹ :
 - ✓ يجب أن يتم التقييم في فترات محددة (سنويا أو كل ستة أشهر)
 - ✓ تبدأ فترة التقييم منذ فترة التعيين .
 - ✓ كل الموظفين يجب أن يقيموا في نفس الوقت، ونفس المعايير.
- 5- معوقات الأداء في المؤسسة:**

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الفرد، فهي بمثابة معوقات أو عوائق موجودة في الواقع، ومن أكثرها شيوعا:

- ✓ تصارع المتطلبات على وقت الفرد، أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه أدائه وهذا نظرا لضيق الوقت وكثرة المتطلبات.
- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق والتخصيص.
- ✓ السياسات المحددة والبرامج والمناهج المستعملة وعدم ملاءمتها للأهداف المسطرة وبالتالي مهما كان الجهد والقدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضا جدا.
- ✓ وهناك عوامل أخرى مؤثرة كـنقص التعاون مع الآخرين، ونوعية الإشراف والعوامل البيئية التي تسبب الفهم الخاطئ للجهود.

* وبناء عليه فإن الإدارة تسعى جاهدة إلى التوجيه الأنسب للجهود من خلال:

✚ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

✚ توفير بيئة مدعمة تتقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

المطلب الرابع: طرق تحسين أداء العاملين من خلال الإتصال التنظيمي وأخطاء تقييمه

أولا: طرق تحسين أداء العاملين من خلال الإتصال التنظيمي

إن الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة خاصة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الإقناع بضرورة التحسين والتطوير

¹ محمد مرعي، المرجع نفسه، ص 236.

المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات الثلاثة مداخل "HAYNES" العليا، وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط ويحدد هايز لتحسين الأداء وهي:¹

* المدخل الأول: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وتحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسن في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه بإمتهان، إن وجود العلاقة السببية، بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها، وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.²

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن نكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

* المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل مما يعطي منفعة للموظف.³

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، دط، 2001 ص 85
² العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، غزة، 2009، ص ص 69-70.
³ العجلة توفيق عطية توفيق، مرجع سابق، ص ص 71 - 70.

ويعطى هذا الأسلوب بالإضافة إلى منفعة الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية، وأن تكون معدلات الأداء واقعية¹.

* المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل بين الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

وفي هذا الجانب يشير عزت عبد المنعم إلى مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم، وتنمية القيادات الإدارية، ويورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي²:

✓ **مرحلة الإعداد:** ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته، وأساليبه بما يمكنهم من إستعابه وفهمه والاقتران بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة، ورفع مستوى الأداء فيها.

✓ **مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الايجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

✓ **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي :

- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة
- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.

- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المطلوبة .

✓ **مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء:** في ضوء ما تم تحديده من أهداف، وبمراعاة الظروف

¹ مجيد سوسن شاكر، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2011 ، ص61.
² مجيد سوسن شاكر، المرجع نفسه، ص62.

الداخلية، والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة.

✓ **مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:** يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر

بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية بما يؤهلهم

بالإمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المراد تطويره دون التركيز على جانب دون آخر.

✓ **مرحلة المراجعة والمتابعة:** إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة

وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة

شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى

تحقق الأهداف السابق تحديدها، وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس تلك

المراجعة ونتائجها يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات

الواقع الفعلي¹.

ثانياً: أخطاء تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

أ- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة

ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم

ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات

موظفيه له.

ب- خطأ التأثير بالهالة:

ويحدث هذا الخطأ وعندما يسمح المقيم، لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام

لذلك الأداء، فإذا كان الموظف المقيم في تقديره العام لذلك الأداء، فإن ذلك الموظف لا يجيد كتابة

التقارير، بشكل متفوق، وهو متفوق من كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم، عندما يقيم موظفاً

وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

¹ سلمان زيد منير، إدارة اختيار الموظفين، دار الآية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 147-148.

ج- خطأ التأثير بالأداء الحديث:¹

يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالقاً في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزاً.

د- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:

يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصيات معينة، كالقربة والصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالنشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم .

هـ- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:

الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء الضعيف درجات متوسطة وهكذا.

و- خطأ الاختلاف في فهم المعايير:

ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

المطلب الخامس: الإتصال الجيد ومدى إسهامه في التأثير على أداء العمال

يعد الإتصال داخل أي مؤسسة أو هيئة من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها، فهو يحقق التعاون بين أعضائها لإنجاز المهام المنوطة بهم والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، فضلاً عما في هذا الإتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط وبتث الوعي وإثارة الحماس وتبدو أهمية الإتصال من نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال مؤكدة على أهمية الإتصال الجيد الإنساني وديمقراطي ومدى تأثيره على معنويات العمال ومردوديتهم ومن هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال:²

¹ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص-ص 128-129
² عبد المجيد أونيس، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، صص 120-121.

1- تجارب ليفين دفلور:

لقد أوضحت تجارب ليفين وآخرون أن أكثر الجماعات رضا عن أعمالها هي التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية لأنها تسلك الأسلوب الديمقراطي للقيام بأعمالها والإتصال بعمالها.

2- دراسة محمد علي محمد:

لاحظ خلال دراسته لمجتمع التنظيم أن الإدارة قد وجدت بأن أفضل طريقة للحفاظ على التوازن الداخلي والإستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية تتمثل في إستخدام إستراتيجية تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال.

3- بحث أجراه ستيفن هاب:

في الولايات المتحدة الأمريكية ذلك عام 1950 تحت عنوان الإتصال بالموظفين وقد اختار في هذه الدراسة مؤسستين متماثلتين تتبع الأولى أسلوباً سديداً في الإتصال، بينما لا تدخل المؤسسة الثانية مثل هذا الأسلوب السديد في حسابها¹، قد تضمنت أسئلة هذا الإستبيان ما يخص توافر الإتصال المجدي من عدمه كإحاطة العاملين بالمؤسسة بأهدافها والعناية بمصالح من يعملون بها في نفس الوقت، وقد أسفرت نتيجة البحث أن غالبية العاملين بالشركة الأولى أفادوا بالإيجاب عن تلك الأسئلة، بينما شبه ضئيلة من المؤسسة الثانية لم يبدو مثل رأي عمال المؤسسة الأخرى.

4- كما يذكر أغان عدة مهارات لإتقان الإتصال الجيد والإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، حيث لا

يمكن أن يتحقق هذا الإتقان إلا بإتباع عدة خطوات أساسية، مع تدريب متواصل، ويمكن إيجاز

تلك الخطوات فيما يلي²:

• الإتصال الجيد.

• التبليغ الجيد الحضور، الفهم، الإحترام.

المطلب السادس: دور الإتصال الفعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد اتخذت هذه المؤسسات لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الإتصال الفعال النهج الأبرز والأناجح لتحقيق نجاحها بأعلى

¹ مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 155.

² عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2001، ص 108.

مستويات جودة المنتج، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون للسلع والخدمات لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية، وعلى رأسهم المدير الذي يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة ، ومن ثمة الإلمام بأنواع الإتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها¹ .

لا يحدث الإتصال- عادة -من خلال قنوات الإتصال في المؤسسة لمجرد نقل المعلومات والمعنى وفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمؤسسة، فعملية الإتصال ليست لها أي قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، وأن نظام الاتصال الفعال، هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات ايجابية ويساهم في تحقيق الأهداف بالوجه المرغوب وخلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين² .

لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي للمنظمة، فأهداف العمال والمؤسسة الجزائرية يمكن تحقيقها لو تم تشجيع العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات الإدارية، وإتخاذ القرارات المختلفة، وذلك لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال الفعال. لذلك أخذت عملية الإتصال التنظيمي تحظى بإهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني وفي نقل الحقائق والأفكار، تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وتستطيع إنجاز أهدافها، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة لأي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية...

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص122 .

² علي سعيداني، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 1981 ، ص 253.

خلاصة الفصل

في الأخير نصل إلى أن لكل مؤسسة قوى عاملة تمثل الخبرات والمال والموارد المادية وغيرها كالبنايات والآلات والمعدات والأجهزة...الخ، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتعامل مع الموارد المتاحة ومع اتجاهات المستقبل، فبالنسبة للعامل الأول مهما كبر حجمها تبقى الموارد محدودة وثابتة غير أن العامل الثاني الذي تتعامل معه هو اتجاهات المستقبل، لذا تسعى الإدارة إلى تسخير مواردها المتاحة لتحقيق الأهداف المقررة لها في المستقبل، حيث يجهل المستقبل غالبا الكثير من المتغيرات والمستجدات وخاصة كلما كانت الفترة الزمنية طويلة، لأنه يتأثر بالكثير من العوامل البيئية المتغيرة من حجم السكان ونسبة نموهم، الدخل الوطني، القوة الشرائية للفرد، تطورات التكنولوجيا، التشريعات الحكومية، المنافسة، المستهلكين...الخ، وغيرها من العوامل التي تؤثر على اتجاهات المستقبل، والتغلب على تلك العوامل يتم بالتركيز على التخطيط وخاصة تخطيط نشاط البيع، الذي يعتبر أحد الأجزاء التسويقية، الذي بدوره يضمن للمؤسسة الحياة والتمكن والتفوق ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بالتشخيص والتحليل لوضعيتها بعد القيام بعملية التنبؤ بمبيعاتها التي يمكن من خلالها معرفة اتجاه تغيرها، وبعد تحديدها تتمكن من معرفة توجهها إما إلى مواصلة عملية التحسين أم العمل على تغيير جذري وإتباع سبل جديدة وطرق ناجحة.



الإطار

التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما تم تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة كان لابد من النزول إلى الميدان لتأكيد أو نفي صحة ما قد جاءت به، وسنحاول في هذا الفصل أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي تابعتها في الدراسة ومن أجل الحصول على نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى حيث قمنا بتوزيع 34 إستمارة على معلمي موظفي مؤسسة الضمان الإجتماعي بولاية تبسة مكونة من خمسة محاور، قد تم استرجاع كل الإستمارات وبعد ترتيبها وتصنيفها، قمنا بتفريغها في الجداول والتعليق عليها وتحليلها والخروج بنتائج.

1- التعريف بالمؤسسة:

أولاً: نشأة صندوق الضمان الإجتماعي

أنشئ صندوق الضمان الإجتماعي ل في 1978/01/01، وذلك بموجب الأمر الصادر بتاريخ 1974/01/30 عن القيادة الثورية¹، والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الإجتماعي:

▪ مركزية الوصايا الإدارية للضمان الإجتماعي ممثله في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الإجتماعي؛

▪ لا مركزية الإدارة بإنشاء صناديق ولائية، هذه العملية التي إنطلقت سنة 1976 تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب إستمرارية تلك الجهود ومضاعفتها حتى النهاية.

وبموجب هذا الأمر أنشئ صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة، وتبعاً لتوحيد أنظمة طبقاً للقانون 83-11 المؤرخ في 1983/07/20 تمت هيكلة الصندوق الضمان الإجتماعي ل في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 85-223 المؤرخ في: 1985/08/20 ليصبح "الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية"، تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تأمين عمال المناجم وشركة التضامن وهيكل النظام العام وصندوق الضمان الإجتماعي للموظفين وتكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الإجتماعية لقدماء المجاهدين وضحايا الحرب على عاتق النظام العام.

ويتبع الوكالة محليا 09 مركزا و13 فرع بهم 115943 مؤمن إجتماعي و28369 عائلة تستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326 طفلا، منهم 73093 متمدرسا يستفيد من منحة الدراسة إذ تعمل على:

▪ عصنة التسيير بإدخال الوسائل التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم إجتماعيا وذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الإستقبال وتوفير ظروف مناسبة للعمل؛

▪ لا مركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الاقتصادية والإجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10 حتى يكون الدفع الفوري؛

▪ العمل على تحسين وتعميم الحماية الإجتماعية لذوي الدخل الضعيف:

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي ، بتاريخ: 2022/03/14 الساعة 10:00

- الأمراض المزمنة
- المعاقين، والفئات المحرومة
- المستفيدين من الشبكة الإجتماعية
- تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05.

ثانيا: التعريف صندوق الضمان الإجتماعي

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مهمته حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد، إذ يقوم دور هذه الوكالة في مهام تعمل على:

- تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية¹؛
- تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل ومراقبة هذا التحصيل والمنازعات المرتبطة به؛
- المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- ممارسة المراقبة الطبية على المستفيدين من الضمان الإجتماعي؛
- تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم الحصول عليها عن طريق تكوين ملف يتمثل في:
- نسخة عن بطلقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة
- نسخة من شهادة الميلاد
- فصيلة الدم
- 02 صور

ومن ثم تأتي وثيقة طاب بطاقة وطنية للتسجيل في الضمان الإجتماعي، ومنه يحول هذا الطلب إلى مركز الشخصنة بالجزائر وهو المكان الذي تحول فيه من بطاقة الطلب إلى بطاقة شفاء.

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي ، بتاريخ: 2022/03/14 الساعة 10:00

ثالثا: التغييرات التي يشهدها صندوق الضمان الإجتماعي

يمكن إجمال التغييرات التي يشهدها صندوق الضمان الإجتماعي فيما يلي:

أ/ التغييرات الإدارية

أصبحت صناديق الضمان الإجتماعي خاضعة لنظام اللامركزية الإدارية منذ جانفي 1978 إثر إزالة العملية المركزية الخاصة.

ب/ التغييرات الهيكلية

تم إستحداث مصلحتين:

■ **مصلحة الشفاء:** وهي مصلحة مختصة بتعداد بطاقات الشفاء الخاصة بالمؤمنين الإجتماعيين والتي حلت محل دفتر العلاج للتغيير؛

■ **خلية التعاقد مع المؤسسات:** وهي خلية تقوم بعملية تواصل بين المؤسسات العمومية والإستشفائية وإدارة الضمان الإجتماعي فيما يخص الأدوات والتعويضات المتعلقة بالمؤمنين الإجتماعيين.

ج/ التغييرات التقنية

شهدت إدارة الضمان الإجتماعي تغييرات تقنية حيث أصبحت كل مصالحها ومراكز الدفع مجهزة بوسائل الإعلام بالإضافة إلى شبكة الإنترنت¹.

رابعا: دراسة وتشخيص مهام الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الإجتماعي

يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية ل تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، تمت هيكلته بموجب مرسوم 85-223 المؤرخ في 20/08/1985 مهمتها توجيه كافة الوكالات عبر كل ولايات الوطن، وتخضع لوصاية وزارة العمل والحماية الإجتماعية، وكل وكالة تشمل عدة مراكز وفروع في الدوائر والبلديات، أما المديرية العامة تضم عدد من المديريات تتمثل في:

■ مديرية المالية والتحصيل

■ مديرية التعويضات

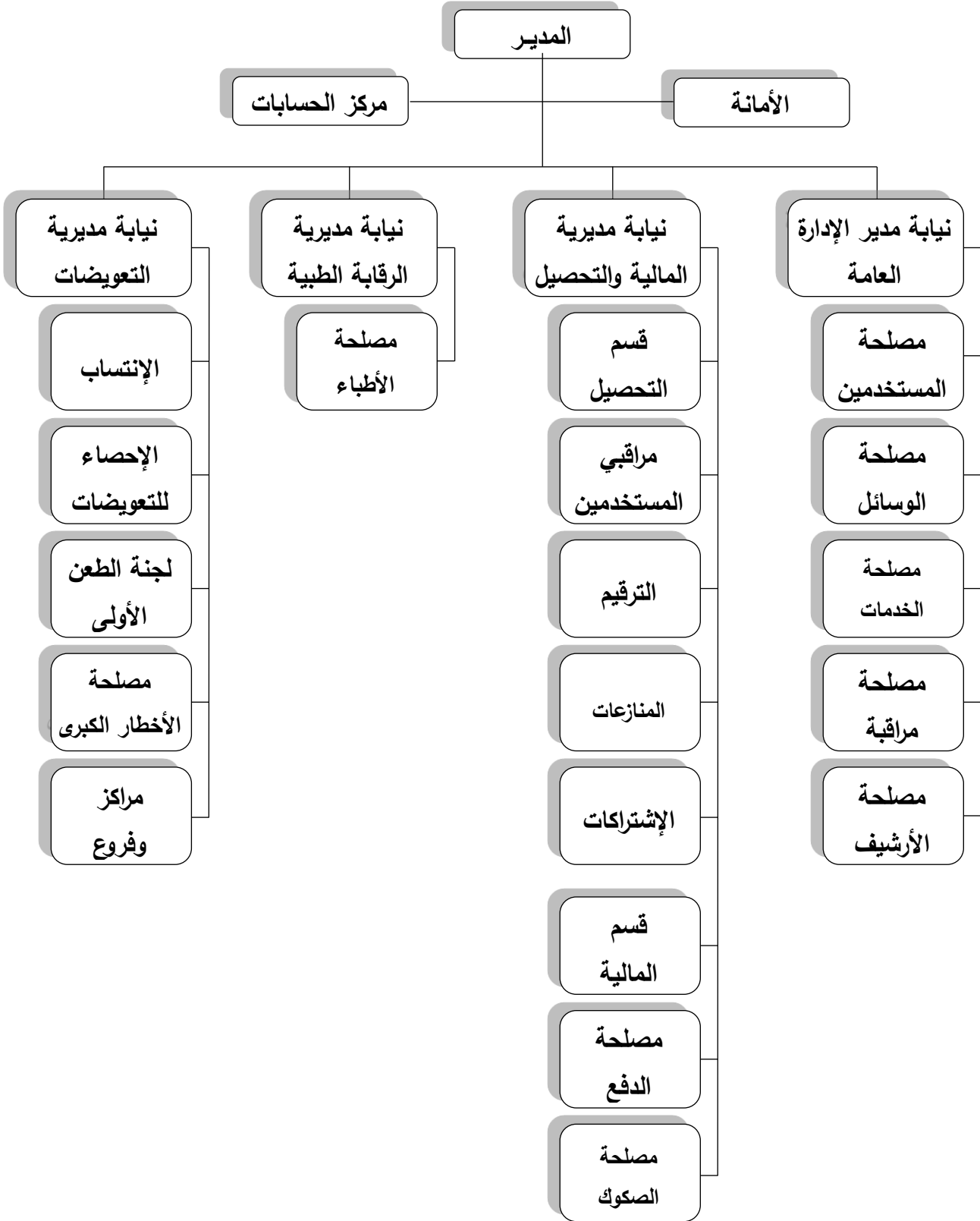
■ مديرية الإدارة والوسائل

■ مديرية الرقابة الطبية

ومن هنا يمكن إعطاء الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية :

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي ، بتاريخ: 2022/03/14 الساعة 10:00

الشكل رقم 15: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعي ولاية تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي ، بتاريخ: 2022/03/14 الساعة 10:00

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الإجتماعي ، سوف نتناول تشخيص المهام والوظائف حسب كل مصلحة ومنصب على النحو التالي:

أ/ المدير

هو الأكثر أهمية للأجهزة التنفيذية للصندوق بحيث يعين بقرار من وزارة العمل الشؤون الإجتماعية ويخضع للسلطة الوصية التي تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة ويمكنها أن تعزله في حالة التسيير السيئ أو التقصير وهو الضمان لسير التنظيم الذي يوجد إلى رأسه ويمس جميع الميادين من هنا تبدو أهمية اختصاصات المدير بحيث أنه الشخصية المركزية للصندوق إذ يمثل المدير التنظيم الذي يوجد على رأسه أمام القضاء وبجميع أعمال الحياة المهنية، إذ يتمتع بجملة من المهام والمسؤوليات لعل أهمها ما يلي:

- يتحمل مسؤولية التنظيم الإداري للصندوق؛
- يتخذ كل القرارات في إطار الترتيبات التي تحكم المستخدمين في التوظيف والترقية، والتأديب ما عدا ما يتعلق بالإطارات الأخرى الذين يعينون من السلطة الوصية؛
- الوصاية على مختلف مشاريع الميزانية والجدول المؤقتة وكذلك التقارير حول التسيير المالي والإداري؛
- تسيير التأمينات الإجتماعية، وتسيير حوادث العمل والوقاية؛
- تسيير المنح العائلية والمنح المدرسية، وتفويض تحت مسؤولية في جزء من سلطاته إلى بعض أنواع المديرية ويمكن أن يمثله أمام القضاء من أعمال الحياة المدنية؛

ب/ الأمانة

مهمتها إستقبال المواطنين الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما تقوم بتحرير الوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد وغيرها من أعمال السكرتارية.

ج/ نيابة مديرية المالية والتحصيل

وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل إسترداد وینحصر دورها في سلامة الحسابات والدفعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير وتقديم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعيينه الوصايا وهو المسئول الأول عنها¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي ، بتاريخ: 2022/03/14 الساعة 10:00

د/ مديرية التعويضات

وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيه المركز والفروع بتنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الريح والعجز وهي مصلحة مركزية مرتبطة بنبابة المديرية خاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز والأمراض طويلة المدى وتعتبر كذلك مصلحة تحويل بين المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمن المعلومات الخاصة بحقوقهم.

هـ/ نيابة الإدارة والوسائل

هي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير فيما يخص المستخدمين والأجور والتجهيز والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة، بالإضافة إلى مصلحة الأرشيف.

و/ مصلحة الرقابة الطبية

وهي هيكل مباشرة لسلطة الوصاية وتعمل تحت إشراف مدير الوكالة في أمور التسيير الإداري وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز وفروع الضمان الإجتماعي في الميدان الطبي¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي ، بتاريخ: 2022/03/14 الساعة 10:00

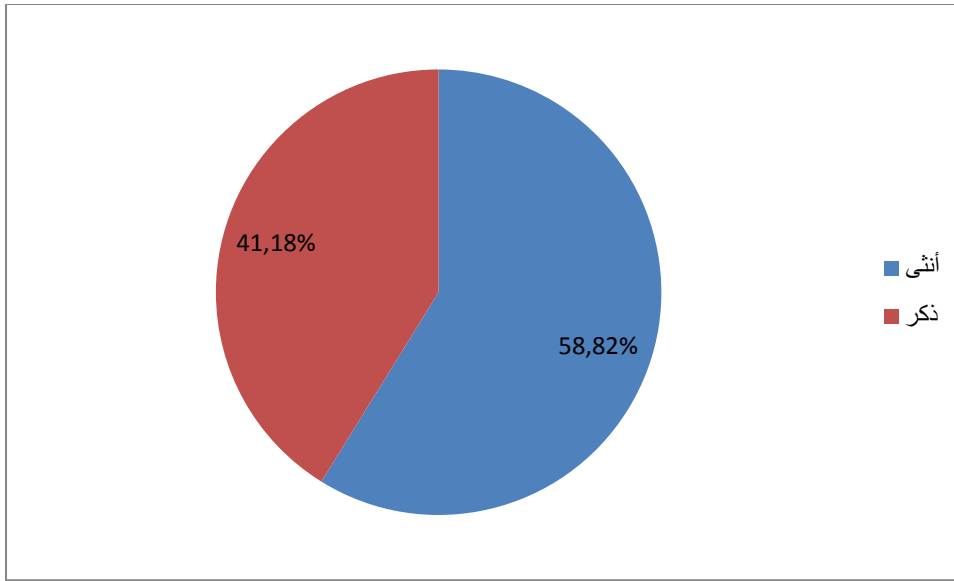
2- تفريغ البيانات وتحليلها

❖ المحور الأول: البيانات العامة

الجدول رقم (01): يوضح متغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
%58.82	20	أنثى
%41.18	14	ذكر
%100	34	المجموع

الشكل رقم (16): يوضح متغير الجنس



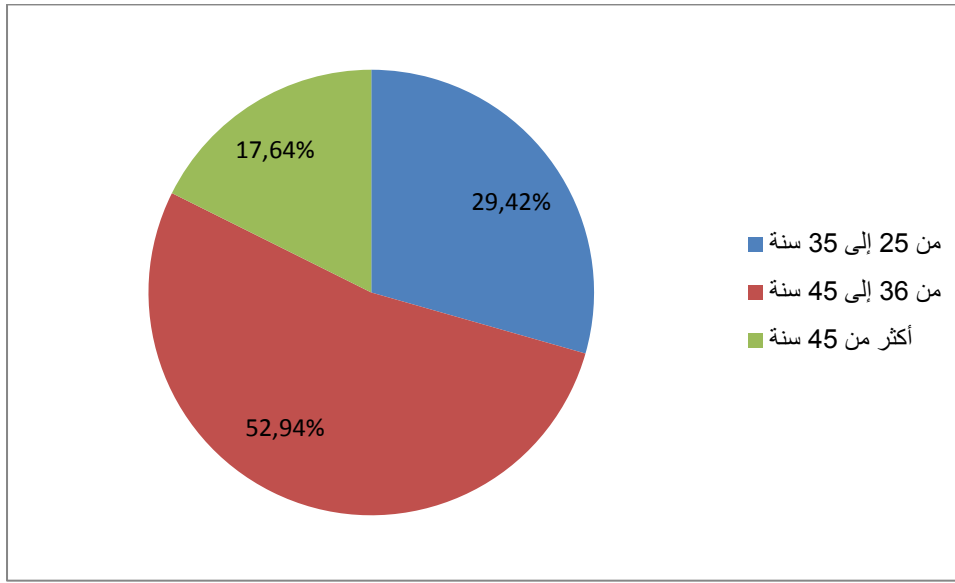
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 والذي يمثل متغير النوع أن نسبة الإناث بمؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية تبسة قد بلغت نسبة %58.82 بعدد 20 موظفة ونسبة الذكور %41.18 بعدد 14 موظفا وتعد نسبة متقاربة نوعا ما وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وطبيعة عملية التوظيف التي تتبعها المؤسسة، والتي تستلزم توافر العنصرين معا لتغطية كافة المهام التي تعكسها الوظيفة إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى.

الجدول رقم (02): يوضح متغير السن

النسبة	التكرار	السن
29.42%	10	من 25 إلى 35 سنة
52.94%	18	من 36 إلى 45 سنة
17.64%	06	أكثر من 45 سنة
100%	34	المجموع

الشكل رقم (17): يوضح متغير السن



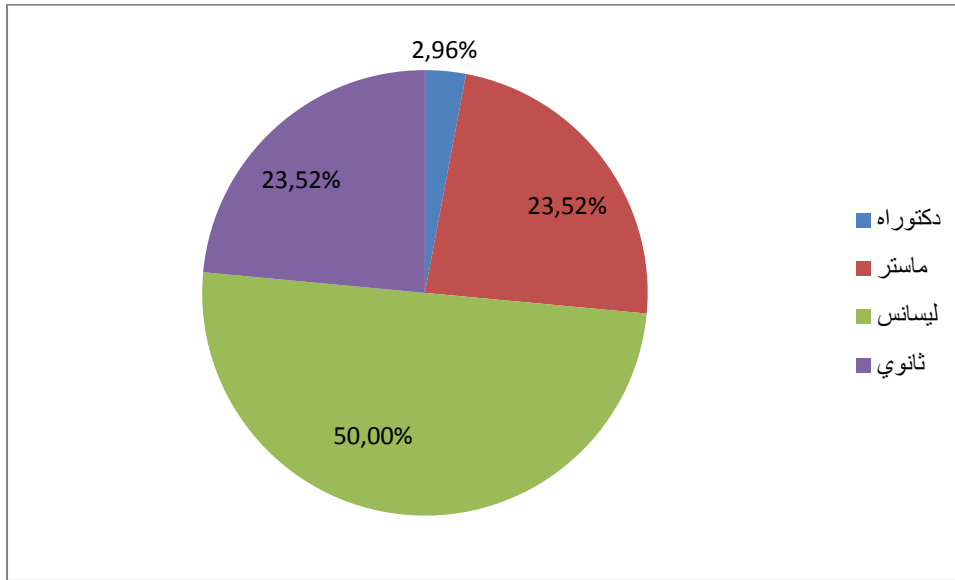
التحليل:

من خلال الجدول رقم 02 والذي يمثل متغير السن نلاحظ أن نسبة الذين يتراوح سنهم بين 36 و 45 سنة يمثلون النسبة الأعلى حيث تقدر 52.94% بعدد 18 مبحوثاً وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تعتبر فئة مخضرمة تجمع بين الشباب والكهول وهي ما تتطلب هذه الوظيفة خاصة مع طبيعة العمل بالمؤسسة حيث تتطلب قدراً من الحكمة والخبرة والتي تسمح بمعالجة البيانات وتلقي الحوارات مع كافة شرائح المجتمع ويساعدون في التنظيم والتسيير يتمثلون في رؤساء المصالح والخبراء، أما نسبة الذين أعمارهم من 25 إلى 34 سنة كانت نسبتهم 29.42% وهي الثانية من حيث الترتيب بعدد 10 مبحوثين وهذا راجع أن هذه الفئة تتميز بالعمل الدؤوب والمتواصل ومواكبة التكنولوجيا، أما نسبة الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة فهي 17.64% بعدد 06 مبحوثين فهي تعتبر قليلة مقارنة مع النسب الأخرى وتمثل الأشخاص ذوي خبرة كبيرة وهم الذين يقدمون أحسن المهام للمصلحة محل الدراسة وهم على وشك التقاعد.

الجدول رقم (03): يوضح المستوى العلمي (الصف)

النسبة	التكرار	المستوى العلمي (الصف)
2.96%	01	دكتوراه
23.52%	08	ماستر
50%	17	ليسانس
23.52%	08	ثانوي
100%	34	المجموع

الشكل رقم (18): يوضح المستوى العلمي (الصف)



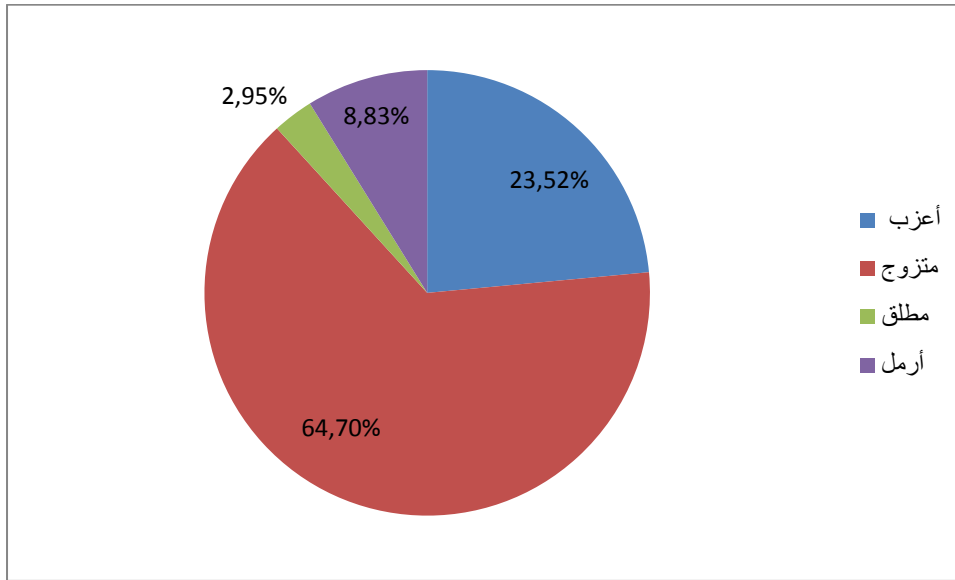
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 والذي يمثل متغير المؤهل العلمي أن نسبة الباحثين الأكبر هم الذين لديهم شهادة ليسانس بنسبة 50% بعدد 17 مبحثاً وهذا راجع لأن أغلب المناصب الإدارية في المؤسسة تتطلب أثناء إجراء المسابقة شهادة الليسانس كما تطلب ذوي الشهادات العليا مما يعمل على سيرورة الإدارة والذين نجدهم متمكنين جدا من التكنولوجيا وخاصة ما يتعلق بالإدارة من وسائل ومتغيرات جديدة وراهنه توفر لهم جو عمل ملائم ومناسب لأفكارهم وإبداعهم المهني أما نسبة الباحثين المتحصلين على مستوى ماستر فهي 23,52% بعدد 08 مبحثين في المرتبة الثانية تليها نسبة المؤهل الثانوي بنسبة 23.52% بعدد 08 مبحثين ، في حين أن نسبة المتحصلين على مستوى دكتوراه هي 2.96% وهي ضئيلة مقارنة بسابقاتها وهذا راجع لأن ذوي الشهادات العليا يمثلون قمة الهرم الإداري وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة ذو مستوى علمي جيد وممتاز، وأهل إختصاص مما يؤهل الموظف لتحقيق أعلى مردودية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة بطرق علمية ومنهجية

الجدول رقم (04): يوضح الحالة العائلية

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
23.52%	08	أعزب
64.70%	22	متزوج
2.95%	01	مطلق
8.83%	03	أرمل
100%	34	المجموع

الشكل رقم (19): يوضح الحالة العائلية



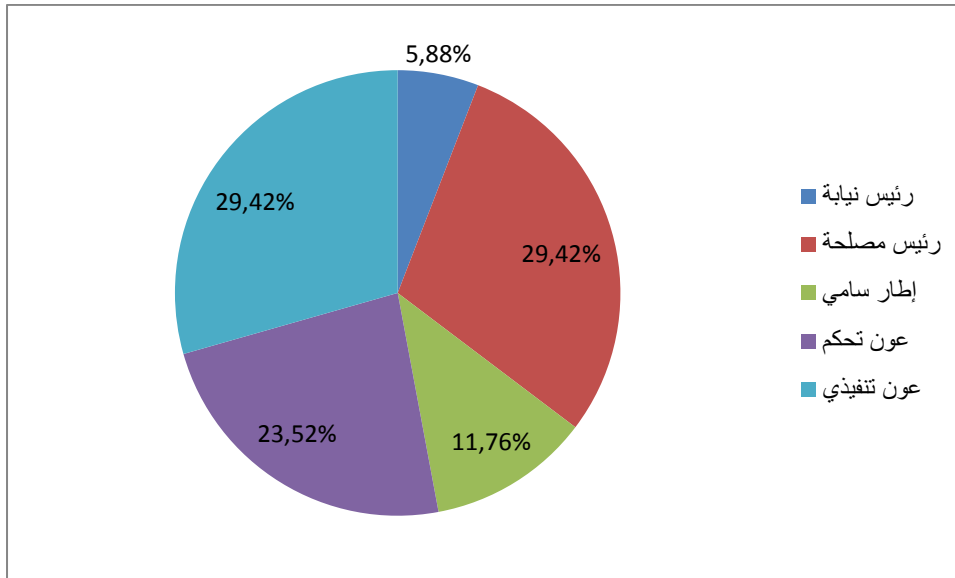
التحليل:

من خلال الجدول رقم 04 والذي يمثل متغير الحالة العائلية نلاحظ أن نسبة المبحوثين العزاب كانت 23.52% بعدد 08 مبحوثين كون هذا يدل على وجود نسبة كبيرة من الفئة الشبابية المتفرغة للعمل وتقديم الأفضل دائماً، أما نسبة المبحوثين المتزوجين فهي 64.70% بعدد 22 مفردة من مفردات العينة على روح المسؤولية التي يتمتع بها المبحوثين كما نجدهم أكثر إرتباطاً بالتزاماتهم العائلية والعمل أيضاً مما يؤثر في درجة إتقان الأداء ، في حين أن نسبة المطلوقون 2.95% وهذه نسبة ضئيلة مقارنة مع سابقاتها أما نسبة المبحوثين الأرامل كانت متقاربة مع نسبة الأرامل أي 8.83% بعدد ثلاث مفردات من مفردات البحث.

الجدول رقم (05): يوضح المستوى المهني

النسبة	التكرار	المستوى المهني
5.88%	02	رئيس نيابة
29.42%	10	رئيس مصلحة
11.76%	04	إطار سامي
23.52%	08	عون تحكم
29.42%	10	عون تنفيذي
100%	34	المجموع

الشكل رقم (20): يوضح المستوى المهني



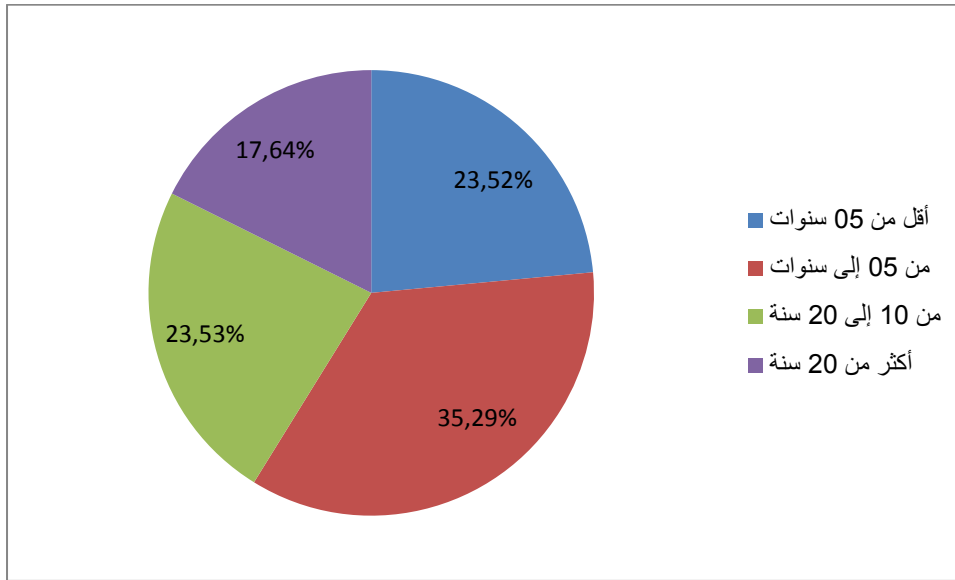
التحليل:

من خلال الجدول رقم 05 والذي يمثل متغير المستوى المهني نلاحظ أن نسبة المبحوثين الأكبر هم الذين رؤساء المصالح بنسبة 29.42% بعدد 10 مبحوثين ومتساوية مع نسبة الأعوان التنفيذيين بنسبة 29.42% بعدد 10 مبحوثين أما نسبة المبحوثين أعوان التحكم فهي 23,52% بعدد 08 مبحوثين في تليها نسبة المؤهل إطار سامي بنسبة 11.76% بعدد 04 مبحوثين ، في حين أن رؤساء النيابة هي 5.88% وهي ضئيلة مقارنة بسابقاتها وهذا راجع لأنهم يمثلون قمة الهرم الإداري كما يدل على أن المناصب التي يشغلها مجتمع الدراسة هي أكثر إرتباط بموضوع دراستنا لأنهم الفئة أكثر عرضة للتعامل مع المواطنين والأكثر عرضة للصراعات فيما بينهم نتيجة الضغوطات النفسية التي يتعرضون إليها على مدار اليوم في تقديم الخدمات للمواطنين والمستفيدين من خدمات المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): يوضح الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
23.52%	08	أقل من 05 سنوات
35.29%	12	من 05 إلى 10 سنوات
23.53%	08	من 10 إلى 20 سنة
17.64%	06	أكثر من 20 سنة
100%	34	المجموع

الشكل رقم (21): يوضح الخبرة المهنية



التحليل:

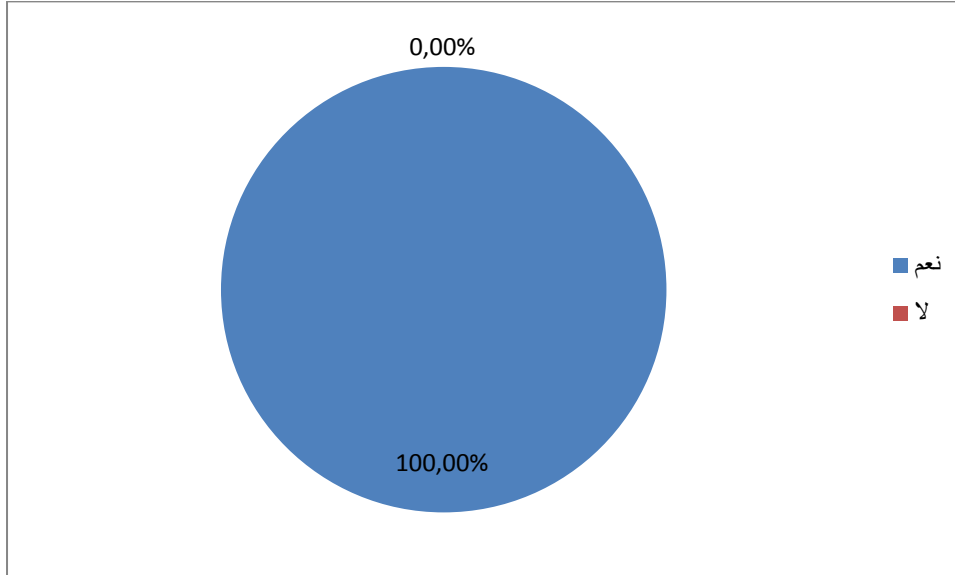
من خلال الجدول رقم 06 والذي يمثل متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 23.52% بعدد 08 مبحوثين متساوية مع نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنة بعدد 08 مبحوثين 23.52%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات هي 35.29% بعدد 12 مبحثاً وهذا راجع لأن أغلب المبحوثين صغار السن بعد ووتيرة التوظيف السريعة والمعتبرة في قطاع الخدمات والتوظيف العمومي قبل سنة 2017 ، وهم العمال الذين يمكنهم مواجهة ساعات العمل الطويلة والإجهاد الجسدي اليومي خاصة مع صندوق الضمان الإجتماعي وكل ما يتعلق بها ، في حيث جاءت نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أكبر من 20 سنة هي 17.64% وهي أقل نسبة وتمثل المبحوثين رؤساء المصالح ذوي الخبرة الطويلة، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة ذو خبرة مهنية عالية وكافية لتطبيق متغيرات الدراسة عليه.

❖ المحور الثاني: أهم أشكال ووسائل الإتصال التنظيمي التي من شأنها تحسن أداء العاملين على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة.

الجدول رقم (07): يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداءك داخل مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي.

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	34	نعم
%00	00	لا
%100	34	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداءك داخل مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي.



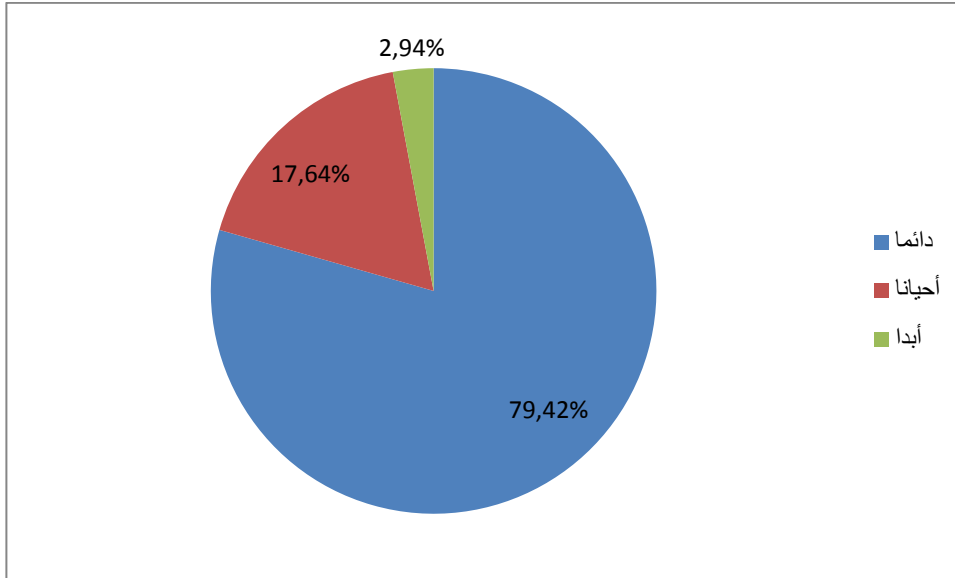
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والشكل البياني والليان يوضحان دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي أن كل المبحوثين اتجهوا نحو الإجابة بنعم عن السؤال فالعدد الكلي المقدر بـ 34 مبحوثا أثبت أن صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة الإتصال التنظيمي داخله يحسن من أداء العاملين فيه ونجد هذا بنسبة %100 بينما نسبة الإجابة بلا فهي معدومة.

الجدول رقم (08): يوضح حالات إعتقاد مؤسستكم على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن أداء العاملين

النسبة	التكرار	الإجابة
79.42%	27	دائما
17.64%	06	أحيانا
2.94%	01	أبدا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (23): يوضح حالات إعتقاد مؤسستكم على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن أداء العاملين



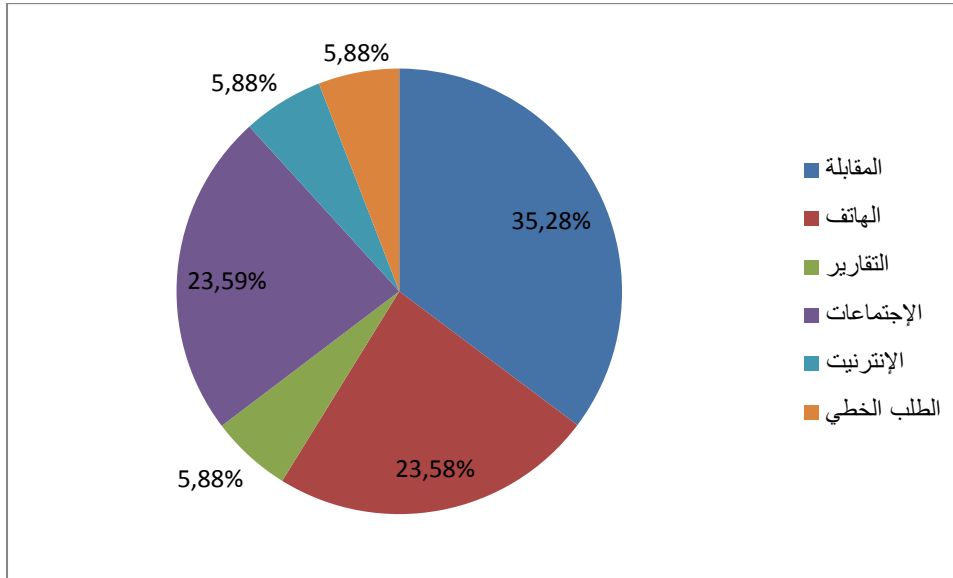
التحليل:

من خلال الجدول رقم 08 والبيانات المقدمة فيه والذي يبين لنا حالات إعتقاد صندوق الضمان الإجتماعي على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن أداء العاملين نلاحظ من خلال آراء موظفي المؤسسة والمعطيات الموجودة عندنا التي تفيد بأن نسبة 79.42% بعدد 27 مبحوثا اختاروا الإجابة بدائما أي أن صندوق الضمان الإجتماعي يعتمد على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن أداء العاملين بينما 06 مبحوثين آخرين بنسبة 17.64% وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع الأولى ترى أنه أحيانا ما تعتمد المؤسسة على وسائل تنظيمية تحسن بها الأداء ونسبة 2.94% بعدد 01 مبحوثا واحدا يجد أن وسائل الإتصال التنظيمي نادرا ما تحسن من أداءه.

الجدول رقم (09): يوضح الوسائل الإتصالية التي تستعملها في إتصالك داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
35.28%	12	المقابلة
23.58%	08	الهاتف
5.88%	02	التقارير
23.59%	08	الإجتماعات
5.88%	02	الإنترنت
5.88%	02	الطلب الخطي
100%	34	المجموع

الشكل رقم (24): يوضح الوسائل الإتصالية التي تستعملها في إتصالك داخل المؤسسة.



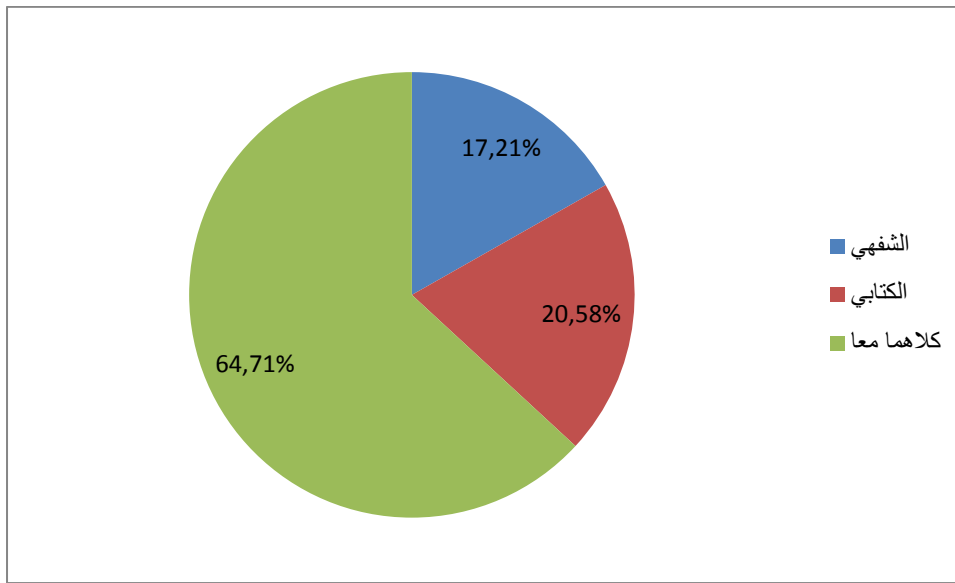
التحليل:

يبين لنا الجدول الأخير رقم 09 والنسب الموضحة فيه حول الوسائل الإتصالية التي يستعملها موظفو صندوق الضمان الإجتماعي في إتصالهم داخل المؤسسة أن إجابات المبحوثين الذين أجابوا بـ المقابلة بنسبة 35.28% وهي الأعلى بعدد 12 مبحوثاً بينما استخدام الهاتف كان بنسبة 23.58% بعدد 08 مبحوثين يتساوى مع استخدام وسيلة الإجتماعات بنسبة 23.58% بعدد 08 مبحوثين أما التقارير فنسبة 05.88% بعدد 02 مبحوثين ونسبة إستعمال الإنترنت بنسبة 05.88% بعدد 02 مبحوثين أيضاً وكذلك الطلب الخطي، وهذا راجع إلى تباين تعدد الوسائل التي يستخدمها موظفو صندوق الضمان الإجتماعي خلال إتصالهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح نوع الإتصال التنظيمي المعتمد في تأدية المهام.

النسبة	التكرار	الإجابة
17.71%	05	الشفهي
20.58%	07	الكتابي
64.71%	22	كلاهما معا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (25): يوضح نوع الإتصال التنظيمي المعتمد في تأدية المهام.



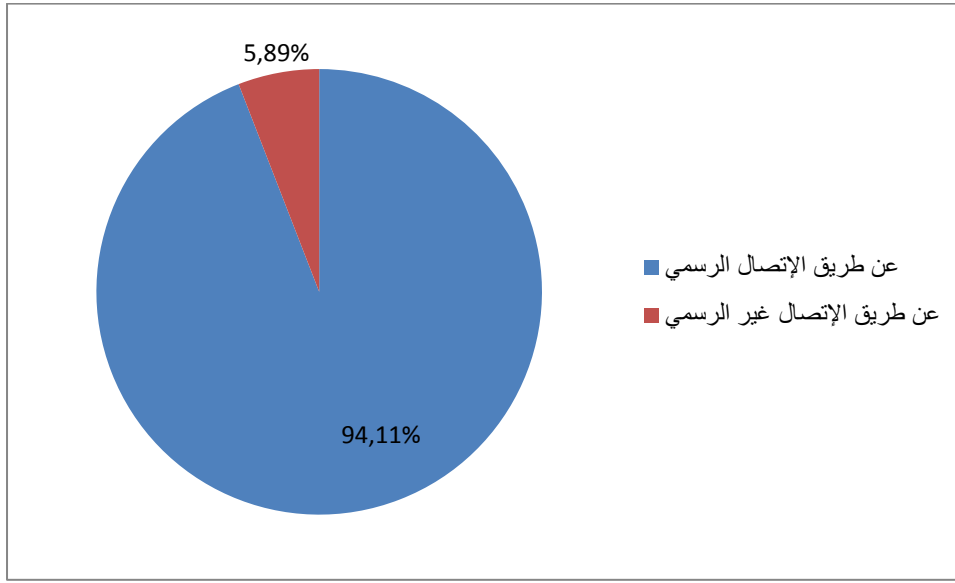
التحليل:

يبرز لنا الجدول الأخير رقم 10 والنسب الموضحة فيه نوع الإتصال التنظيمي المعتمد في تأدية مهام موظفو صندوق الضمان الإجتماعي في إتصالهم داخل المؤسسة أن إجابات المبحوثين الذين أجابوا بـ الإتصال الشفهي بنسبة 17.71% بعدد 05 مبحوثين بينما استخدام الإتصال الكتابي كان بنسبة 20.58% بعدد 07 أما استخدامهما معا فهذا كان إختيار أغلب مفردات البحث فكان بنسبة 64.71% بعدد 22 مبحوثا، وهذا راجع إلى أن الإتصال الكتابي يعتبر وسيلة تتم من خلاله نقل المادة الإعلانية بصورة كتابية ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية بينما الإتصال الشفوي هو عبارة عن وسيلة هامة أيضا حيث يعتمد هذا النوع من الوسائل على القدرة العالية في التعبير فهو يساعد على تنمية العلاقات الطيبة بين الموظفين.

الجدول رقم (11): يوضح كيفية اتصال الإدارة العليا بالمبحوث داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
94.11%	32	عن طريق الإتصال الرسمي
5.89%	02	عن طريق الإتصال غير الرسمي
100%	34	المجموع

الشكل رقم (26): يوضح كيفية اتصال الإدارة العليا بالمبحوث داخل المؤسسة.



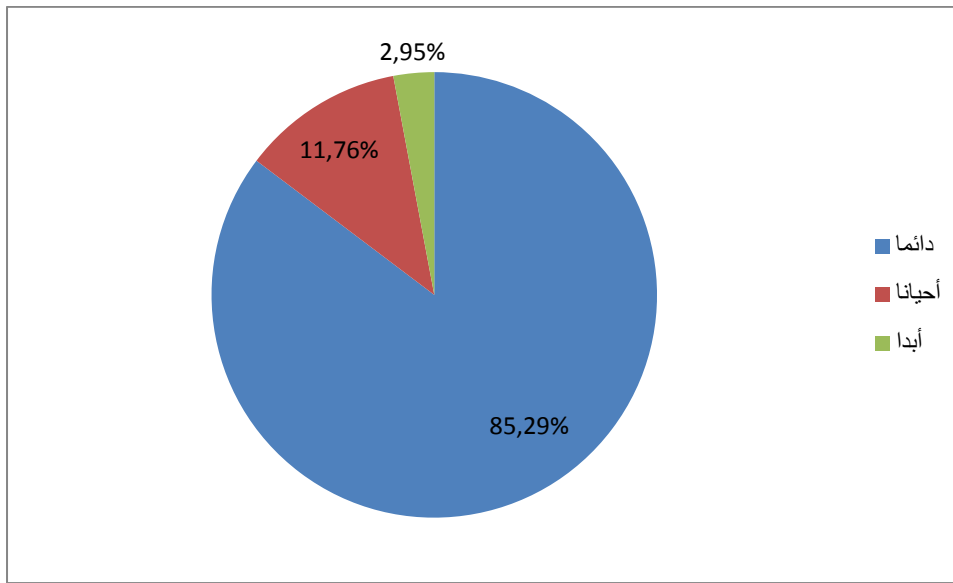
التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 11 والذي يمثل كيفية اتصال الإدارة العليا بالمبحوث داخل المؤسسة حيث نرى أن نسبة المبحوثين الأعلى اتجهت نحو الإجابة بـ "عن طريق الإتصال الرسمي" بنسبة 94.11% بعدد 32 مبحوثاً والتي تمثل الأغلبية، بينما "عن طريق الإتصال غير الرسمي" فكان بنسبة ضئيلة جداً وهي 5.89% بعدد 02 مبحوثين فقط فالإتصال غير الرسمي عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الإتصال الرسمي، حيث ينتمي هذا النوع من الإتصال إلى الاتصالات غير الرسمية التي بدورها تدعم لاتصالات الرسمية، وهذا يعود إلى نوع وطبيعة المؤسسة وهي المؤسسة الإقتصادية، حيث تكون اجتماعات ولقاءات مختلفة باختلاف هدفها وتكون بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المدير والموظفين أو بين المدير والعمال، وهذا بغرض تداول موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم، مما يعني أن المؤسسة تميل لإتباع الإتصال الرسمي.

الجدول رقم (12): يوضح تلبية هذان النوعان من الإتصال حاجات المبحوث داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
85.29%	29	دائما
11.76%	04	أحيانا
2.95%	01	أبدا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (27): يوضح تلبية هذان النوعان من الإتصال حاجات المبحوث داخل المؤسسة.



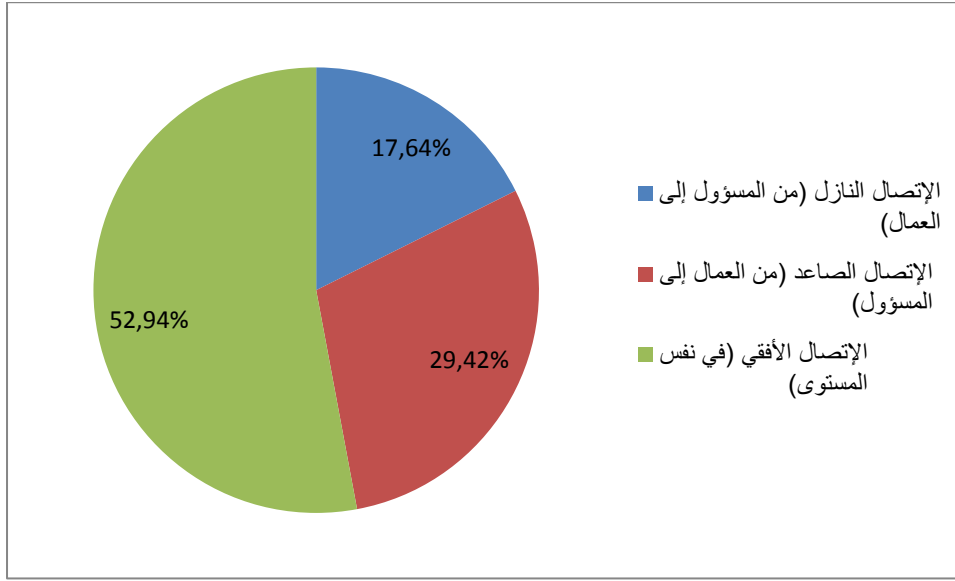
التحليل:

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم 12 أعلاه والموضح لـ "تلبية هذان النوعان " الإتصال الرسمي وغير الرسمي" من الإتصال حاجات المبحوث داخل المؤسسة" ، نلاحظ أنه لا يمكن الإستغناء عنهما بحيث كانت الإجابة نسبة بدائما 85.29% بعدد 29 مبحوثا، بينما الإجابة بأحيانا كانت بنسبة 11.76% بعدد 04 مبحوثين، بينما الإجابة بأبدا فكانت ضئيلة جدا بنسبة 2.95% بعدد مبحوث واحد فقط، وهذا راجع إلى أن استخدام المؤسسة لهذين النوعين من الإتصال يتوقف على كبر المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث في المنظمات الكبيرة والواسعة يجب الاعتماد في الأساس على الاتصالات الرسمية أكثر من المنظمات الصغيرة التي من الممكن أن تطور هذا النوع بصورة واضحة أكثر من الكبيرة، لأن المنظمات الكبيرة والمسؤولين فيها لا يوجد لديهم الوقت الكافي لسماع الأفراد من المستويات المختلفة، بهدف معرفة الأخبار التي لا تصل إليهم أو عن سير العمل أو لمعرفة الشكاوي والمطالب الفردية الشخصية التي يجب إعطائها عناية خاصة وشخصية.

الجدول رقم (13): يبين أكثر أشكال الإتصال الرسمي التي تستخدمها المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
17.64%	06	الإتصال النازل (من المسؤول إلى العمال)
29.42%	10	الإتصال الصاعد (من العمال إلى المسؤول)
52.94%	18	الإتصال الأفقي (في نفس المستوى)
100%	34	المجموع

الشكل رقم (28): يبين أكثر أشكال الإتصال الرسمي التي تستخدمها المؤسسة:



التحليل:

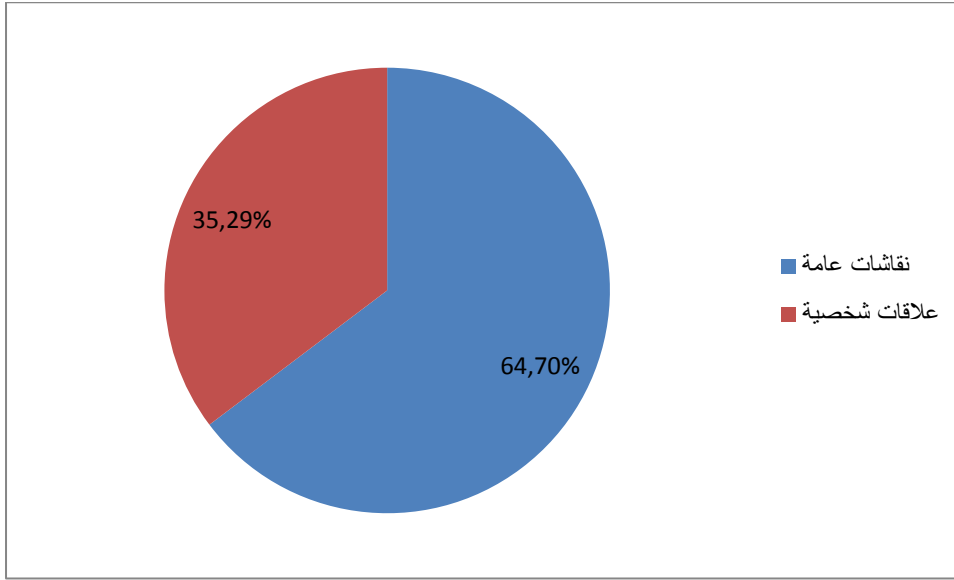
يتضح من خلال الجدول رقم 13 والبيانات المبينة أعلاه والمبين لـ " أبرز أشكال الإتصال الرسمي التي تستخدمها المؤسسة" أن الإتصال الأفقي (في نفس المستوى) هو أعلى نسبة أي أكثر استخداما 52.94% بعدد 18 مبحثا حيث يتم هذا النوع من الإتصالات بين المديرين في نفس مستوى الإشراف أو بين عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية ولا ينظمهم خط سلطة واحدة والإتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المنظمة أو الإدارة الواحدة، وإنما قد تكون بين منظمة وأخرى أو إدارة وأخرى بمعنى أن الإتصالات الأفقية قد تكون خارجية، يليه الإتصال الصاعد (من العمال إلى المسؤول) 29.42% بعدد 10 مبحثين وهي الإتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى، و تستخدم هذه الإتصالات في التقرير والطلب والاقترح والاستفسار والإخبار وهي قد تكون من الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، أما الإتصال النازل (من المسؤول إلى العمال) فبنسبة 17.64% بعدد 06 مبحثين وهي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم

متجهة إلى أسفله وهذه الإتصالات قد تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ولذلك فإن هذه الإتصالات تستخدم غالبا في الأمر والتوجيه والتعليم.

الجدول رقم (14): يوضح أكثر أشكال الإتصال غير الرسمي التي تستخدمها المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
64.70%	22	نقاشات عامة
35.29%	12	علاقات شخصية
100%	34	المجموع

الشكل رقم (29): يوضح أكثر أشكال الإتصال غير الرسمي التي تستخدمها المؤسسة:



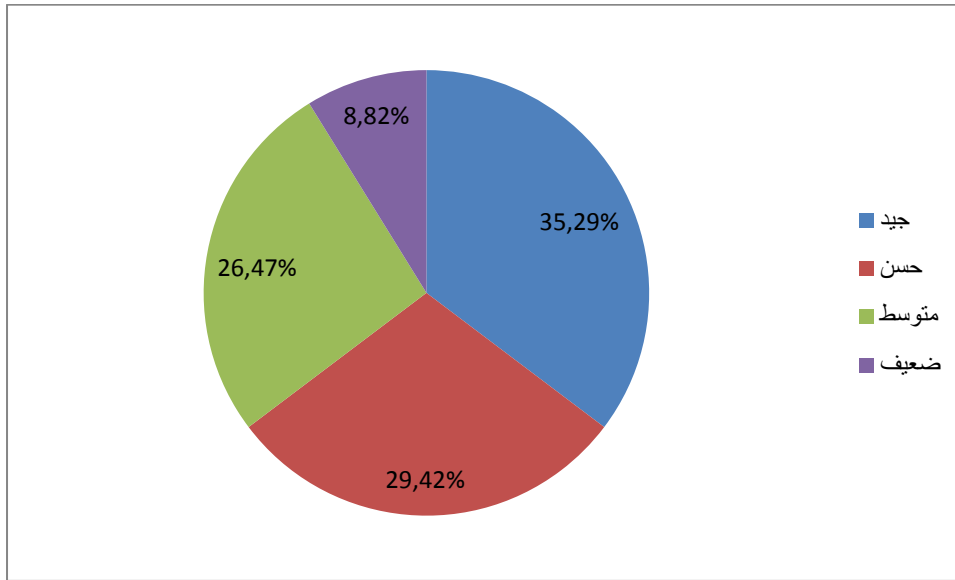
التحليل:

من خلال الجدول رقم 14 والذي يبين لنا أكثر أشكال الإتصال غير الرسمي التي يستخدمها موظفو صندوق الضمان الإجتماعي حيث نجد أن النقاشات العامة بنسبة 64.70% بعدد 22 مبحوثا بينما العلاقات الشخصية بنسبة 35.29% بعدد 12 مبحوثا، في بعض الأحيان يتجه المسؤولون إلى هذا النوع من الاتصالات ، لأنها تمكنهم من التأثير في جميع الجوانب بالصورة التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي، وذلك لأن مكانتهم ومنصبهم الرسمي لا يسمح لهم بذلك، ولكي يصلوا إلى مثل هذا الوضع يقومون بتنمية أشكال من العلاقات الاجتماعية، بأفراد في وظائف هامة وأساسية بالمؤسسة أو المنظمة، الذين يقومون بتزويدهم بالمعلومات والاتجاهات التي تفيدهم وتساعدهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، التي يكون لها تأثير جماعي بالنسبة للعاملين في المؤسسة أو تأثيرات شخصية تهم المسؤول نفسه.

الجدول رقم (15): يوضح تقييم نوع الإتصال التنظيمي الذي تستخدمه المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
%35.29	12	جيد
%29.42	10	حسن
%26.47	09	متوسط
%8.82	03	ضعيف
%100	34	المجموع

الشكل رقم (30): يوضح تقييم نوع الإتصال التنظيمي الذي تستخدمه المؤسسة:



التحليل:

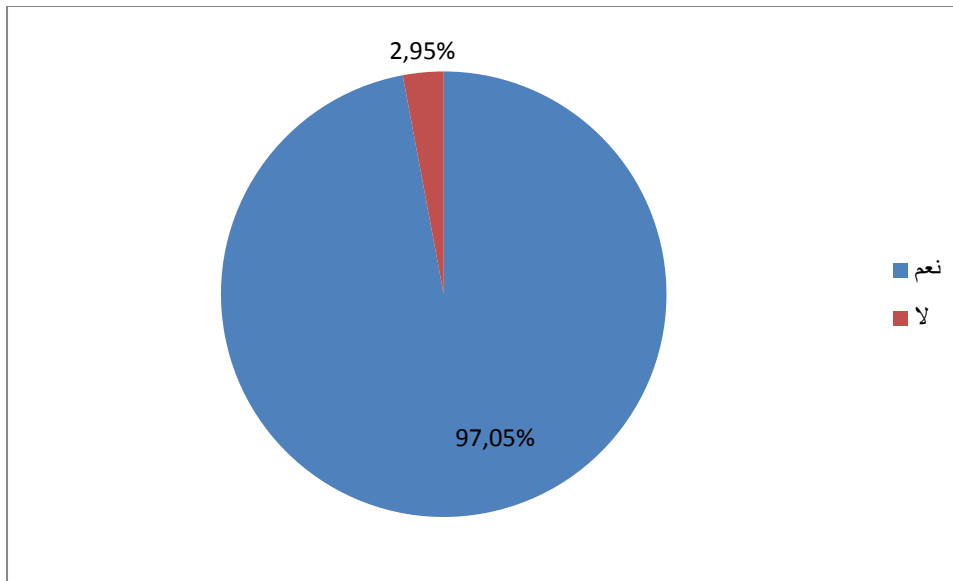
من خلال الجدول رقم 14 والبيانات المقدمة فيه والذي يبين لنا نسب تقييم موظفي المؤسسة لنوع الإتصال التنظيمي الذي يستخدمونه حيث نجد نسبة "جيد" %35.29 بعدد 12 مبحوثاً بينما نسبة "حسن" %29.42 بعدد 10 مبحوثين، وتقييم "متوسط" بنسبة %26.47 بعدد 09 مبحوثين، في حين أن نسبة الإجابة بـ "ضعيف" %8.82 بعدد 03 مبحوثين، وهذا يدل على أن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة "صندوق الضمان الإجتماعي" جيد وعائد بالنعف على الموظفين وعلى أداءهم.

❖ المحور الثالث: كيفية تأثير الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة

الجدول رقم (16): يوضح إهتمام الإدارة باقتراحات المبحوث المتعلقة بأدائه عامل يزيدك تحفيزا للعمل:

النسبة	التكرار	الإجابة
97.05%	33	نعم
2.95%	01	لا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (31): يوضح إهتمام الإدارة باقتراحات المبحوث المتعلقة بأدائه عامل يزيدك تحفيزا للعمل.



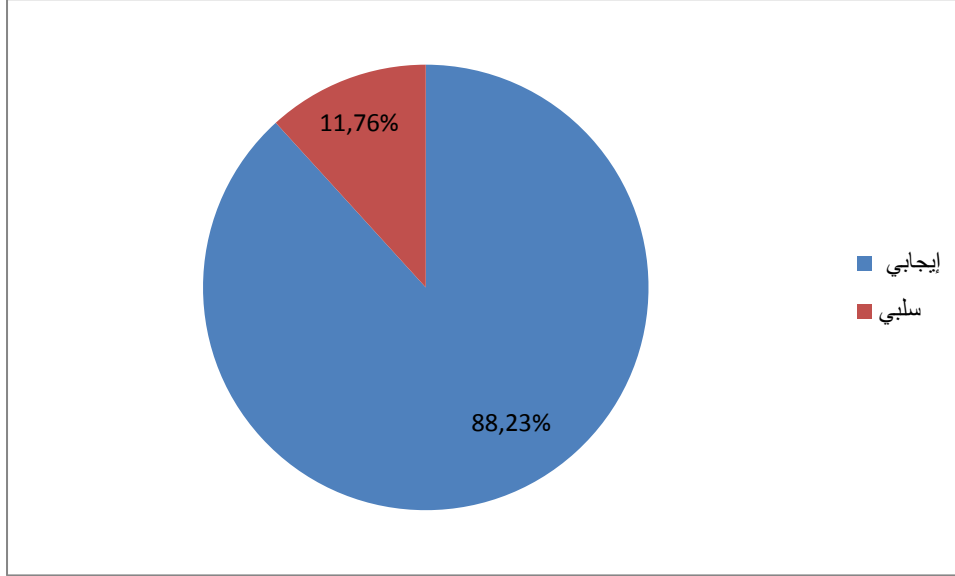
التحليل:

من خلال الجدول رقم 16 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة يهتم باقتراحات الموظفين المتعلقة بأدائهم والذي يعتبر عامل يزيدهم تحفيزا للعمل وهذا ما يثبت نسبة الإجابة بنعم 97.05% بعدد 33 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 2.95% بعدد 01 مبحوثا واحدا، وبالتالي فإن المؤسسة والقرارات المتخذة من طرف الإدارة صندوق الضمان الإجتماعي جلها من إقتراحات جميع العمال والموظفين دون إستثناء أما الفئة التي ترى أنهم لا يتخذ بأرائهم فهذا راجع إلى حداثة توظيفهم على مستوى المؤسسة مما يخلق في أذهانهم أنهم الفئة الأكثر عملا والأكثر عرضة للأعمال والمهام التي توكل إليهم مقارنة مع باقي زملائهم.

الجدول رقم (17): يوضح تقييم أثر الإتصال داخل المؤسسة على أداء المبحوث الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
%88.23	30	إيجابي
%11.76	04	سليبي
%100	34	المجموع

الشكل رقم (32): يوضح تقييم أثر الإتصال داخل المؤسسة على أداء المبحوث الوظيفي



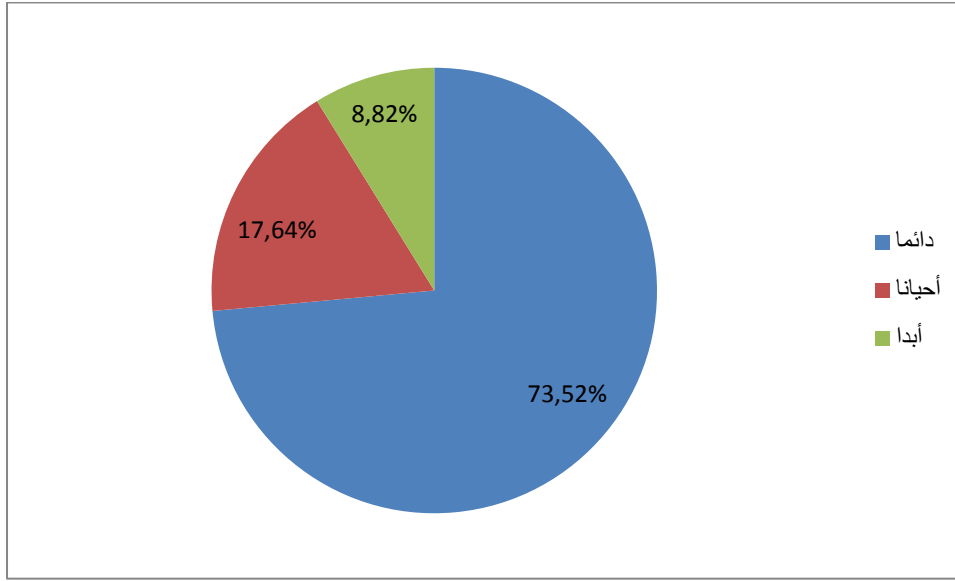
التحليل:

من خلال الجدول رقم 17 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن موظفي صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة يقيمون أثر الإتصال داخل المؤسسة على أداءهم الوظيفي بأنه إيجابي أكثر من أنه سليبي وهذا ما يثبت نسبة الإجابة بإيجابي %88.23 بعدد 30 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بسليبي %11.76 بعدد 04 مبحوثين، وبالتالي فإن جميع العمال والموظفين المؤسسة يقرون بإيجابية الإتصال على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة كونه ساهم ظهور إيجابية الإتصال في تحسين عملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات الذي يعتمد على التعاون بين الأفراد والجماعات، حيث أدى إلى إعطاء صورة عن المنظمة من خلال الإبداع التنظيمي في العمل الإداري ومسايرة التطورات ، إضافة إلى تأثير الإتصال على أداء المنظمة من خلال عملية التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (18): يوضح وجود الطرق التي تقيم بها الإدارة أداء عمالها داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
73.52%	25	دائماً
17.64%	06	أحياناً
8.82%	03	أبداً
100%	34	المجموع

الشكل رقم (33): يوضح وجود الطرق التي تقيم بها الإدارة أداء عمالها داخل المؤسسة:



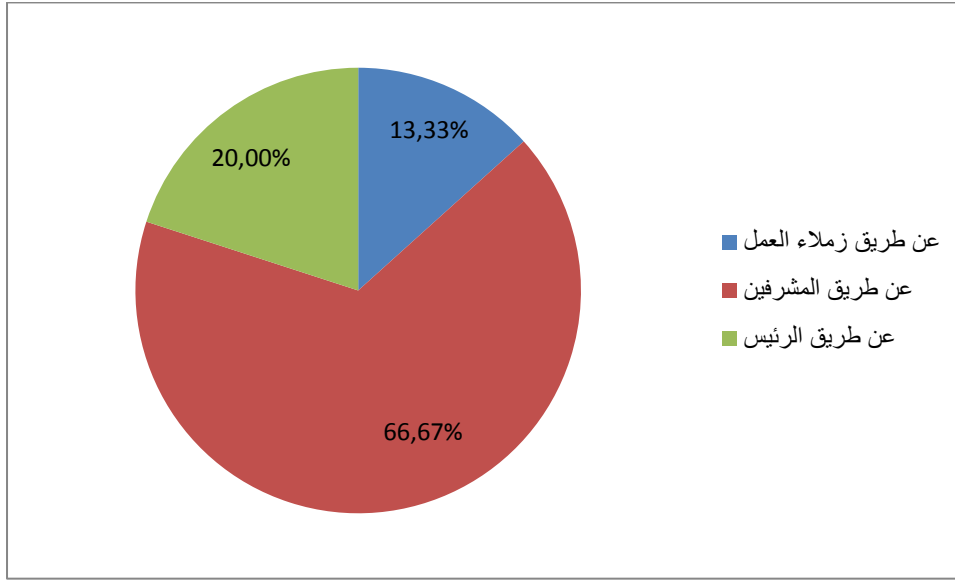
التحليل:

من خلال الجدول رقم 18 والبيانات المقدمة فيه يوضح لنا وجود الطرق التي تقيم بها الإدارة أداء عمالها داخل المؤسسة وهذا ما يثبت نسبة الإجابة دائماً 73.52% بعدد 25 مبحوثاً والذين يرون أن السياسة المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة في تقييم أداء العاملين تتم بطريقة متساوية ودائمة بينما كانت نسبة الإجابة بأحياناً 17.64% بعدد 06 مبحوثين، في حين أن نسبة الإجابة أبداً 8.82% بعدد 03 مبحوثين وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة منصبهم أو طبيعة المهام المسندة إليهم، أو حتى إلى حداثة توظيفهم، وهذا ما يدل على السياسة المنتهجة أو الإستراتيجية الموضوعة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي فيما يخص تقييم أداء الموظفين والعمال تتم بطريقة متساوية ودائمة وعلى نفس النسق والمنهاج.

الجدول رقم (19): يبين طرق تقييم الإدارة لأداء عمالها داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
%13.33	04	عن طريق زملاء العمل
%66.67	20	عن طريق المشرفين
%20	06	عن طريق الرئيس
%100	25	المجموع

الشكل رقم (19): يبين طرق تقييم الإدارة لأداء عمالها داخل المؤسسة:



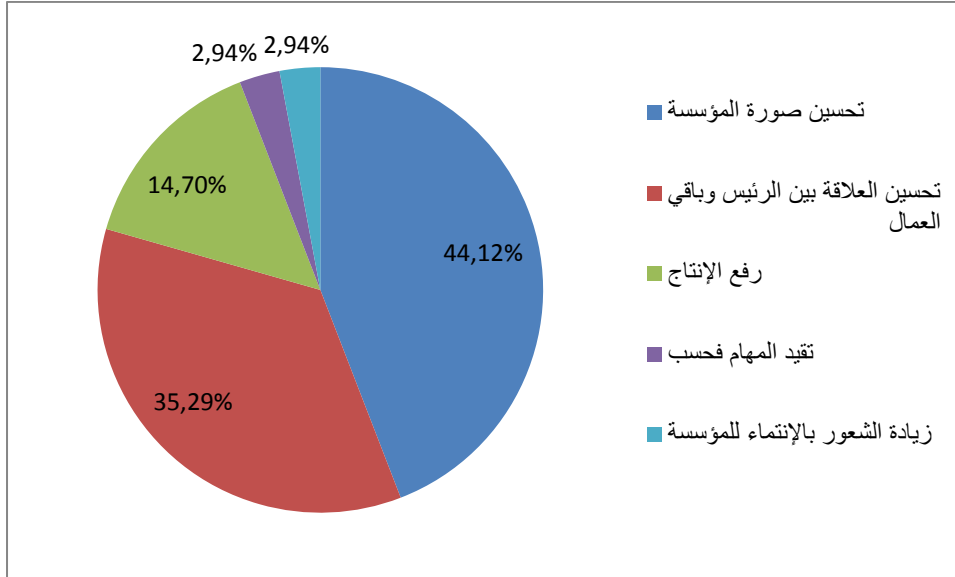
التحليل:

من خلال الجدول رقم 19 والبيانات المقدمة فيه يوضح لنا الطرق التي تقيم بها الإدارة أداء عمالها داخل المؤسسة حيث تم الحساب على 25 مفردة فقط ممن اختاروا الإجابة بنعم فالباقون لم يجيبوا على هذا السؤال وهذا ما يثبت نسبة الإجابة بـ "عن طريق المشرفين" %66.67 بعدد 20 مبحوثاً والذين يرون أن السياسة المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة في تقييم أداء العاملين تتم عن طرق المشرفين الرئيسيين عن العمال بينما كانت نسبة الإجابة بـ "عن طريق زملاء العمل" %13.33 بعدد 04 مبحوثين، في حين أن نسبة الإجابة بـ "عن طريق الرئيس" %20 بعدد 06 مبحوثين، ما نراه في هذه البيانات أن طرق التقييم مختلفة تتباين بين العمل والمشرفين والرئيس.

الجدول رقم (20): يبرز أهداف الإتصال داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
44.12%	15	تحسين صورة المؤسسة
35.29%	12	تحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال
14.70%	05	رفع الإنتاج
2.94%	01	تقيد المهام فحسب
2.94%	01	زيادة الشعور بالإنتماء للمؤسسة
100%	34	المجموع

الشكل رقم (35): يبرز أهداف الإتصال داخل المؤسسة.



التحليل:

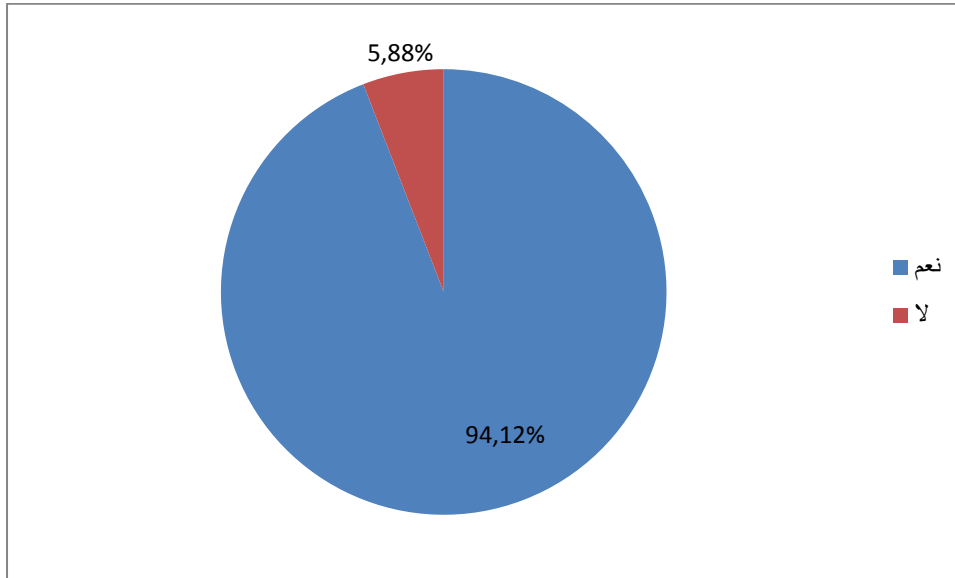
يبين لنا الجدول الأخير رقم 20 والنسب الموضحة فيه حول أهداف الإتصال داخل صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة أن إجابات المبحوثين الذين أجابوا ب تحسين صورة المؤسسة بنسبة 44.12% وهي الأعلى بعدد 15 مبحوثا بينما تحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال كان بنسبة 35.29% بعدد 12 مبحوثا، هدف رفع الإنتاج بنسبة 14.70% بعدد 05 مبحوثين أما تقيد المهام فحسب فنسبة 2.94% بعدد 01 مبحوث واحد فقط، ونسبة زيادة الشعور بالإنتماء للمؤسسة بنسبة 2.94% بعدد 01 مبحوث واحد فقط أيضا، وهذا راجع إلى تعدد الأهداف الإتصالية داخل المؤسسة مما يسمح بظهور أهداف أخرى قد تعود بالفائدة على أداء العمال فالاتصال يساهم في نقل الآراء والأفكار عبر وسال الاتصال الحديثة مما يؤدي إلى خلق روح التعاون داخل المؤسسة يؤدي الاتصال الداخلي في كل مؤسسة

إلى توجيه الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى إطلاع الرئيس أو المدير الأعلى درجة حسب الهيكلية المعتمدة في كل مؤسسة على نشاط العاملين ودورهم في إنجاح المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح نوع الإتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء:

النسبة	التكرار	الإجابة
%94.12	32	نعم
%5.88	02	لا
%100	34	المجموع

الشكل رقم (36): يوضح نوع الإتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء:



التحليل:

من خلال الجدول رقم 21 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن نوع الإتصال هو الذي يؤثر فعليا في نوعية الأداء وهذا ما يثبتته نسبة الإجابة بنعم %94.12 بعدد 32 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا %5.88 بعدد 02 مبحوثين، وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال ونوعه داخل المؤسسة حاز على أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في أداء العاملين، فمن خلال نوع الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمان بقاءها ووجود حافز للموظفين والحصول على الرضا الوظيفي، ويؤدي الاتصال الداخلي دورا فاعلا داخل المؤسسات من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة وأنواعه الإدارية ضمان لتقديم أداء ناجح هذا ما يمنح المؤسسة الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي جاءت من أجلها.

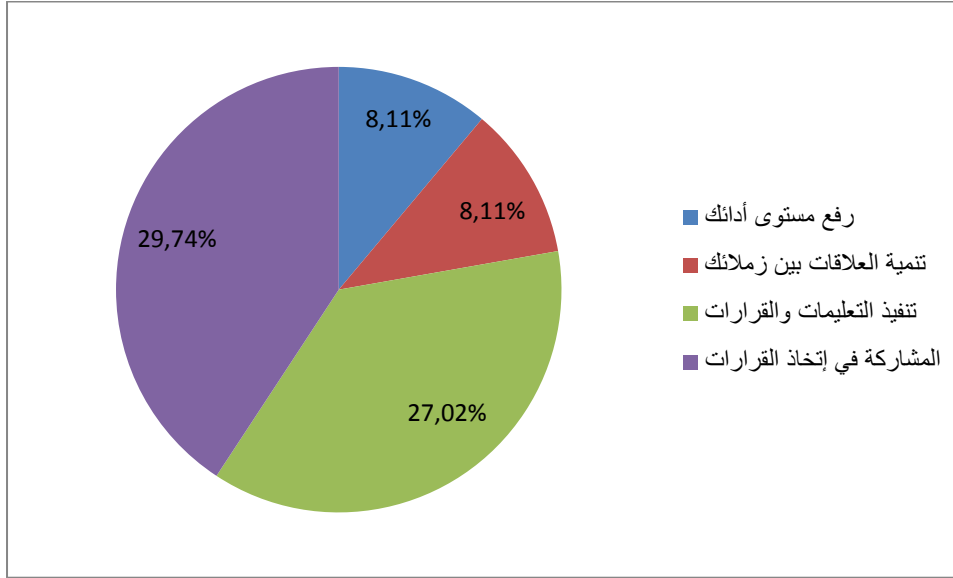
❖ المحور الرابع: مساهمة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية للعاملين داخل

صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة

الجدول رقم (22): يوضح هدف إتصال المبحوث بإدارته:

النسبة	التكرار	الإجابة
11.76%	04	رفع مستوى أدائك
23.53%	08	تنمية العلاقات بين زملائك
52.95%	18	تنفيذ التعليمات والقرارات
11.76%	04	المشاركة في إتخاذ القرارات
100%	34	المجموع

الشكل رقم (37): يوضح هدف إتصال المبحوث بإدارته.



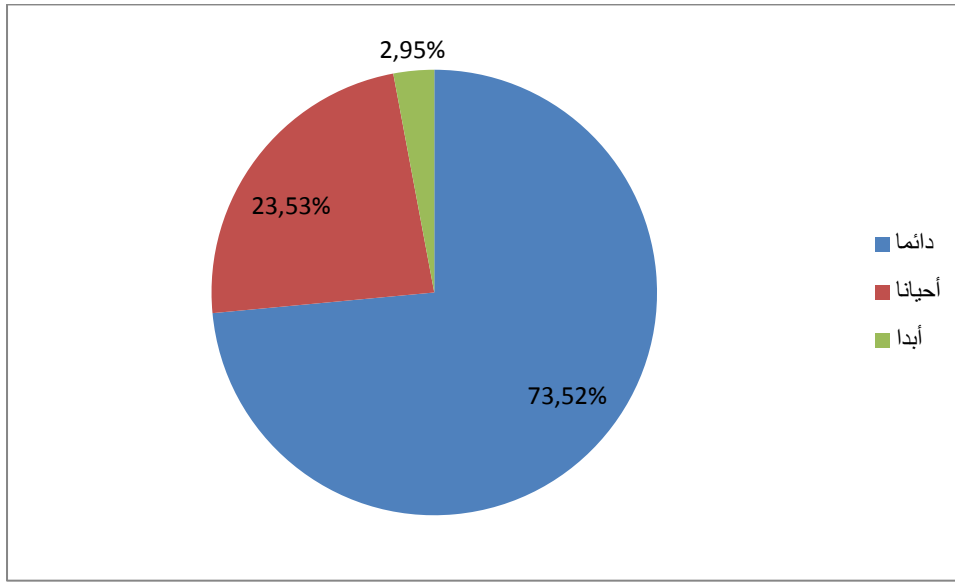
التحليل:

يبين لنا الجدول الأخير رقم 20 والنسب الموضحة فيه حول أهداف الإتصال الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة أن إجابات المبحوثين الذين أجابوا برفع مستوى أدائك بنسبة 11.76% بعدد 04 مبحوثين بينما تنمية العلاقات بين زملائك كانت بنسبة 23.53% بعدد 08 مبحوثين، في حين أن تنفيذ التعليمات والقرارات بنسبة 52.95% بعدد 18 مبحوثا كأعلى نسبة أما المشاركة في إتخاذ القرارات فنسبة 11.76% بعدد 04 مبحوثين ، وهذا راجع إلى تعدد الأهداف الإتصالية داخل المؤسسة مما يسمح بتسطير أهداف قد تعود بالفائدة على أداء العمال خاصة عند تنفيذ التعليمات والقرارات والمهام على أكمل وجه.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع الحوافز بأنواعها توزيعاً مناسباً وعادلاً بين جميع الموظفين:

النسبة	التكرار	الإجابة
73.52%	25	دائماً
23.53%	08	أحياناً
2.95%	01	أبداً
100%	34	المجموع

الشكل رقم (38): يوضح توزيع الحوافز بأنواعها توزيعاً مناسباً وعادلاً بين جميع الموظفين:



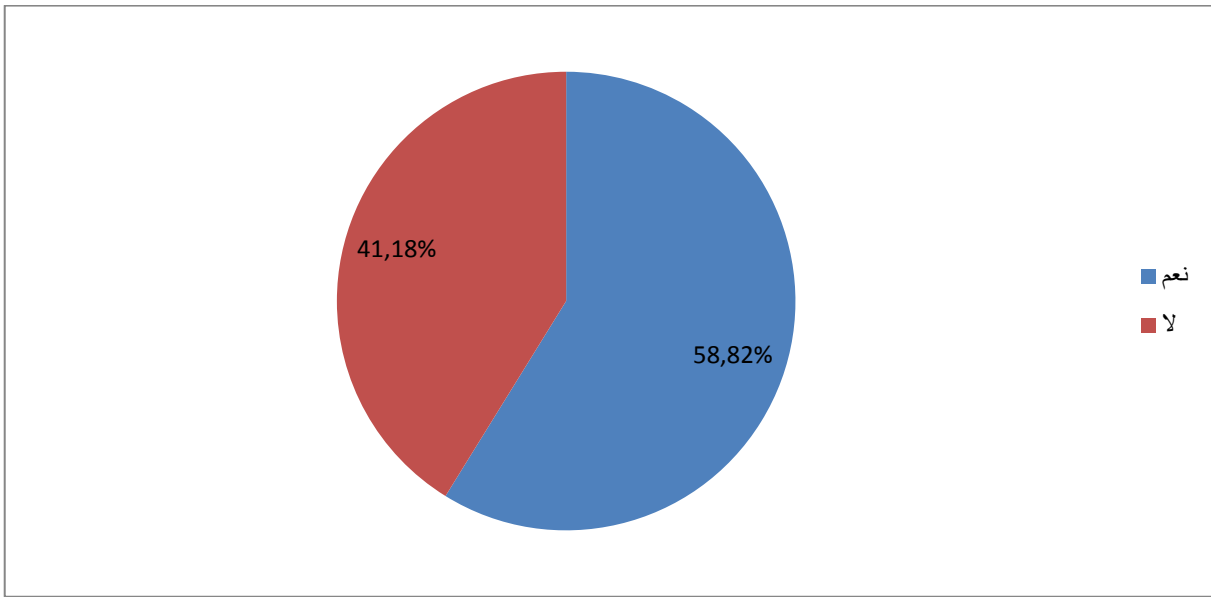
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول رقم 23 أعلاه والذي يوضح توزيع الحوافز بأنواعها توزيعاً مناسباً وعادلاً بين جميع الموظفين، نلاحظ أن نسبة الإجابة دائماً 73.52% بعدد 258 مبحوثاً من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن توزيع الحوافز بأنواعها توزيعاً مناسباً وعادلاً بين جميع الموظفين، في حين بلغت نسبة من رأوه أحياناً 23.53% أي ما يعادل 08 أفراد من أصل 34 وهي نسبة قليلة نوعاً ما في حين أن نسبة 2.95% بعدد مبحوث واحد يرى أنه لم يعطى تحفيزاً أبداً، وهذا يرجع إلى حداثة توظيف هؤلاء الأفراد وأن الإدارة لم تقيم بعد عملهم بصفة تستحق التحفيز المادي أكثر منه المعنوي، وهذا ما يدل على سياسة توزيع الحوافز بأنواعها المنتهجة من طرف إدارة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تكون مناسبة وعادلة بين جميع الموظفين، بإستثناء من لم يتم إكمال عملية تقييمهم للأداء المبذول من طرفهم ومدى حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح شعور المبحوث بعدالة الراتب الذي تحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه باقي زملائه:

النسبة	التكرار	الإجابة
%58.82	20	نعم
%41.18	14	لا
%100	34	المجموع

الشكل رقم (39): يوضح شعور المبحوث بعدالة الراتب الذي تحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه باقي زملائه:



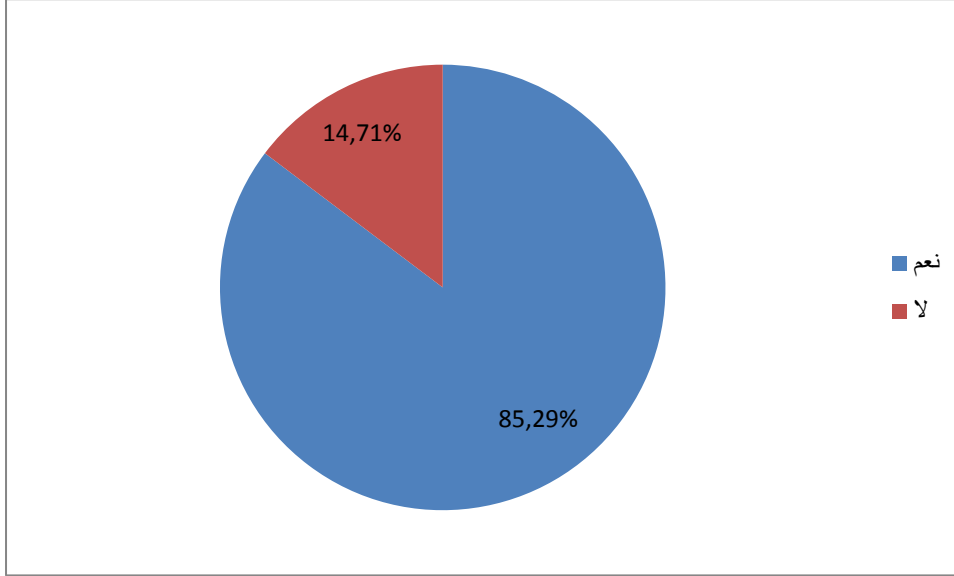
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول رقم 24 أعلاه المبين لـ "شعور المبحوث بعدالة الراتب الذي تحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه باقي زملائه" نلاحظ أن ما نسبته %58.82 بعدد 20 مبحوثا من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة مع باقي زملائهم عادل ومنطقي، في حين بلغت نسبة من يرون عكس ذلك %41.18 بعدد 14 مبحوثا وهذا راجع إلى طبيعة منصبهم لأن الأجر يكون وفقا لقوانين وإجراءات موضوعة مسبقا كل حسب إختصاصه ومنصبه وخبرته، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة يشعر بعدالة الراتب الذي يحصل عليه مقارنة مع باقي زملائه على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي.

الجدول رقم (25): يوضح تناسب حجم العمل الموكل إلى المبحوث مع قدراته الذاتية:

النسبة	التكرار	الإجابة
85.29%	29	نعم
14.71%	05	لا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (40): يوضح تناسب حجم العمل الموكل إلى المبحوث مع قدراته الذاتية.



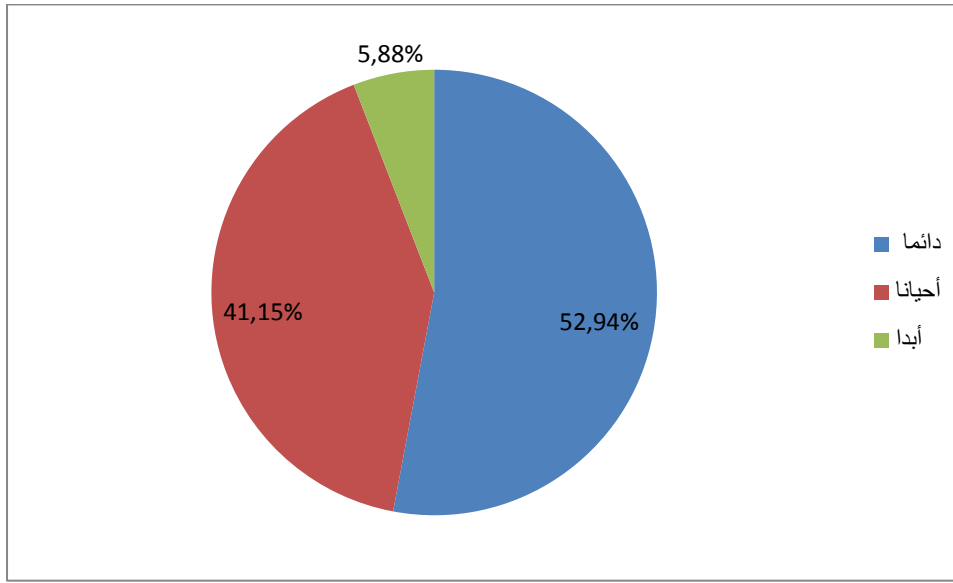
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول رقم 25 أعلاه الذي يبين "تناسب حجم العمل الموكل إلى المبحوث مع قدراته الذاتية" نلاحظ أن ما نسبته 85.29% بعدد 29 مبحوثاً من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن حجم العمل الموكل إليهم يتناسب مع قدراتهم الذاتية وهذا راجع إلى خبرتهم الكافية في مجال تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم، في حين ما نسبته 14.71% بعدد 05 مبحوثين من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون عكس ذلك، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة من جهة وحادثة توظيفهم من جهة أخرى مما يولد لديهم شعور أن الإدارة توكل إليهم مهام أكثر من طاقتهم، وهذا ما يدل على أن سياسة توزيع الأعمال وعدالة الإجراءات المنتهجة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي وحجم الأعمال يتناسب مع القدرات الذاتية للموظفين مما يولد لديهم شعور بالرضا في الأداء الوظيفي وبالتالي تزيد مردوديتهم وتتحقق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (26): يبين الإنصاف في توزيع المهام والواجبات بين الموظفين:

النسبة	التكرار	الإجابة
52.94%	18	دائما
41.15%	14	أحيانا
5.88%	02	أبدا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (41): يبين الإنصاف في توزيع المهام والواجبات بين الموظفين:



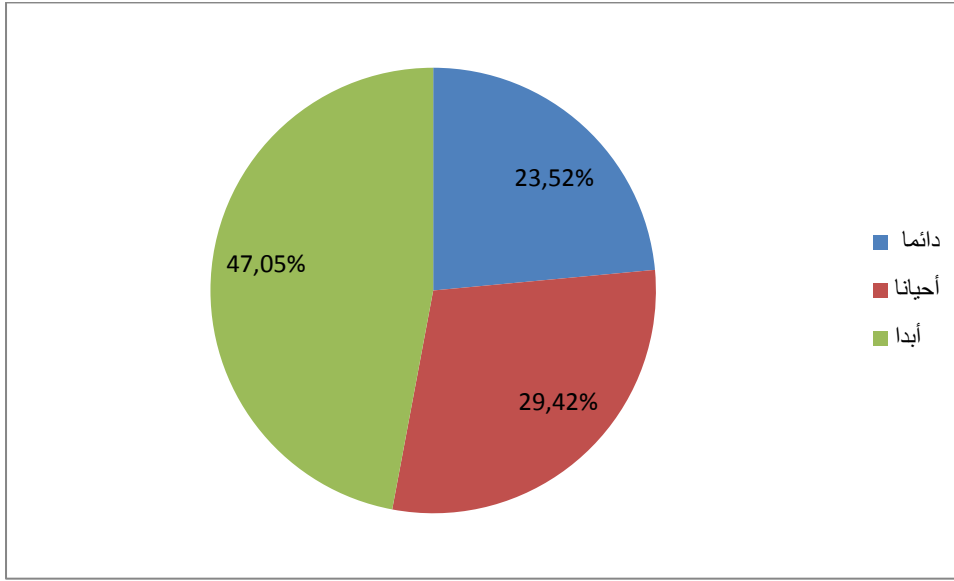
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 26 فيما يخص ما إذا كان توزيع المهام والواجبات بين الموظفين من طرف الإدارة يتم بطريقة منصفة فوجدنا نسبة تأييد ذلك دائماً بلغت 52.94% بعدد 18 مبحوثاً من المجموع الكلي، في حين بلغت نسبة من يرون أنه أحيانا ما يتم ذلك 41.15% أي ما يعادل 14 فرداً من أصل 34 في حين أن النسبة الضئيلة كانت للإجابة بأبداً 5.88% بعدد 02 مبحوثين، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم ومنصبهم وكثرة الأعباء الموكلة إليهم وتعاملهم مع المستفيدين من خدمات المؤسسة بصفة دورية، ونستنتج أن على إدارة صندوق الضمان الإجتماعي عادلة في توزيع المناصب المهام والواجبات على مختلف موظفيها كل حسب منصبه وطبيعة عمله وخبرته في مجال تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه.

الجدول رقم (27): يبين إستفادة كل الموظفين من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز:

النسبة	التكرار	الإجابة
23.52%	08	دائماً
29.42%	10	أحياناً
47.05%	16	أبداً
100%	34	المجموع

الشكل رقم (42): يبين إستفادة كل الموظفين من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز:



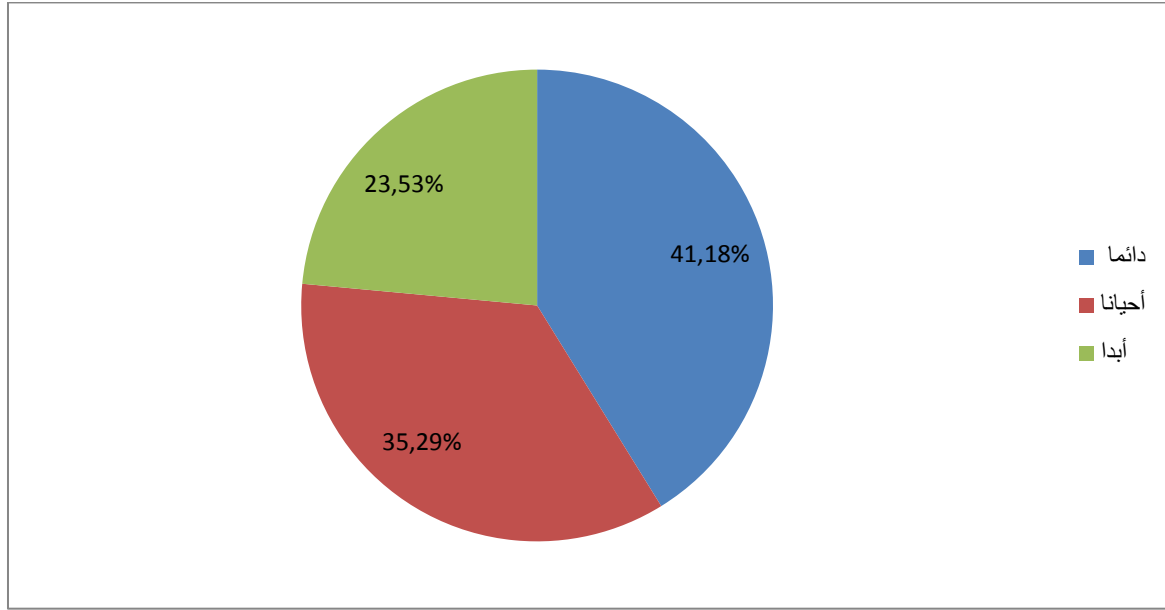
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 27 فيما يخص إستفادة كل الموظفين من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز فوجدنا نسبة تأييد ذلك دائماً بلغت 23.52% بعدد 08 مبحوثين من المجموع الكلي من الموظفين الذين يستفيدون من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز، وذلك وفقاً لبرنامج مسطر والمخطط التكويني المنتهج من طرف الإدارة كل في وقته وحسب كفاءتهم وخبرتهم، في حين بلغت نسبة من يرون أنه أحياناً ما يتم ذلك 29.42% أي ما يعادل 10 أفراد من أصل 34 في حين أن النسبة الأعلى كانت للإجابة بأبداً 47.05% بعدد 16 مبحوثاً، وهذا راجع إلى أن إدارة صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة لا توفر برامج التكوين والتدريب والترقية لكافة الموظفين فهي تعمل على منح الأفضل لمن هو أفضل في عمله.

الجدول رقم (28): يبين تقديم المبحوث لإقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء:

النسبة	التكرار	الإجابة
41.18%	14	دائما
35.29%	12	أحيانا
23.53%	08	أبدا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (43): يبين تقديم المبحوث لإقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء:



التحليل:

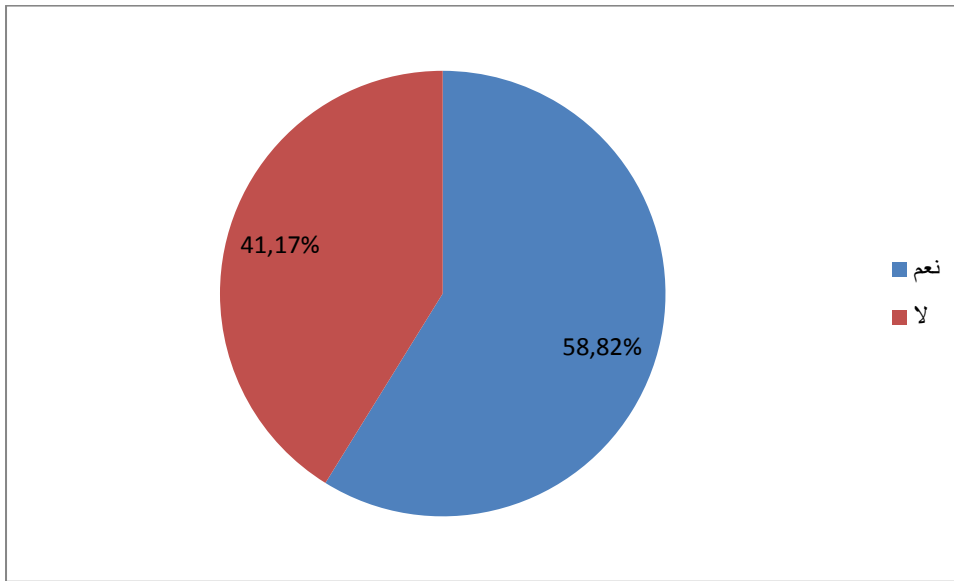
من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 28 فيما يخص تقديم المبحوث لإقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء فوجدنا نسبة تأييد ذلك بدائما بلغت 41.18% بعدد 14 مبحوثا من المجموع الكلي الموظفين الذين يقدمون اقتراحاتهم للإدارة ويرى بذلك أن أداءه في تحسن مستمر، في حين بلغت نسبة من يرون أنه أحيانا ما يتم ذلك 35.29% أي ما يعادل 12 فردا من أصل 34 في حين أن النسبة الأقل كانت للإجابة بأبدا 23.53% بعدد 08 مبحوثين، وهذا راجع إلى أن موظفي إدارة صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة تتباين إجاباتهم بين من يقدم إقتراحات دوما وبين من يقدمها أحيانا وبين من لا يقدم أبدا، وهذا ما يدل على المسؤولين أو الرؤساء داخل إدارة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لا يتسامحون أبدا في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل لأنها تكون عبارة عن خطط وإجراءات مرسومة من طرف مجلس الإدارة ولا مجال للتهاون في تطبيقها مهما كانت

صفة أو درجة العلاقة القائمة بين الرؤساء بالمرؤوسين مما يبرهن التطبيق الصارم للقوانين واللوائح الموضوعة دون نقاش أو إستثناء.

الجدول رقم (29): يبين حرص الرئيس المباشر للمبحوث على خلق روح التعاون في العمل:

النسبة	التكرار	الإجابة
%58.82	20	نعم
%41.17	14	لا
%100	34	المجموع

الشكل رقم (44): يبين حرص الرئيس المباشر للمبحوث على خلق روح التعاون في العمل:



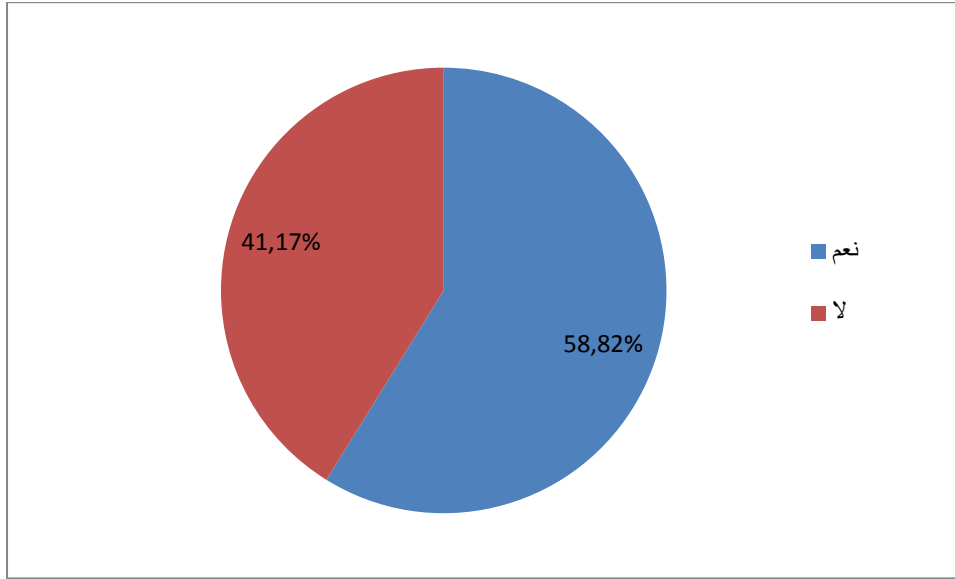
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول رقم 29 أعلاه الذي يبين "حرص الرئيس المباشر للمبحوث على خلق روح التعاون في العمل" نلاحظ أن ما نسبة الإجابة بنعم %58.82 بعدد 20 مبحوثا من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن الرئيس المباشر للعمال يحرص على خلق روح التعاون في العمل، في حين أن ما نسبته %41.17 بعدد 14 مبحوثا من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون عكس ذلك تماما ويجيبون بلا وهي نسبة قليلة مقارنة مع التي قبلها، وهذا ما يدل على أن المسؤولين والرؤساء على مستوى المؤسسة محل الدراسة يحرصون على خلق روح التعاون في العمل بين الموظفين من خلال العلاقة الطيبة التي تجمعهم والقوانين والإجراءات التي تربطهم ببعضهم مما يعود بالإيجاب بالدرجة الأولى على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وخلق جو عمل خال من الصراعات.

الجدول رقم (30): يبين عمل الإدارة على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
58.82%	20	نعم
41.17%	14	لا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (45): يبين عمل الإدارة على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة:



التحليل:

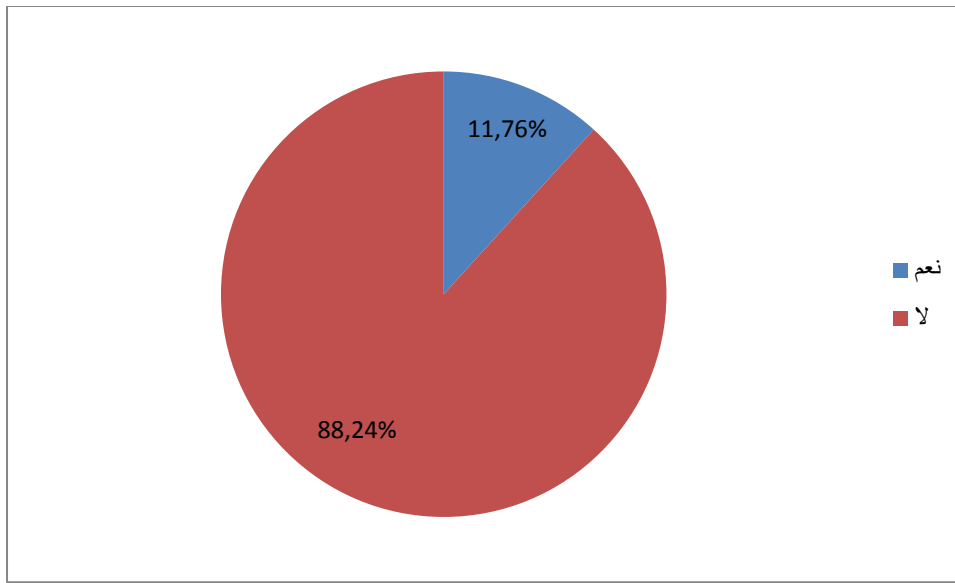
من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول رقم 30 أعلاه الذي يبين "عمل الإدارة على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة" نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم 58.82% بعدد 20 مبحوثاً من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن الإدارة تعمل على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة، في حين أن ما نسبته 41.17% بعدد 14 مبحوثاً من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون عكس ذلك تماماً ويجيبون بلا وهي نسبة قليلة مقارنة مع التي قبلها ويعود ذلك إلى طبيعتهم الشخصية أو إلى طبيعة العلاقة القائمة بينهم وبين الإدارة، وهذا ما يدل على أن إدارة صندوق الضمان الإجتماعي محل الدراسة تعمل بصفة دورية وجاهدة إلى خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة هدفها الأول والأساسي تحقيق أهدافها من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق التناسق والعمل الجماعي بين الموظفين.

❖ المحور الخامس: أهم العوائق والمشاكل التي تواجه صندوق الضمان الإجتماعي في ولاية تبسة وأداء العاملين فيها

الجدول رقم (31): يبين وجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها.

النسبة	التكرار	الإجابة
11.76%	04	نعم
88.24%	30	لا
100%	34	المجموع

الشكل رقم (46): يبين وجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها.



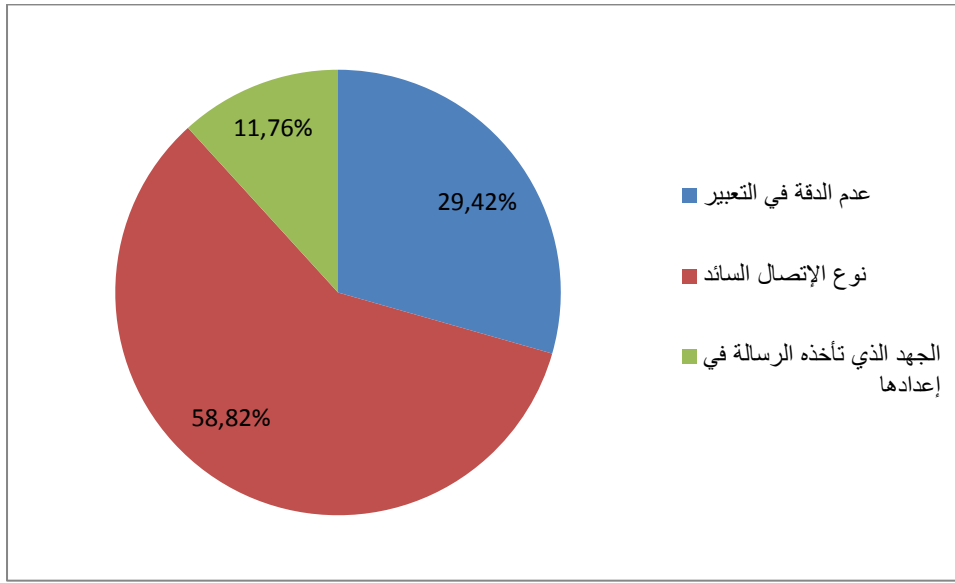
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول رقم 31 أعلاه الذي يبين "وجود صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها" نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم 11.76% بعدد 04 مبحوثين من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن الإتصال صعب وهم غير متمكنين من الإتصال داخل المؤسسة، في حين أن ما نسبته 88.24% بعدد 30 مبحوثا من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون عكس ذلك تماما ويجيبون بلا وهي نسبة عالية مقارنة مع التي قبلها ويعود ذلك إلى طبيعتهم الشخصية وقدرتهم على الإتصال والتواصل داخل المؤسسة، وهذا ما يدل على أن أغلب موظفو إدارة صندوق الضمان الإجتماعي محل الدراسة يتصلون ببعضهم البعض وبإدارتهم مما يزيد ويحسن من أداءهم الوظيفي.

الجدول رقم (32): يبين مكان الخلل الذي يصعب عملية الإتصال:

النسبة	التكرار	الإجابة
29.42%	10	عدم الدقة في التعبير
58.82%	20	نوع الإتصال السائد
11.76%	04	الجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها
100%	34	المجموع

الشكل رقم (47): يبين مكان الخلل الذي يصعب عملية الإتصال.



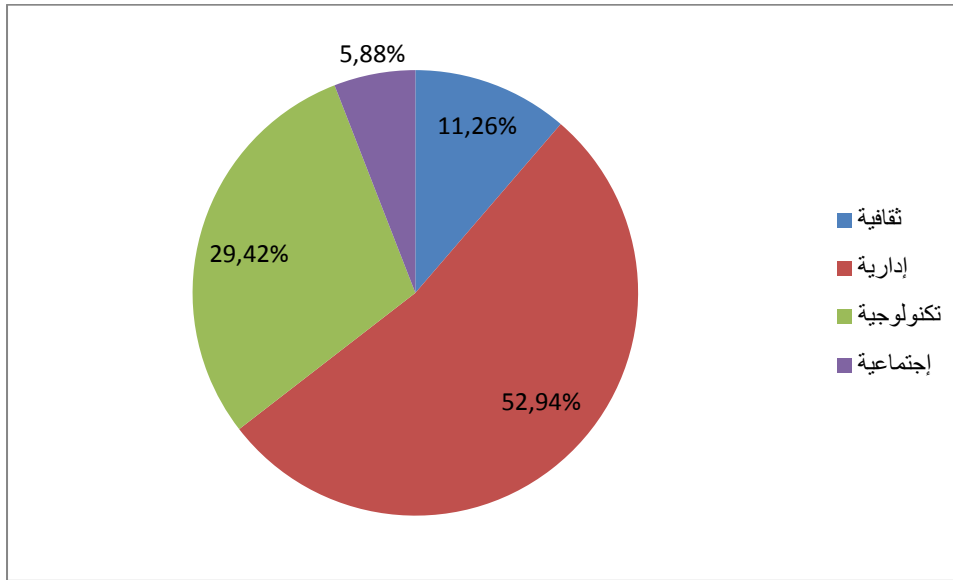
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 32 فيما يخص الخلل الذي يصعب عملية الإتصال فوجدنا نسبة عدم الدقة في التعبير بلغت 29.42% بعدد 10 مبحوثين من المجموع الكلي، في حين بلغت نسبة من يرون أنه راجع إلى نوع الإتصال السائد 58.82% أي ما يعادل 20 فردا من أصل 34 في حين أن النسبة الضئيلة كانت للإجابة بأبدا 11.76% بعدد 04 مبحوثين، وهذا ما يدل على أنه من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة الإتصال التنظيمي في العمل هي بالدرجة الأولى نوع الإتصال السائد والمنتهج من طرف الإدارة ، وعوامل شخصية بالدرجة الثانية تعود إلى التعبير وعدم دقته بالإضافة إلى الذي تأخذه الرسالة في إعدادها وهذا عائد إلى قدرة الموظف وإمكانياته.

الجدول رقم (33): يبين الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الإتصال داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجابة
11.76%	04	ثقافية
52.94%	18	إدارية
29.42%	10	تكنولوجية
5.88%	02	إجتماعية
100%	34	المجموع

الشكل رقم (48): يبين الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الإتصال داخل المؤسسة:



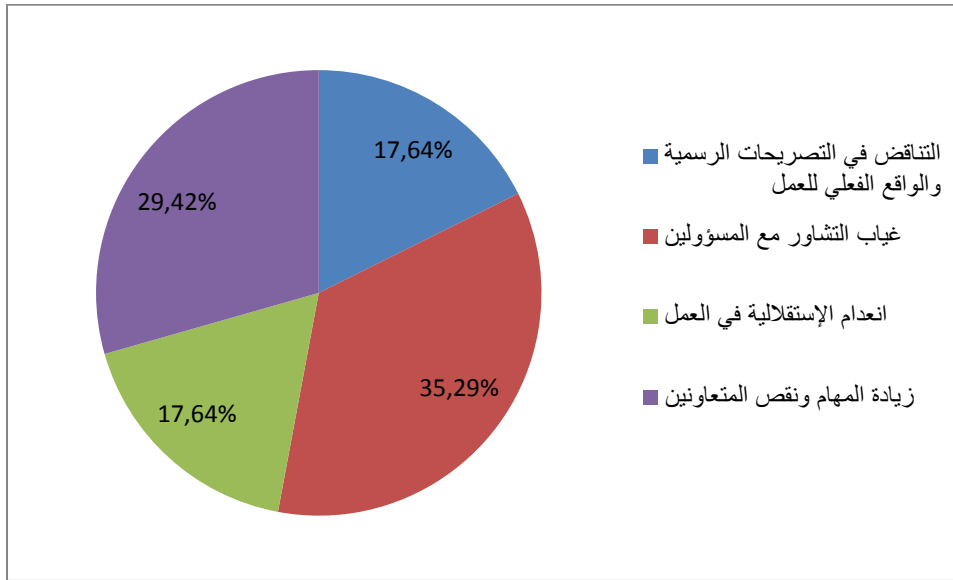
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 33 فيما يخص الصعوبات التي يراها الموظفون بأنها تعيق عملية الإتصال داخل المؤسسة فوجدنا نسبة المعوقات الثقافية بلغت 11.76% بعدد 04 مبحوثين من المجموع الكلي، في حين بلغت نسبة من يرون أن الصعوبات إدارية 52.94% أي ما يعادل 18 فردا من أصل 34 في حين أن نسبة من يرون أنها معوقات تكنولوجية 29.42% بعدد 10 مبحوثين أما نسبة المعوقات الإجتماعية 5.88% بعدد 02 مبحوثين، وهذا ما يدل على أن هنا عوائق تحول دون تحقيق عملية إتصالية تنظيمية فعالة داخل المؤسسة تحسن من أداء الموظف وتجعله يرتقي بمهامه وعمله.

الجدول رقم (34): يبين الصعوبات التي تؤثر على المبحوث تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي:

النسبة	التكرار	الإجابة
17.64%	06	التناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل
35.29%	12	غياب التشاور مع المسؤولين
17.64%	06	انعدام الإستقلالية في العمل
29.42%	10	زيادة المهام ونقص المتعاونين
100%	34	المجموع

الشكل رقم (49): يبين الصعوبات التي تؤثر على المبحوث تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي.



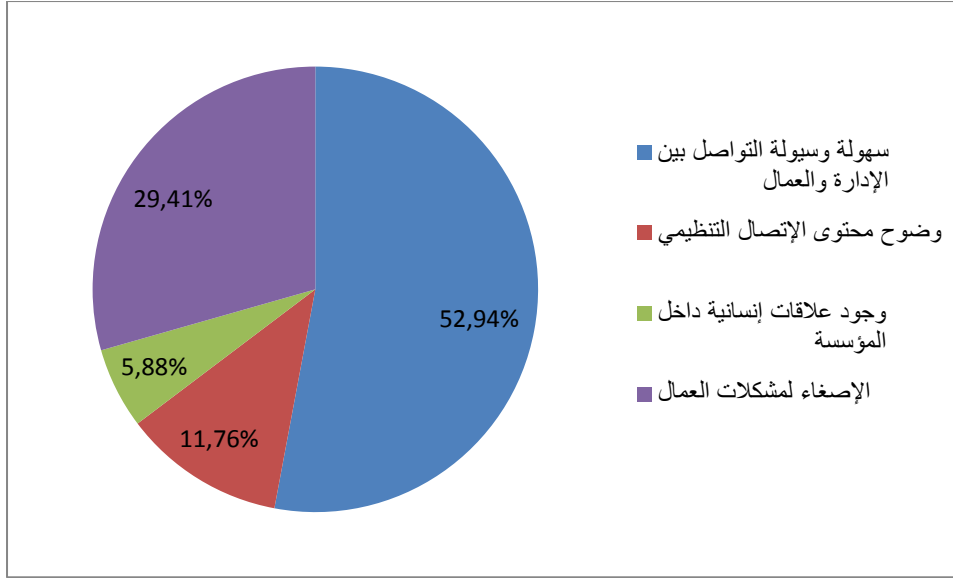
التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 34 فيما يخص الصعوبات التي يراها الموظفون تؤثر عليهم تقنيا وتقلل من أدائهم الوظيفي فوجدنا نسبة التناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل بلغت 17.64% بعدد 06 مبحوثين من المجموع الكلي، في حين بلغت نسبة من يرون أنه راجع إلى غياب التشاور مع المسؤولين 35.29% أي ما يعادل 12 فردا من أصل 34 في حين أن نسبة من يرون أنها انعدام الإستقلالية في العمل 17.64% بعدد 06 مبحوثين أما نسبة زيادة المهام ونقص المتعاونين 29.42% بعدد 10 مبحوثين، وهذا ما يدل على أن نتائج وأثار المعوقات والصعوبات التنظيمية داخل صندوق الضمان الإجتماعي والتي تؤثر على العامل تقنيا وتقلل من أدائه وفعالته الإتصالية تكمن بالدرجة الأولى في تعطيل المصالح وعدم تحقيق أهداف المؤسسة ونقص مردود العمال، بالإضافة إلى التنافس في العمل وتطويره نتيجة محاولة إثبات أصحاب الصراع كفاءتهم على بعضهم البعض.

الجدول رقم (35): يبين أبرز النقاط التي تحقق الأداء الجيد للعاملين والتي لها علاقة بالإتصال التنظيمي:

النسبة	التكرار	الإجابة
52.94%	18	سهولة وسيولة التواصل بين الإدارة والعمال
11.76%	04	وضوح محتوى الإتصال التنظيمي
5.88%	02	وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة
29.41%	10	الإصغاء لمشكلات العمال
100%	34	المجموع

الشكل رقم (50): يبين أبرز النقاط التي تحقق الأداء الجيد للعاملين والتي لها علاقة بالإتصال التنظيمي:



التحليل:

من خلال ما تم التوصل إليه من معطيات والموضحة في الجدول والشكل البياني رقم 35 فيما يخص أبرز النقاط التي تحقق الأداء الجيد للعاملين والتي لها علاقة بالإتصال التنظيمي فوجدنا نسبة سهولة وسيولة التواصل بين الإدارة والعمال بلغت 52.94% بعدد 18 مبحوثاً من المجموع الكلي، في حين بلغت نسبة وضوح محتوى الإتصال التنظيمي 11.76% أي ما يعادل 04 أفراد من أصل 34 في حين أن نسبة من يرون وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة 5.88% بعدد 02 مبحوثين أما نسبة الإصغاء لمشكلات العمال 29.42% بعدد 10 مبحوثين، وهذا ما يدل على أن ما يحقق الأداء الجيد للعاملين هو الإتصال التنظيمي الفعال وما صاحبه من مبادئ وأساليب وطرق تجعلها ذات قرارات سليمة فنزاهة إتخاذ القرار من طرف الإدارة كفيلة بعدم وقوع الموظفين في صراعات بين بعضهم وذلك بمحاولة إشراك

الموظفين في إتخاذ مثل هذه القرارات والسماع إلى اقتراحاتهم والنظر إلى مخططاتهم العملية التي يرونها في مصلحتهم سواء عن الطريق الإجتماع أو عن طريق النقابات العمالية داخل الإدارة.

3- مناقشة نتائج التحليل:

من خلال تحليل الجداول والأشكال البيانية والتعليق عليه نستنتج ما يلي:

✓ نستنتج من خلال تحليل الجداول أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا راجع لعزوف الشباب عن تقلد التوظيف العمومي والتوجه للمهن الحرة.

✓ غالبية الموظفين من الشباب والكهول الذين يملكون لديهم القدرة على العطاء وبذل مجهودات خاصة وأن صندوق الضمان الإجتماعي هو الوحيد في الولاية وموضوع الدراسة الإتصال التنظيمي يتطلب حركية وديناميكية أما كبار السن فهو أصحاب الخبرة ويساعدون في التنظيم والتسيير يتمثلون في رؤساء المصالح وخبراء الإعلام الآلي وغيرهم من الموظفين الذين يقدمون أحسن للمؤسسة.

✓ أغلبية الموظفين ذو كفاءة تأهيلية علمية تأرجحت بين ليسانس وماستر وتقني سام خاصة في الإتصال والإعلام الآلي.

✓ غالبية الموظفين لديهم خبرة مهنية وظيفية تتراوح من (من 05 إلى 10 سنوات) لأن عملية التوظيف حديثة في صندوق الضمان الإجتماعي أما أصحاب الخبرة الطويلة فهم رؤساء المصالح أو المدير.

✓ إن نتائج وآثار المعوقات والصعوبات التنظيمية داخل صندوق الضمان الإجتماعي والتي تؤثر على العامل تقنيا وتقلل من أدائه وفعاليته الإتصالية تكمن بالدرجة الأولى في تعطيل المصالح وعدم تحقيق أهداف المؤسسة ونقص مردود العمال، بالإضافة إلى التنافس في العمل وتطويره نتيجة محاولة إثبات أصحاب الصراع كفاءتهم على بعضهم البعض.

✓ أن هناك عوائق تحول دون تحقيق عملية إتصالية تنظيمية فعالة داخل المؤسسة تحسن من أداء الموظف وتجعله يرتقي بمهامه وعمله.

✓ أبرز الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة الإتصال التنظيمي في العمل هي بالدرجة الأولى نوع الإتصال السائد والمنتهج من طرف الإدارة ، وعوامل شخصية بالدرجة الثانية تعود إلى التعبير وعدم دقته بالإضافة إلى الذي تأخذه الرسالة في إعدادها وهذا عائد إلى قدرة الموظف وإمكانياته.

✓ أغلب موظفو إدارة صندوق الضمان الإجتماعي محل الدراسة يتصلون ببعضهم البعض وبإدارتهم مما يزيد ويحسن من أداءهم الوظيفي.

✓ أن إدارة صندوق الضمان الإجتماعي محل الدراسة تعمل بصفة دورية وجاهدة إلى خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة هدفها الأول والأساسي تحقيق أهدافها من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق التناسق والعمل الجماعي بين الموظفين.

✓ المسؤولين والرؤساء على مستوى المؤسسة محل الدراسة يحرصون على خلق روح التعاون في العمل بين الموظفين من خلال العلاقة الطيبة التي تجمعهم والقوانين والإجراءات التي تربطهم ببعضهم مما يعود بالإيجاب بالدرجة الأولى على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وخلق جو عمل خال من الصراعات.

4- النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات التي جمعناها ورصدناها باستخدام الأدوات المعتمدة في الدراسة كاستمارة الإستبيان بغية اختبار التساؤلات المطروحة الرئيسية منها والفرعية، من دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية ، وذلك من خلال عينة البحث المتمثلة في موظفي صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) - ولاية تبسة - ، إذ تبين من خلال المتابعة والتحليل مجموعة من النتائج، والتي يمكن عرضها كما يلي:

✓ القرارات المتخذة من طرف الإدارة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة تطبق على جميع عمال وموظفي دون إستثناء.

✓ السياسة المنتهجة أو الإستراتيجية الموضوعة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة فيما يخص تقييم أداء الموظفين والعمال تتم بطريقة متساوية وعلى نفس النسق والمنهاج.

✓ القرارات الصادرة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي تكون صارمة ومضبوطة وتنتشر للتنفيذ أكثر منها للمناقشة، وقليل ما تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في إتخاذ قراراتها خاصة منهم ذو الأقدمية الكبيرة.

✓ إجراءات العمل المطبقة داخل صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة تتسم بطرق عادلة في توزيع الأعمال والإجراءات الإدارية.

✓ إدارة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة تستجيب لجميع طلبات العاملين دون إستثناء عن طريق إجراءات قانونية يتبعها الموظفين في تقديم هذه الطلبات.

✓ إدارة المؤسسة محل الدراسة متسامحة في تطبيق الإجراءات التأديبية على موظفيها وعمالها، ولا تلجأ إلى هذه الطرق إلى بلغت درجة كبيرة كعدم تطبيق الإجراءات والقوانين واللوائح الصادرة عنها.

✓ سياسة توزيع الحوافز بأنواعها المنتهجة من طرف إدارة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تكون مناسبة وعادلة بين جميع الموظفين، باستثناء من لم يتم اكمال عملية تقييمهم للأداء المبذول من طرفهم ومدى حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ مجتمع الدراسة يشعر بعدالة الراتب الذي يحصل عليه مقارنة مع باقي زملائه على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة.

✓ سياسة توزيع الأعمال وعدالة الإجراءات المنتهجة من طرف إدارة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة وحجم الأعمال يتناسب مع القدرات الذاتية للموظفين مما يولد لديهم شعور بالرضا في الأداء الوظيفي وبالتالي تزيد مردوديتهم وتتحقق أهداف المؤسسة.

✓ إدارة صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة عادلة في توزيع المناصب المهام والواجبات على مختلف موظفيها كل حسب منصبه وطبيعة عمله وخبرته في مجال تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه.

✓ أغلب الموظفين يستفيدون من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز، وذلك وفقا لبرنامج مسطر والمخطط التكويني المنتهج من طرف الإدارة كل في وقته وحسب كفاءتهم وخبرته.

✓ الإتصال التنظيمي على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي من شأنه تحسين أداء العاملين.

5- توصيات ومقترحات الدراسة:

بعد الوقوف على هذه الدراسة الموسومة دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية وسلطانا الضوء على دراسة صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) - ولاية تبسة - من خلال ما قدم يمكن لنا تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تنمية وترقية وتحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية وهذا فيما يلي:

1. تخصيص مصلحة كاملة تهتم بالإتصال التنظيمي وتقنيات البرمجة الحديثة .
2. يتطلب الوصول إلى الهدف الأسمى والغاية الأمثل لإستخدام الإتصال التنظيمي توجيه ثقافة المجتمع (طالب الخدمة) أولا ثم تأطير وإعداد وتكوين الموظف (مقدم الخدمة) ثانيا.
3. توفير البنية التحتية وتعزيزها وبنائها والعمل عليها أكثر من خلال تحديث مستمر لوسائل وعمليات الإتصال لإعتمادها المطلق على شبكات الإنترنت والبرامج والوسائل التكنولوجية.
4. محاولة تكثيف الدورات التدريبية والتأهيلية للموظف في المجال التكنولوجي ولما تدعم ذلك بالملتقيات والندوات وذلك للتعرف أكثر على مبادئ وأولويات وآليات الإتصال عن بعد.
5. محاولة غرس في ذهن العاملين مفهوم الإتصال التنظيمي وأهميته في التنظيم الإداري.

6. مواكبة العصر وإستعمال الطرق الحديثة في الإتصال لما لهذه الطرق من سرعة وتوفير للجهد من أجل إيصال المعلومات.
7. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم وإحترامهم كفيلة بعد وقوع الموظفين في صراعات عن طريق خلق جو وفضاء للسماع إلى مشاكلهم وآرائهم وتحفيزهم معنويا أكثر من مادية وإعطائهم فرصهم المتساوية في عملية الترقية والتدريب التكويني
8. الإعتماد بالدرجة الأولى على السلطة البيروقراطية في مواجهة الصراعات التنظيمية الحاصلة بين عمالها وموظفيها، والتعاون والتفاهم بينها وبين الموظفين بالدرجة الثانية.
9. ضرورة قيام إدارة صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) وكالة تبسة بإستمرارية ترسيخ سلوك الإتصال التنظيمي .
10. ضرورة توحيد معايير تقييم أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) وكالة تبسة واعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بتحديد المسؤوليات والواجبات المناطة بهم التحقيق العدالة ولضمان استمرارية المؤسسة في أداء الجودة العالية.
11. ضرورة توضيح الأهداف والرؤى التي يسعى صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) وكالة تبسة إلى تحقيقها بهدف انعكاس هذه الرؤى والأهداف في طريقة تفكيرهم وفي تحديد اتجاهات وممارسات العمل والتي تقع عائقا أمام تحقيق هذه الأهداف.
12. العمل على العدالة التوزيعية بما يشمل توزيع الرواتب والأجور بين العاملين بما يتوافق مع الجهود المبذولة والكفاءات لتحقيق أداء العمال.
13. إعداد مخطط خاص بالتحفيز للعمال من أجل مضاعفة جهوداتهم قصد تطويرها وتحسينها.
14. ضرورة ترسيخ صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) وكالة تبسة سلوك الإتصالات التنظيمية الفعالة وخاصة العدالة التوزيعية، الإجرائية والرفع مستواها للحد من الصراعات.

الخاتمة

خاتمة:

في الختام نجد أن الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية تعمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين الأشخاص داخل المؤسسات، ومن خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية باعتباره جانبا مهما ومؤثرا على أداء الموارد البشرية، واخترنا صندوق الضمان الاجتماعي كنموذج خاص من المؤسسات باعتبارها من أهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية معا، والتي تحظى باهتمام بالغ في المجتمع نظرا لما تساهم به من تنظيم يؤدي الاتصال التنظيمي دورا جديا مهم داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة.

فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعه أو نمطه ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف موظفيها، مما يساهم في إشراكهم وتحسينهم بالانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها. وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال التنظيمي له دور كبير في تحسين أداء الموظفين، وأن المؤسسة الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

والاتصال التنظيمي بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين سواء كانت وسائل شفوية مثل (الاجتماعات، الندوات، اللقاءات...) أو وسائل كتابية مثل (التقارير، الإعلانات الحائطية، المذكرات....) أو الوسائل الالكترونية نذكر منها على سبيل المثال (الإنترنت، البريد الإلكتروني، لوحة الإعلانات الالكترونية...)

كما أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين، أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، ويتضح ذلك من خلال الاتصال الغير الرسمي موجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام ولكن في المقابل لا تؤخذ بعين الاعتبار المسؤول، وفيما يخص الاتصال الغير الرسمي، فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين كما يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزنامة لمواقيت العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم، في حين عدم توفر

الوسائل الحديثة للاتصال يعد حاجزا أمام تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة التربوية وهذا ما قد ينعكس سلبا على العملية الاتصالية وبالتالي على أداء الموظفين بها وأخيرا نقول أنه يوجد علاقة بين الإتصال التنظيمي وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعا من الاتصال النازل.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

- ابن منظور، لسان العرب، أساس البلاغة والمفردات، 724/11، ط2، لبنان، 1967.

ثانياً- الكتب باللغة العربية

2. إبراهيم أحمد أبو عقرب، الإتصال الإنساني ودوره في الفاعل الإجتماعي، دار المجدلاوي للنشر، عمان، 1993.

3. أحمد زكي البدوي وعاطف عدلي عبده، الإتصال والرأي العام، دار الكتاب المصري اللبناني، 1985.

4. أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008.

5. أحمد طرطار، "الإقتصاد الإسلامي... الأفكار والوقائع الإقتصادية"، الدار الجزائرية للنشر، الجزائر، 2006.

6. أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

7. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

8. أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2005.

9. أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000.

10. إسماعيل عرياجي، إقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم وديناميكية الهيكل، ط2، دار الهدى، الجزائر، 1996.

11. إسماعيل علي سعد، الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.

12. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوردي، الأردن، 2009.

13. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.

14. جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، (د.ط)، القاهرة، 1978.

15. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية ، ط4، القاهرة، 2003.
16. حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979 .
17. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ط2 ، 2005 .
18. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. دالة إبراهيم لطفي، علم الإجتماع والتنظيم، دار غريب، مصر، 2007.
20. دلال القاضي، محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن ، 2008.
21. راكان عبد الكريم حبيب وآخرون، مقدمة وسائل الاتصال، مكتبة دار زهران، (د.ط)، (د.ب)، 2001.
22. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، دط، 2001.
23. سلطان محمد وسعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، مصر، القاهرة، 1976 .
24. سلمان زيد منير، إدارة اختيار الموظفين، دار الآية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
25. سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية "رؤية نظرية وعلمية وواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. شريف الحموي، مهارات الإتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007.
27. شعبان علي حسين البيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009.
28. شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار الأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. الطاهر خلف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006.
30. طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع والتنظيم، دار الخير، مصر، 2007.
31. عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964.

32. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
33. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
34. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، د.ب، 2005 .
35. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
36. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
37. عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون و الإعلام و التعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003.
38. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.
39. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
40. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
41. عصام سليمان الموسى، المدخل إلى الإتصال الجماهيري ، ط6، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
42. علي بن هادية، وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 07، الجزائر ، 1991.
43. علي سعيداني، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 1981.
44. علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007.
45. علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.

46. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
47. عمر صخري، الإقتصاد الكلي، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
48. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2001.
49. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب، ط1، 2005 .
50. غنيات بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 1992.
51. فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة، عمان-الأردن، سنة 2010.
52. فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
53. الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، كفاءات التدريس(المفهوم، التدريب، الأداء)، دار المشرق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
54. فريد كورتل بلخير، إلهام بوغليطة، الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010.
55. فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال (ntic-nict) المفهوم-الاستعمالات-الآفاق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010 .
56. فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
57. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
58. كامل محمد الغري، الإتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
59. كمال خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والإعلام، التطور- الخصائص - النظريات، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
60. مجيد سوسن شاكر، تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011 .

61. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك - مدخل إستراتيجي-، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
62. منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، ط1، 2004.
63. محمد السيد فهمي ، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
64. محمد الصيرفي، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
65. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الإسكندرية، 2003.
66. محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية: الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر. 1991.
67. محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
68. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004.
69. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارات "النظريات والعمليات والوظائف"، دار اليازوري، عمان، 2001.
70. محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، برج الفردوس، ط 1، 1999 .
71. محمد منير حجاب، سمر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
72. محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط1، 2000.
73. محمد يسرى منصور، التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، ديوان النشر العربية، 1986 .
74. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط،1، القاهرة، 2003.
75. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
76. مرتض بشير الأمين، الإتصال التنظيمي، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
77. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006.

78. موسى عبد الناصر: نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004 .

79. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

ثالثا - الكتب باللغة الأجنبية

1. ANSION Guy : «Sondages et statistique», labor éditions, Bruxelles, 1997.
2. Muhammad Kholilullah, Media Pembelajaran Bahasa Arab (Yogyakarta, Aswajaya Pressindo) .
3. Alex muchelle, les science de l'information et de la communication, édition hachette paris, 2001 .
4. Pierre Conso, Les fonctions de l'Entreprise, Le Pen éducation, Paris, 2007.
5. Jean longatte, gacques muller, economie d'entreprise du nod, paris, 2004.
6. Arnold, E& Public, M. C. Managing Effectively in the Downsized Organization, Health Care Manager 22, .2003.

رابعا - المذكرات والرسائل الجامعية

1. منماني نادية، واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير -اتصال في التنظيمات -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.1997.

2. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013.

3. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، 2004 .

4. عبد المجيد أونيس، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000 .

5. العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، غزة، 2009 .

6. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2007 .

7. قطاف ليلي، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1998.
8. محمد البدوي محمد، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008.
9. أحمد إبراهيم البشاييرة، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
10. مرزوق دلندة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي، أطروحة ليسانس، جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014.

خامسا- المجالات والملتقيات

1. الحوامدة نضال والفهداوي فهمي، أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2002.
2. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر، 2001.
3. رويم فائزة، ومهيري بلخير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة قاصدي مرباح، ورقلة.

سادسا- المواقع الإلكترونية

1. خصائص الإتصال، موقع المتقف، www.almothakaf.com
2. إبراهيم العبيدي، التطور التاريخي لمراحل الإتصال: www.aljadid.com
تاريخ الإطلاع: 2022/04/13 على الساعة: 20:10



الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

التخصص: إتصال تنظيمي

السنة: الثانية (ماستر)

إستمارة استبيان بعنوان:

دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية
دراسة ميدانية بصندوق الضمان الإجتماعي - لولاية تبسة -

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لطور ماستر تخصص إتصال تنظيمي نضع بين أيديكم إستمارة الإستبيان والتي تتضمن في طياتها مجموعة من الأسئلة التي تصف دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية نرجو منكم الإجابات بكل صدق ووضوح شاكرين لكم حسن التعامل والتعاون.

إشراف الأستاذ:

د/ بدر الدين مسعودي

الدراسة الميدانية للطالبة:

❖ وداد جبايلي

نرجو من سيادتكم الإجابة بكل حرية وأمانة لخدمة موضوع دراستنا المعنونة أعلاه، حيث أننا نسعى إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الأمر لا يتحقق دون مساعدتكم، وإمدادنا بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في إنجاز البحث والوصول إلى نتائج، علما أن المعلومات المستقاة من إستمارة الإستبيان لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

السنة الجامعية

2022 - 2021

المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المستوى العلمي (الصف):

ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5- المستوى المهني:

رئيس نيابة رئيس مصلحة إطار سامي

عون تحكم عون تنفيذي

أخرى أذكرها

6- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: أهم أشكال ووسائل الإتصال التنظيمي التي من شأنها تحسن أداء

العاملين على مستوى صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة

7- هل ترى أن الإتصال التنظيمي له دور قي تحسين أداءك داخل مؤسسة صندوق

الضمان الإجتماعي؟

نعم لا

8- هل تعتمد مؤسستكم على وسائل معينة للإتصال التنظيمي من شأنها تحسن

أداء العاملين؟

الملاحق

دائماً أحيانا أبدا

9- ما هي الوسائل الإتصالية التي تستعملها في إتصالك داخل المؤسسة؟

- هم المقابلة
 هم الهاتف
 هم التقارير
 هم الإجتماعات
 هم الإنترنت
 هم الطلب الخطي

أخرى أذكرها

10- عند تأديتك لمهامك هل تعتمد على الإتصال التنظيمي:

الشفهي الكتابي كلاهما معا

11- كيف تتصل بك الإدارة العليا داخل المؤسسة؟

- عن طريق الإتصال الرسمي
 عن طريق الإتصال غير الرسمي

12- في كلتا الحالتين هل يلبي هذان النوعان من الإتصال حاجاتك داخل المؤسسة؟

دائماً أحيانا أبدا

13- إذا كانت إجابتك الإتصال الرسمي فما هي أكثر أشكاله التي تستخدمها؟

- هم الإتصال النازل (من المسؤول إلى العمال)
 هم الإتصال الصاعد (من العمال إلى المسؤول)
 هم الإتصال الأفقي (في نفس المستوى)

14- إذا كانت إجابتك الإتصال غير الرسمي فما هي أكثر أشكاله التي تستخدمها؟

- هم نقاشات عامة
 هم علاقات شخصية

15- كيف تقيم نوع الإتصال التنظيمي الذي تستخدمه مؤسستك؟

جيد حسن متوسط ضعيف

المحور الثالث: كيفية تأثير الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة

16- هل يعتبر إهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأدائك عامل يزيدك تحفيزا للعمل؟

نعم لا

17- كيف تقيم أثر الإتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي؟

إيجابي سلبي

18- هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقيم بها الإدارة أداء عمالها؟

دائما أحيانا أبدا

19- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي تلك الطرق؟

كمن طريق زملاء العمل
 كمن طريق المشرفين
 كمن طريق الرئيس

20- حسب رأيك هل الإتصال داخل مؤسستكم يهدف إلى:

كمن تحسين صورة المؤسسة
 كمن تحسين العلاقة بين الرئيس وباقي العمال
 كمن رفع الإنتاج
 كمن تقيد المهام فحسب
 كمن زيادة الشعور بالإنتماء للمؤسسة

21- حسب رأيك هل نوع الإتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء؟

نعم لا

المحور الرابع: مساهمة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية للعاملين داخل

صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة

22- عند إتصالك بإدارتك هل يكون ذلك بهدف:

- كرفع مستوى أدائك
 كتنمية العلاقات بين زملائك
 كتنفيذ التعليمات والقرارات
 كالمشاركة في إتخاذ القرارات

23- هل يتم توزيع الحوافز بأنواعها توزيعا مناسبا وعادلا بين جميع الموظفين؟

- دائما أحيانا أبدا

24- هل تشعر بعدالة الراتب الذي تحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه باقي زملائك؟

- نعم لا

25- هل يتناسب حجم العمل الموكل إليك مع قدراتك الذاتية؟

- نعم لا

26- هل يتم توزيع المهام والواجبات بين الموظفين بطريقة منصفة؟

- دائما أحيانا أبدا

27- هل يستفيد كل الموظفين من برامج التكوين والتدريب والترقية دون تمييز؟

- دائما أحيانا أبدا

28- هل تقدم إقتراحات للإدارة لتحسين مستوى الأداء؟

- دائما أحيانا أبدا

29- هل يحرص رئيسك المباشر على خلق روح التعاون في العمل؟

- نعم لا

30- هل تعمل الإدارة على خلق جو من التعاون بين المصالح الإدارية بالمؤسسة؟

- نعم لا

المحور الخامس: أهم العوائق والمشاكل التي تواجه صندوق الضمان الإجتماعي في ولاية

تبسة وأداء العاملين فيها

31- هل تجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

32- هل الخلل الذي يصعب عملية الإتصال يكمن في:

كعدم الدقة في التعبير

كأنواع الإتصال السائد

كالجهد الذي تأخذه الرسالة في إعدادها

33- ما هي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الإتصال داخل مؤسستكم

ثقافية إدارية تكنولوجية إجتماعية

34- ما هي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي ؟

كالتناقض في التصريحات الرسمية والواقع الفعلي للعمل

كغياب التشاور مع المسؤولين

كانعدام الإستقلالية في العمل

كزيادة المهام ونقص المتعاونين

35- ما هي أبرز النقاط التي تحقق الأداء الجيد للعاملين والتي لها علاقة بالإتصال

التنظيمي؟

سهولة وسيولة التواصل بين الإدارة والعمال

وضوح محتوى الإتصال التنظيمي

وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة

الإصغاء لمشكلات العمال

أخرى أذكرها

نشكركم على حسن تعاونكم

الطالبة: وداد جبالي

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

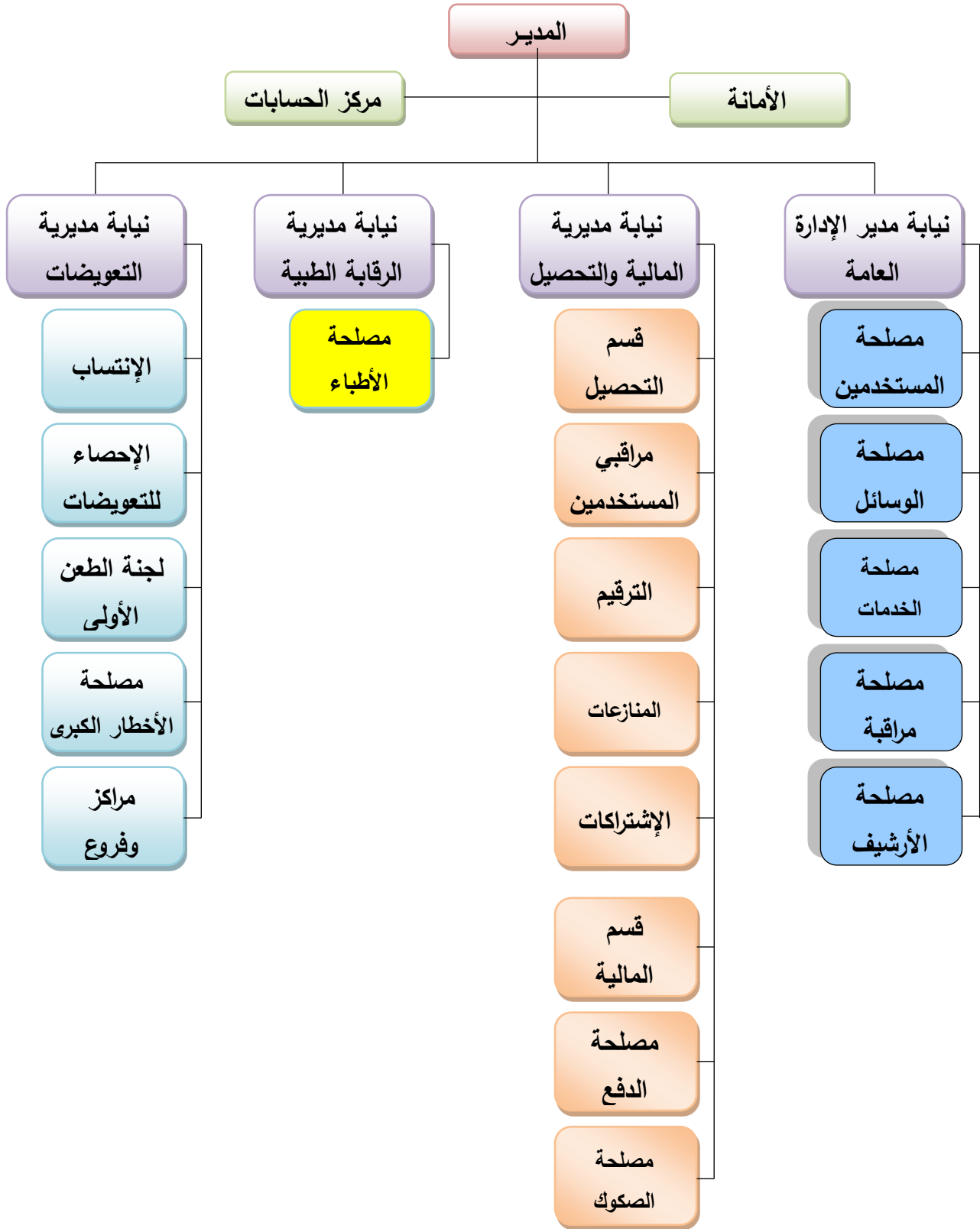
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الإنسانية

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين الذين قاموا بضبط استمارة الاستبيان هم:

الاسم واللقب	الدرجة
بدر الدين مسعودي	أستاذ مساعد "أ"
ميهوبي نور الدين	أستاذ محاضر "أ"
زيات فيصل	أستاذ مساعد "أ"

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي الخاص بالمعهد الوطني المتخصص في الشبه الطبي لولاية تبسة



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بصندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) ولاية تبسة ، حيث انطلقت الدراسة من إشكالية هل للإتصال التنظيمي دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية وتم اختيار العينة من موظفي صندوق الضمان الإجتماعي عددهم 34 موظفا وتطبيق الدراسة وتوزيع الأسئلة وتحليلها والخروج بنتائج، وقد اعتمدنا على تقنية الإستمارة والملاحظة كأدوات جمع البيانات من أجل الكشف عن هذا الدور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة توحيد معايير تقييم أداء العاملين في صندوق الضمان الإجتماعي (CNAS) وكالة تبسة واعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بتحديد المسؤوليات والواجبات المناطة بهم لتحقيق العدالة ولضمان استمرارية المؤسسة في أداء الجودة العالية، كما أن للإتصال التنظيمي دور فعال في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإتصال - الإتصال التنظيمي - الأداء - تحسين أداء العمال - المؤسسة الإقتصادية.

Summary :

This study aims to know the role of organizational communication in improving the performance of workers in the economic institution, a field study of the Social Security Fund (CNAS) in the state of Tebessa. Their number is 34 employees, the application of the study, the distribution of questions, their analysis and conclusion of results. We have relied on the form and observation technique as data collection tools in order to reveal this role. The results of the study concluded the need to standardize the performance evaluation criteria for workers in the Social Security Fund (CNAS) Tebessa Agency and to adopt clear and specific standards. With regard to determining the responsibilities and duties entrusted to them to achieve justice and to ensure the continuity of the institution in the performance of high quality, and organizational communication has an effective role in improving the performance of workers within the institution.

Keywords: communication - organizational communication - performance - improving workers' performance - economic institution.