



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- قسم العلوم الاجتماعية -



عنوان الأطروحة

**أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية
بالمنظمة – دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-**

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في : علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور
شاوش اخوان جهيدة

إعداد الطالبة :
سهيلة برقية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
عزيز سامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
شاوش اخوان جهيدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
قودة عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
بوزغاية باية	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
حفيظي سليمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
بن زاف جميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

شكر وتقدير

الشكر ابتداءً للعليم المنان ذو المن والإحسان الذي أسبغ علينا من النعم ما لا يدركه جنان ولا يحصيه لسان، فله الحمد والشكر على ما خط البنان وما نطق به اللسان، ثم آيات الشكر والعرفان موصولة إلى كل من امتدت له يد أو شارك بوجدان في هذا العمل المتواضع، بدءاً بالأستاذة الفاضلة شاوش اخوان جهيدة، ثم الشكر موصول إلى إخوان وأخيات كانوا وكن عوناً لنا وظهيراً ونبراساً أضاء لنا عتمة سبيل البحث نخص منهم ذكراً الأخت الفاضلة الأستاذة سامية عزيز، وإلى المثابرة المكافحة صاحبة اليد البيضاء في هذا البحث طالبتني وأختي الصغرى بعون عفاف، أخونا الأستاذ الفاضل قاسمي شوقي، الأستاذ الأخ قودة عزيز، الأخت الأستاذة إيناس بوسحلة، والأختين الفاضلتين الأستاذتين باية بوز غابة وجميلة بن زاف، وإلى الأستاذ الفاضل ميدني شايب ذراع، الأستاذ العربي بن داود، وشكر خاص جداً للأخ الفاضل العامل بمؤسسة صناعة الكوابل عبد الله عليمي.... ونعتذر سلفاً لكل من كان لنا سندا ولم يرد ذكره في هذا المقام...

سهيلة برقية

فهرس المحتويات

المحتويات	
-	شكر وتقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	أولاً- إشكالية الدراسة
08	ثانياً - مبررات اختيار موضوع الدراسة
10	ثالثاً- أهداف الدراسة
10	رابعاً- أهمية الدراسة
12	خامساً - مفاهيم الدراسة
22	سادساً- الدراسات السابقة
38	سابعاً- المدخل النظري
الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي	
47	تمهيد
48	أولاً- أهمية الاتصال التنظيمي
50	ثانياً-أهداف الاتصال التنظيمي
52	ثالثاً- العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي
57	رابعاً -وظائف الاتصال التنظيمي
62	خامساً-أساليب الاتصال التنظيمي
74	سادساً-أشكال الاتصال التنظيمي
80	سابعاً-أنماط الاتصال التنظيمي
96	ثامناً-معوقات الاتصال التنظيمي
104	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاتصال في التنظير التنظيمي	
106	تمهيد
107	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
108	1- الإدارة العلمية
110	2- التقسيم الإداري
111	3- النظرية البيروقراطية
112	ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية

112	1- نظرية العلاقات الإنسانية
113	2- نظرية النظام الاجتماعي
114	ثالثا: النظريات الحديثة
114	1- نظرية النظم
115	2- النظرية السلوكية للكورت ليفين
117	3- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ
118	4- نظرية x,y لماك غريغور
120	رابعا: النظريات المعاصرة
120	1- المدرسة الموقفية
121	2- نظرية الإدارة بالأهداف
122	3- النظرية النسوية
123	4- نظرية المعلومات
125	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الأداء المهني	
127	تمهيد
128	أولا: المداخل النظرية للأداء
130	ثانيا: العوامل المحددة للأداء
137	ثالثا: مظاهر الأداء
139	رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
141	خامسا: قياس الأداء
142	سادسا: مفهوم تقييم الأداء
143	سابعا: أهمية تقييم الأداء
145	ثامنا : طرق تقييم الأداء
150	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: المنظمة والتنظيم	
153	تمهيد
154	أولا: نظريات التنظيم
154	1- النظريات الكلاسيكية
160	2- العلاقات الإنسانية
161	3- المدرسة السلوكية
163	4- النظرية الحديثة

165	ثانيا: دور العنصر البشري في المنظمات
166	ثالثا: عناصر المنظمة
171	رابعا: أشكال التنظيم
175	خامسا: عناصر التنظيم
182	خلاصة الفصل
الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
185	تمهيد
186	1- المنهج المستخدم في الدراسة
188	2- مجالات الدراسة
194	3- عينة الدراسة
196	4- أدوات جمع البيانات
الفصل السابع: تحليل البيانات واستخلاص النتائج	
201	أولا : عرض وتحليل وتفسير البيانات
201	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
205	2- عرض وتحليل بيانات التساؤل الفرعي الأول
215	3- عرض وتحليل بيانات التساؤل الفرعي الثاني
228	4- عرض وتحليل بيانات التساؤل الفرعي الثالث
241	5- عرض وتحليل بيانات متغير الأداء
253	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة
253	1- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول
256	2- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني
259	3- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث
261	4- مناقشة نتائج متغير الأداء
265	5- مناقشة النتيجة العامة للدراسة
268	التوصيات
270	خاتمة
273	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
201	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	01
202	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	02
204	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	03
205	يوضح ما إذا كانت الإدارة تحرص على إيصال المعلومات إلى كل المستويات العمالية	04

206	يوضح طرق نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	05
207	يوضح أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات	06
208	يوضح ما إذا كان اتصال المعلومة من الأعلى إلى الأسفل هو أنجع طرق الاتصال	07
209	يوضح ما إذا كانت المعلومات الصادرة عن الإدارة تتميز بالوضوح	08
210	يوضح ما إذا كانت القرارات الصادرة من الإدارة في صالح العمال	09
211	يوضح ما إذا كانت الإدارة تنظم اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل العمال	10
212	يوضح ما إذا كانت حصيلة هذه الاجتماعات تطبق في تسيير المؤسسة	11
213	يوضح مدى اعتماد الإدارة على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات	12
214	يوضح مدى اعتماد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصال	13
215	يوضح سماح الإدارة للعمال التعبير عن مقترحاتهم فيما يخص شؤون العمل	14
216	يوضح ما إذا كان المبحوث يتصل برئيسه مباشرة في حال وجود مشكل	15
217	يوضح الطريقة التي يتم بها تقديم الشكوى	16
218	يوضح الجهة التي يتصل بها العامل في حالة الاستشارة في شأن من شؤون العمل	17
219	يوضح الاهتمام بالشكاوى والتقارير	18
220	يوضح مدى إعطاء الإدارة للعمال فرصة للإصاات والمناقشة	19
221	يوضح الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بالرؤساء	20
222	يوضح المشاكل أثناء الاجتماعات الرسمية	21
223	يوضح الأوقات التي يراها العامل مناسبة للاتصال برئيسه في حالة إذا واجه مشكل يخص العمل	22
224	يوضح مكان الاتصال بالرئيس	23
225	يوضح ما إذا كان المرووس سبق أن قدم شكوى للإدارة	24
226	يوضح الأسلوب المفضل للاتصال بالإدارة	25
227	يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي مصالح العمال(في إتخاذ القرارات)	26
228	يوضح رأي المبحوث في التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية	27
229	يوضح إمكانية الاتصال بالزملاء من الأقسام الأخرى	28
230	يوضح ما إذا كان المدير يشجع العمال على المناقشة في شؤون العمل أثناء الاجتماعات	29
231	يوضح حرص المدير على تشجيع العمال أثناء اتصاله بهم على إقامة نشاطات داخل المؤسسة	30
232	يوضح ما إذا كان المدير يشجع على إقامة ورشات عمل لمناقشة قضايا العمل	31
233	يوضح ما إذا كان المدير يشجع المنافسة بين العمال لبحث أوجه التعاون بينهم	32
234	يوضح ما إذا كانت الإدارة تشجع على تبادل المعلومات والأفكار بين العمال	33
235	يوضح ما إذا كانت الإدارة تعتمد على المقابلات المباشرة	34
236	يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي مشاعر العمال أثناء العمل	35
237	يوضح ما إذا كانت الإدارة تشارك العمال في المناسبات الاجتماعية والاحتفالات	36
238	يوضح ما إذا كان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون	37
238	يوضح ما إذا كان المبحوث يحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	38
239	يوضح ما إذا كان هناك تخطيط للعمل قبل الأداء	39
240	يوضح ما إذا كان هناك تنسيق وتعاون بين الزملاء	40
241	يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء	41
242	يوضح الاتصال بالرئيس في حل مشكل	42
243	يوضح طبيعة العلاقات مع الإدارة	43
244	يوضح ما إذا كانت معاملة الرئيس تساعد على العمل شكل جيد	44
245	يوضح ما إذا كان الرئيس يقدر الجهد المبذول في العمل	45

246	يوضح ما إذا كانت العلاقة بالرئيس قائمة على الاحترام المتبادل	46
246	يوضح ما إذا كان هناك فرصة للتقدم والترقية	47
247	يوضح ما إذا كان العمال يحصلون على منح وعلاوات	48
249	يوضح ما إذا كان الأجر مناسب للمنصب	49
250	يوضح موقف الرئيس في حالة التغيب	50
251	يوضح شعور العامل بالتعب أثناء أداء وظيفته	51

مقدمة

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فالاتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداء من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية، كما أنه ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء، فعلى مستوى الفرد والجماعة يمثل الاتصال أحد الدعامات الهامة التي تساعد في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة، لذا فإن العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين وتعزيز التنسيق والتعاون بينهم، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة، كما أن للاتصال تأثير إيجابي على أداء العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع لها علاقة بالإبداع أو التعامل مع القضايا الصعبة والمعقدة، إذ يساعد الاتصال في التغلب على التشتت في الأفكار بين العاملين ويشجعهم على ابتكار وطرح أفكار عديدة ومتنوعة تساعد في إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل، مما ينعكس إيجابا على أدائهم .

ولم يقتصر الاتصال وتأثيره على مجموعات العمل فقط، فقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن الاتصال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمات التي يعملون بها.

وفي بحثنا هذا حاولنا استقصاء انعكاسات الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في

المؤسسة ولأجل هذه الغاية البحثية قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول:

الإطار النظري للدراسة والذي تضمن الفصل التمهيدي والذي احتوى على تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة، مع ذكر أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهم أهدافه وأهميته، ثم تليها تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المدروس من زوايا مختلفة وأخيرا المدخل النظري للدراسة . أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى محور

الاتصال التنظيمي إلى أهمية الاتصال، والعناصر الرئيسية لعملية الاتصال، كما تطرقنا إلى وظائفه وأساليبه وأشكاله، لنختم هذا الفصل بالتعريف على أنماط الاتصال وأهم معوقاته.

أما الفصل الثالث فقد تناول محور الاتصال في الفكر التنظيري، حيث تضمن النظريات الكلاسيكية للاتصال والنظريات النيوكلاسيكية، ثم تطرقنا إلى النظريات الحديثة وأخيرا النظريات المعاصرة.

وتصدى الفصل الرابع لمحور الأداء المهني، وانطلقنا فيه من ذكر المداخل النظرية للأداء ثم انتقلنا إلى عوامل ومظاهر الأداء معرجين على طرق قياسه وتقييمه. بينما تناول الفصل الخامس محور المنظمة حيث تضمن هذا المحور خمس عناصر أولها نظريات التنظيم ثم دور الموارد البشرية في المنظمات ثم عناصر المنظمة ثم ذكر أشكال التنظيم وأخيرا عناصر التنظيم. أما القسم الثاني فقد تضمن الجانب التطبيقي حيث خصصنا شقه الأول للإجراءات المنهجية مبتدئين بتحديد منهج الدراسة ثم مجالاتها الثلاث مع تحديد عينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات، أما شقه الثاني فقد تم فيه عرض بيانات الدراسة وتفسيرها على ضوء التسؤلات المطروحة في البحث وأخيرا استخلاص النتائج وتقديم توصيات الدراسة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة

- أولاً : الإشكالية
- ثانياً : مبررات اختيار موضوع الدراسة
- ثالثاً : أهداف الدراسة
- رابعاً : أهمية الدراسة
- خامساً : مفاهيم الدراسة
- سادساً : الدراسات السابقة
- سابعاً : المدخل النظري

الإشكالية

تعيش المجتمعات اليوم في عالم تتغير ملامحه بصفة دائمة ومستمرة ، وهذا ما يدفعنا إلى التعرف على حقيقة هذا التطور وطبيعته والذي أثر بدوره على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي لنجاح المؤسسات الحديثة، وهي العامل المحقق لتكامل أجزاء المنظمة وتماسكها، بالإضافة إلى اعتبارها المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق تكون صحة المعلومات وتدفقها في التوقيت المناسب والصحيح من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة التي تركز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها وازدادت أهميتها في الستينات من القرن الواحد والعشرين حيث تغيرت طبيعة عمل إدارة المؤسسة نتيجة هذا التغير السريع إذا كانت تقوم على افتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين وتنفيذها والسير وفق القواعد واللوائح المصممة، وإتباع هرمية إدارية من أعلى إلى أسفل للسيطرة واحترام الضوابط الرقابية ورفع معنوياتهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم وانجازها بصورة ترفع من شأن المؤسسة وتضمن مكانتها وتعمل على تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك كان الاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات ، فقد أدرك هؤلاء الباحثين أهمية اثار العملية الاتصالية في حركية المؤسسة باعتبارها أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف والتخطيط، أو التنفيذ والمراقبة والتوجيه، وغيرها من العمليات التي تشملها المهام الإدارية، وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المسطرة، كان لزاما عليها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية وعلاقته بالمؤسسة الاقتصادية حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأيير والتوجيه والمتابعة لمختلف حركاتها من الإعداد للخطط إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج، فالأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات ورفع الروح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء العاملين بها مما ينعكس على أدائهم داخل كل نسق من الأنساق العامة، لان أداء العاملين في أي مؤسسة لاسيما المؤسسة الاقتصادية يمثل مطلبا أساسيا لأنه يعد الناتج النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه ومؤشر دال على نجاح أو فشل المؤسسة ويتوقف على مدى استخدام المؤسسة واعتمادها على الأساليب الاتصالية المختلفة ودورها في تحسين وزيادة الارتقاء المستوي الأداء الوظيفي للعاملين

والإنتاجية، ولضمان تحقيق درجة عالية من الفعالية، فمن الضروري أن تعمل المؤسسة على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث تتوقف فعالية المؤسسة على نوع الاتصالات الإدارية والتنظيمية لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق للمعلومات بفعالية أكبر فالاتصالات تعتبر وسيلة ضرورية لتفعيل أداء العاملين في المؤسسة مهما كان حجمها ونوعها ذلك لأن هذا الأخير يدرك ما الذي عليه فعله، وكيف يمكن تحقيق الفعل ولماذا يفعل، ومن خلال الاتصال يمرر المدير رسالة الشكر والتحفيز ويبعث رسالة التوجيه والتقدير، ورسالة التكوين المستمر والتزويد بكل مستجد في العملية الإنتاجية سواء كانت الرسالة لفظية أو كتابية أو رمزية مباشرة وغير مباشرة وكيفما كان نمطها أفقياً أو عمودياً اصاعداً أو نازلاً، والإحساس بالتواصل بين العامل والمدير من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومن هنا تطفوا ملكة الإبداع والرغبة في كسب وتعزيز المكانة أمام الرئيس، وبالتالي هذا العامل سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه الوظيفي فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها جزء من المجتمع، وعلى اختلاف أنواعها، وأحجامها تعتمد في تسيير نشاطاتها على الاتصالات الداخلية والخارجية وفي هذه الدراسة سلطنا الضوء على الاتصالات الداخلية باعتبارها الدعامة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، وفي هذا الصدد نجد أن هناك العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة كالنظريات الكلاسيكية التي اهتمت وركزت على الشكل الرسمي للاتصال اعتماداً على التسلسل الوظيفي، والرقابة المغلقة، والقنوات الرسمية للاتصال معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة، أما المدخل السلوكي فقد ركز على الاعتبارات السلوكية الأطراف للاتصال من جوانب سيكولوجية سياسيو لوجية والمتمثلة في جملة الدوافع والميولات والنزعات المزاجية والانفعالية التي تصاغ على العملية الاتصالية إضافة إلى نظريات أخرى تناولت موضوع الاتصال.

من هنا نستنتج أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في تسيير الموارد البشرية وتثمينها في المؤسسة، وهذا ما يستدعي تنوع الأساليب الاتصالية في المؤسسة انطلاقاً من تنوع نشاطها واختلاف أدوار الموارد البشرية فيها لذلك جاءت هذه الدراسة كي تبحث في علاقة هذه الأساليب بتفعيل الأداء المهني للموارد البشرية على اعتباراته يعكس كفاءة وفعالية المؤسسة، بل هو المحك الحقيقي لنجاحها أو فشلها.

ولما كان كل من الاتصال وأساليبه المختلفة وأداء العاملين على هذا الأهمية والمكانة في المؤسسة فإن البحث في انعكاس الأول على الثاني يبدو مشروعاً بل يرقى إلى مصاف الضروريات البحثية فنجدّه يجبرنا على طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة ؟

والإجابة على التساؤل الرئيسي نستلّ التساؤلات الفرعية التالية :

- ما انعكاس أسلوب الاتصال المساعد على أداء العاملين بالمؤسسة ؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة ؟

ثانياً - مبررات اختيار موضوع الدراسة :

زاد الاهتمام بدراسة الاتصال التنظيمي مع زيادة التقدم التكنولوجي من جهة، ومع كبر حجم التنظيم من جهة أخرى وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد الدراسات المتناولة هذا الموضوع، من جملة الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر :

1- الأسباب الذاتية :

إن معاشية الفرد لواقعه يخلق رغبة ملحة وفضول يدفعه إلى الخوض في مواضيع مختلفة يحاول من خلالها فهم واقعه، والميل إلى موضوع بعينه يعود إلى درجة أهميته ومساسه بحياته العامة والذي ينعكس لا محالة على حياته الخاصة هذا بالإضافة إلى ما لاحظناه في حياتنا اليومية سواء من خلال احتكاكنا بالعمال أو لصلة القرابة التي تجمعنا بهم

أومن خلال ما نسمعه أو نقرأه عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه العمال أثناء تأديتهم لإعمالهم في احتكاكهم المباشر سواء بمسؤوليهم أو فيما بينهم.

الميل الشخصي لاقتحام مثل هذا النوع من الدراسات في محاولة جادة لإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الأساليب الاتصالية السائدة في المؤسسة والأداء.

2- الأسباب الموضوعية :

من الأسباب العلمية الدافعة لإجراء هذه الدراسة باعتبارها دراسة سوسيولوجية هو النزول إلى الميدان والإجابة على الأسئلة الدراسة بالإضافة إلى محاولة الاهتمام بمعالجة الموضوع معالجة امبريقية لامتيازه بالدينامكية التي تعمل على استمرار يته في الدراسة وذلك كونه يتصل مباشرة بالفرد الذي يتميز بالتغير والتجدد لأن العمال هم المسؤولين عن العملية الإنتاجية وتنفيذها ،هذا بالإضافة إلى تعدد الدراسات المتناولة لهذا الموضوع بالنسبة للدول المتقدمة والتي توصلت إلى نتائج مختلفة فارتأينا ضرورة تناول هذا الموضوع في بيئتنا والتي تتميز بالاختلاف والتباين عن البيئات المتقدمة وذلك لمحاولة الوصول إلى إجابة عن التساؤلات المطروحة حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة وانعكاساته على الأداء في المؤسسة.

ثالث-أهداف الدراسة:

يمكننا اختصار أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد على أداء العاملين بالمؤسسة .
- التعرف على انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة .
- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أهم وأكثر أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة استعمالا و مدى انعكاس ذلك على أداء العاملين وبالتالي فعالية المؤسسة ككل.
- محاولة تقديم اقتراحات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الاتصال التنظيمي ورفع معدلات الأداء في المؤسسة خلال شعور العاملين بالرضا والسعادة.

-محاولة لفت انتباه الرؤساء إلى ضرورة الاهتمام بالعمال وتحسيسهم بأهميتهم الكبرى داخل المؤسسة وما لذلك من اثر في تجديد الطاقات الإنتاجية للعمال ومن ثمة السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

-محاولة التعرف على أهم العراقيل والمشكلات الاتصالية التي تواجه العمال وتقف حاجزا أمام تحقيق فعالية أدائية جيدة.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الاتصال التنظيمي واحداً من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية ويعود ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصالات حيث لا تقتصر وظيفة الاتصال على إعطاء الأوامر والتوجيهات للحصول على الأداء المطلوب والوصول إلى الهدف المحدد فحسب، ولكنها تمتد لتؤثر في دوافع العاملين وطموحاتهم وتشكيل أنماط علاقاتهم بعضهم ببعض، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لفهم العملية الاتصالية داخل المؤسسة ليتم الوقوف على أهم الأساليب السائدة بين أعضاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى تهيئة المعلومات والحقائق والبيانات وتجميعها من داخل المؤسسات وخارجها بغية اتخاذ القرارات العلمية الدقيقة التي تتسجم مع الواقع. فالتأثير الكبير الذي يحدثه الاتصال التنظيمي على العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة يحتم على الباحثين دراسة الاتصال التنظيمي والتعرف على انعكاساته المباشرة وغير المباشرة على أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لذا يقع على عاتق الباحثين العمل على إيجاد اتصال تنظيمي جيد يساعد على خلق وتنمية التعاون بين الأفراد والجماعات لإشباع مستوى أداء العاملين من خلال إيجاد استراتيجيات ملائمة لخلق اتصال تنظيمي ينسجم مع طبيعة عمل المؤسسة.

خامساً - مفاهيم الدراسة :

إن المفهوم هو محور المنهج العلمي الذي تقوم عليه كافة معارفنا فهو مهم لأنه وبواسطته وحده يمكن الوصول على إجماع معنى التعبير المستعمل مع التأكيد على أنه دون هذا الإجماع يصعب على أي فرع من فروع المعرفة العلمية أن يقدم منظومة من المعارف متناسقة حول الواقع الملحوظ، وعليه فإن من الأهمية بمكان تحديد المفاهيم الأساسية

المستخدمة في البحث تحديداً دقيقاً ، خاصة وأن الكثير منها بالغ التجريد لأنها تشير إلى العلاقة بين الأشياء أو بين الأحداث.

1- مفهوم الاتصال:

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح للاتصال بين مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء تم ذلك من خلال استخدام اللغة والإشارات أو المعاني أو المفاهيم... الخ بغية التأثير على السلوك¹

فكلمة اتصال باللغة الانجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communarde التي تعني جعل الشيء عاماً to maker Common أو تقاسم to share أو نقل totransmit، ويعني ذلك لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات² وكلمة الاتصال communication تشير إلى أي نقل للإشارات أو الرموز بين الأشخاص «فالالاتصال لا يقتصر على الخطب والمحادثات بل يشمل جميع سلوك الإنسان ويمكن أن نعرف مصطلح الاتصال من خلال توجيهين أساسيين هما :

أ- التوجيه المرتبط بتوضيح مفهوم الاتصال من حيث أصله اللغوي.

ب- التوجيه المرتبط بتوضيح مفهوم الاتصال من خلال بعض التعريفات مع لمحاولة توضيح خصائص المصطلح البنائية وكذلك خصائص هذه المكونات البنائية من الناحية الوظيفية.

فمن الناحية اللغوية، فإن الاتصال في اللغة العربية مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين، الصلة والبلوغ. فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي إيجاد علاقة بين طرفين تربط بينهما، أما الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية ما. فالالاتصال في اللغة العربية أساس الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة، أما من الناحية البنائية فالالاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة: فكرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة

117 خضير كاظم حمود - السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 1

2 صلاح الدين عبد الباقي: أسباب السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية 2005. ص 250

توضح تفاعلا مشتركا بينهما، أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد أشتق مصطلح الاتصال من الكلمة communisa التي تعني في اللغة الفرنسية commun وفي اللغة الانجليزية Common أي «مشترك أشارك في الشيء» فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة .

-يرى كاتز وكاهن kah katy بأن الإتصال وتباين المعلومات ونقل المعنى، أما مونتز وزملاؤه فهم يعتبرون الإتصال « عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل ».

ويعرفه ناصر محمد العديلي بأنه « تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه» وحسب عبد الرحمن عزي إن الإتصال هو « عملية نقل وتحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) وذلك بغية تغيير سلوكه، وهذا مذاهب إليه محمد الجوهري وآخر ون بوصف الإتصال» عملية من خلالها ينقل الفرد أو جماعة بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أو جماعات أخرى وتعتبره حسب رغبة محددة من خلال هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمور أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية.

-يضيف إبراهيم أبو عرقوب أن الإتصال «عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف الجزئي أو الكلي¹

-ويعرف قاموس أكسفورد (oxford) الإتصال بأنه « نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات.... ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل

¹ إبراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2011، ص 19.

ومستقبل « بينما يشير القريوني إلى أن كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف.

- ويعرف توماس رونالد (thomasg.rimald) الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوميته مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر.

- ويعرف كيلي (kelay) الاتصال بأنه (العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان معرفة ما يدور في خلد شخص آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر بيه) أي أن الاتصال مصدر كل نمو عند الإنسان ماعدا لنمو الجسمي، ويتضمن الاتصال مرسل ومستقبلا، ورسالة وقناة الاتصال ووسيلة¹ ويمكن تعريف الاتصال تعريفا إجرائيا على انه « العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص الآخر حتى تصبح مشاعة بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسيير فيه ويؤثر مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام»

2- مفهوم التنظيم :

يقدم المفكرين في مجال التنظيم تعاريف متعددة في الكثير من الكتب والمؤلفات الإدارية فيعرف التنظيم «بأنه تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد» كما يعرف بأنه الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية الأجل تحقيق هدف عام²

أما محمد عبد الوهاب فيرى أن التنظيم يركز على مفهومين رئيسيين وهما الوظيفة والشكل فالأولى عبارة عن جمع الناس في منظمة وتوزيع دوراهم حسب قدراتهم ورغباتهم وتقسيم العمل فيما بينهم وتنسيق جهودهم وإنشاء شبكة متناغمة من الاتصالات فيما بينهم حتي يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومعروفة للجميع، أما الثاني فالمقصود بيه الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة مقسمة ليصلوا إلى هدف محدد.

¹ معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 162

² محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، السعودية، ط7، 1987، ص 147.

أما أحمد زكي بدوي فيذكر في معجم العلوم الاجتماعية أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.... ويشمل التنظيم تحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في وظائف وهذه بدورها في أقسام وأدارت ومن عناصره الاختصاصات – السلطة – المسؤوليات – الإشراف – مستويات الوظائف علاقات العمل الداخلية¹.

ويمكننا أن نضع تعريفا آخر للتنظيم ليختلف عن سابقه حيث يرى أوليفر شيلدون shieldon oliver بأن « التنظيم هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة².

وانطلاقا مما سبق يمكننا تقديم تعريف للتنظيم لصالح بنوار نحيث يرى بأنه يمكن أن يكون شاملا لمختلف الأجزاء والنشاطات المكونة الآن تنظيم رشيد وهو أن التنظيم عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إراديا بين مجموعة من الأفراد يتفاعلون ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المحددة مع تولى الأفراد مهمة التوجيه والرقابة الانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

3 - الاتصال التنظيمي :

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات وبين بعضها البعض فبحسب تصورات كل من ريدينغ redding وسانبورن sambon يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقاء المعلومات ضمن تنظيم معقد. أما كاتز وكاهن فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمي ليتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم أي أنه يمكننا القول بأن :

(1)الاتصال التنظيمي يحدث في نطاق مفتوح يؤثر وبأثر البيئة المحيطة به

(2)الاتصال التنظيمي يتعلق بالوسائل وتدفعها وأهدافها واتجاهاتها ومشاعر الأفراد

وعلاقتهم داخل التنظيم

¹ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982، ص92
² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، ص 144.

*يعرف Redding و samoan الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

*ويعتبر Katy و Kohm الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

*ويقرر damce و Zelko أن الاتصال التنظيمي وهو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

*أما zeihar فيضيف للاتصال التنظيمي بعدا ثالثا هو الاتصال الشخصي.

إضافة للبعدين اللذين طرحهما Zelko و damce

*والاتصال التنظيمي بالنسبة لـ thayar هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى وفي هذا يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة الأعمال وكما يلي:

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

2- نظام إيصال الأوامر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد.

3- نظام الإدامة والتطوير: ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

*ويقرر borman وزملاؤه أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة من تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.

*ويعرف Witham و stabats نظام الاتصال التنظيمي باعتبار ذلك التداخل والتفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الاتصالي الذي يخدم أغراض منظمة الأعمال.

4- مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم تنظيمية أخرى كمفهوم الإنتاجية الذي يرتبط بصفة مباشرة كل من الفعالية والكفاءة حيث أن المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تحقيق أهدافها المسطرة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية ويتوقف هذا الأمر على وجود أفراد أكفاء يوفر لهم جو ملائم يحفزهم على أداء أعمالهم بفعالية أكبر، وعليه يمكننا تعريف الأداء «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع باه الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

كما يشير مفهوم الأداء إلى «درجة بلوغ على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المخططة كفاءة وفعالية، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملين وفرق العمل والمسيرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا».

ويعرف أيضا بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية. مهما كانت طبيعة تتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بمفهومه الواسع للعملية التي يؤدي النتائج (عمل).

فالأداء كثير ما يعبر عنه أو يعتبر كما أسلفنا الذكر مصطلحي الكفاءة والفعالية لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكر قدر من المخرجات من خلال المداخلات المتاحة فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة وعليه ومن خلال عرضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بمفهوم الأداء نستنتج تعريف آخر لنصوغه على الشكل التالي: الأداء هو كل جهد فكري ويمكننا قياسه على أساس النتائج التي تحققها وذلك من خلال كميات المنتج ومواصفاته بالإضافة إلى الدقة والسرعة في الانجاز

6- مفهوم المؤسسة :

إن مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم إجتماع التنظيم، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع من ناحية، ومكانا الإنتاج والخدمات والمنافع المجتمعية المختلفة من ناحية

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

أخرى وقد تختلف التسميات لكن الجوهر واحد لا يتغير، إذ يستخدم مصطلح منظمة أو مؤسسة لكنهما يشيران إلى معنى واحد، وعليه فالدراسة تسعى إلى توضيح ما يجري داخل التنظيم من تفاعلات بين كل الوحدات التنظيمية، وهدفها المسطر وبلوغها أكثر من التدقيق حول الاختلاف في التسميات مادام تعريف المؤسسة والمنظمة يتمحوران حول معنى واحد.

وعليه «المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الذي تنشأ فيه، حيث تؤثر فيه وتتأثر بيه من خلال المداخلات (مواد أولية، يد عاملة، رؤوس أموال) التي يفتنيها منه والمخرجات التي تطرحها فيه ويعرفها piarra laugal عبارة عن مجموعة متدرجة من الموارد البشرية تستخدم وسائل معنوية، مادية، ومالية لاستخراج وتحويل وتوزيع الثروات أو إنتاج الخدمات وفق أهداف محددة يرى p.rolrms : أن التنظيم هو وحدة من التنسيق لهل حدود يمكن مشاهدتها وتعمل بطريقة مستمرة نسبياً، بدافع بلوغ هدف يتقاسمه الأعضاء المشاركون.

لقد أهمل هذا التعريف الجانب الاقتصادي وبالتالي لا يعكس الواقع الحقيقي للتنظيم.

أما سعيد يس عامر يعرف التنظيم أنه: المجتمع الذي ينظم الإدارات ولأقسام والجماعات ولأفراد، ويربطها رباط مشترك وهو الهدف الكلي الذي تطمح في تحقيقه بدرجة عالية من النجاح.

وروجرز يرى أنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة.

إن تعريف روجرز اقتصادي أكثر منه اجتماعي فقد ركز على الجوانب الاقتصادية وأهمل تفاعل الجماعة داخل التنظيم، خاصة وأن الأهداف المشتركة لتحقيق إلا وجود حافز يجعل العمال يسعون إلى بلوغ ذلك

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

هي بناء متكامل يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والفرد وهذا الأخير يكون علاقة إنسانية تخلق له رغبة في العمل والاستمرار وكذلك احترام القوانين والانضباط

سادسا- الدراسات السابقة :

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الاتصال وعلاقاته المختلفة في المنظمة سيأتم تناوله من زوايا مختلفة وهذا ما يؤكد الأهمية التي بساهمة الجان في المنظمة على اعتبار أنه

من احد العوامل المؤثرة على أداء الحسن للمنظمات على اختلاف قطاعاتها وعليه فقد تعددت وتتنوعت الدراسات المتناولة لموضوع الاتصال حيث وجدت تأين الدراسة بين الاتصال والأداء في دراسة العلاقة الانعكاسية بينها وبين الاتصال وفعالية المؤسسة والذي ترتبط بصفة ضمنية بالأداء ومن هذه الدراسات ما يلي:

1- الدراسات الأجنبية:

1-1 1-2-3 دراسة عبد الرحمن النملة : بعنوان «أثر الاتصالات على الأداء في

مصلحة الجمارك بمدينة الرياض»

هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في مصلحة الجمارك وبيان أثر الاتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك، وبيان الصعوبات التي تعوق فاعلية الاتصال، ودور الإدارة والعنصر الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض.

-اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة

عشوائية قوامها (113)

-توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- 1- إن الاتصالات الإدارية مهمة في مجال الأعمال الإدارية والجمركية.
- 2- إن وسائل الاتصال الحديثة تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك وفي زيادة الإنتاجية وتسهيل أعمال الموظفين.
- 3- تستخدم الخطابات، والأوامر الشفوية، والفاكس، والهاتف، والحاسب الآلي في عملية الاتصالات الإدارية في الجمارك بالرياض.
- 4-إن مصلحة الجمارك مهتمة بتطوير الاتصالات الإدارية.
- 5-إن تدريب الموظف، ووضوح الرسالة يؤثران إلى حد كبير في تحقيق فعالية الاتصال بمصلحة الجمارك.
- 6-إن وسائل الاتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل، ومنع الازدواجية في اتخاذ القرارات وفي إحكام الرقابة، وسرعة إنجاز المهام.

2- الدراسات الجزائرية:

1-3 دراسة ناصر دادي عدون : بعنوان الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية من إعداد " وكانت عبارة عن دراسة تطبيقية على مجموعة المؤسسات الوطنية، حيث ركز على دراسة أنماط الاتصال وأشكاله دور الاتصال في المؤسسة وكفاءتها من حيث الإنتاجية ودور عاملين فيها معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي وكذا منهج دراسة حالة مستندا على نظريات الاتصال، وكذلك النظريات وعلاقتها المؤسسات الاقتصادية ثم تطرق إلى مفهوم السلطة والتنظيم وأنواع الهياكل التنظيمية والبيروقراطية ومميزاتها كما تناول في البحث الرسائل تقنية الحديثة وتطبيقاته نحو اتصال فعال في المؤسسة الوطنية الاقتصادية ونحو كفاءة متميزة على مستوى التنظيمات مثيرا مجموعة من التساؤلات مفادها :

هل تتحكم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجموعة اتصالات عمالها؟

هل للاتصال دور بارز في الكفاءة الاقتصادية ؟

ما هو دور البيروقراطية في المؤسسة الجزائرية ؟

هل تعمل الوسائل التقنية في المؤسسة اقتصادية بشكل متميز وفعال؟

ومن هذا المنطلق توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن المؤسسة الجزائرية تترك مبدأ الحرية في اتصالات عمالها الاتصالات النازل وان للبيروقراطية مميزاتها في نظام المؤسسة الاقتصادية، كما توصل إلى أن للاتصال دور بارز وفعال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كما أن الوسائل التقنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متأخرة عن مثيلاتها في العالم المتطور.

2-3 دراسة الطاهر جعيم : «واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية» جامعة منتوري

وباجي مختار نموذجاً نوقشت في جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006/2005. لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى طرح مشكلة هامة جدا وجوهرية في دراسة الموضوع وهي، هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومه أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية. وانطلقت من الفرضيات التالية :

1. تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها المؤشرات (اللغة الفئوية، الحديث الجماهيري، اللغة الرمزية والحركية).
 2. يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلقا) المؤشرات (محتوى الاتصال ثانوي، الإفراط في الشكليات – الرموز – تعقيد شبكة الاتصال – السلم الإداري-).
 3. نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العملية الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية المؤشرات (التوجيه، الرقابة، التنسيق، التخطيط، اتخاذ القرار).
 4. إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة، جعل أدائها أكثر فعالية المؤشرات (ماهية الوسائل المستعملة، مجالات استعمالها، كيفية استعمالها، فعالية استعمالها).
 5. يختلف تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية (لغة الاتصال، الاتصال الكتابي، العمليات الإدارية الأساسية، وسائل الاتصال).
- عينة الدراسة : إن العينة التي اعتمدت في الدراسة من نوع العينات الحصصية. حيث قام الباحث بتقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات على أساس خصائص معينة مثل: الوظيفة والجنس والصفة الخ....
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بدراستي.
- إن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق ورقابة.
- وعليه ومما سبق ذكره ساعدتني هذه الدراسة على إدراك أهمية الاتصال وكيفية استغلاله داخل المؤسسة حتى تتمكن من مباشرة نشاطها وأي نوع من الاتصالات يساعد على تفعيل القرارات وحسن تطبيقها.
- 3-3 بن نوار صالح :** بعنوان «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين»،

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد أفلأحي -مركب المحركات والجرارات-قسنطينة.2005/2004.

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في أن الاقتصاد الوطني قد نشأ واستمر في وجوده موجه من قف السياسيين الذين غطوا على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها استغلال كل الفضاءات التي يحتويها هذا الوطن، فالتنظيم الاقتصادي والصناعي مرا بمراحل مختلفة بدءا بانتهاج نمط التسيير الذاتي والإقتداء بالطريقة اليوغسلافية ثم الانتقال من هذا النوع من التسيير واستبداله بنمط آخر هو ما أطلق عليه بالتسيير الاشتراكي إلا أن هذا التسيير لم يختلف عن سابقه سوى في التنمية وفي بعض الجوانب الشكلية فقط ويواصل الباحث حديثه بقوله أن الإمكانيات المتوفرة خاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسن علاقات العامل مع محيطه (المؤسسة). ويقصد بها علاقات العامل بعمله، وبنظام المؤسسة، وعلاقته بالرؤساء، وبظروف العمل المادية والفيزيقية، وكذلك علاقته بالبيئة الخارجية.

فالبحوث والدراسات العلمية في ميدان الصناعة تهدف إلى التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل، وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الطرف الأساسي في العملية الإنتاجية، فتوفير الحوافز تعتبر من مهام الإدارة للقيام ها ليسير العمل بانتظام. فتوفير الحوافز للعامل تجعله أكثر فعالية في أداء مهامه. فالدراسات أثبتت أن الإنسان تحركه دوافع وحوافز متعددة تعمل جميعها لتزيد من فعاليته داخل المؤسسة، وخلص الباحث أن مشكلته تتمحور حول«مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

ومن هذه العوامل نذكر :

-الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.

-الوعي بأن الاتصال (في كافة اتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.

-ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره داخل المؤسسة) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

فرضيات الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة، جاءت صياغتها على النحو التالي :

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد الموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات فرعية جاءت على الشكل الآتي:
الفرضية الفرعية الأولى:

كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.

الفرضية الفرعية الثانية: إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يرتبط العاملون المؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات العامة التي تعنيهم.

الفرضية الفرعية الرابعة:

كلما كان العامل راضياً على واصله داخل المؤسسة، كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية.

المنهج:

أما المنهج الذي استعان به الباحث، فهو المنهج الوصفي، هذا المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات السوسولوجية. وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظرياً طرح إشكالية بحثه.

كما وضع الباحث مجموعة متغيرات هدف فحصها في الجانب الميداني. كما ساعده في اختيار وحدة العينة.

عينة الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية.

قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين. العينة الأولى ممثلة في الإداريون وعددهم 175، وهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروون دائمون ومسيروون متعاقدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة.

أما الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرون أو رؤساء فرق، رؤساء أقسام أو مدير الإنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة (1299) عاملاً.

واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة بنسبة 12%.

أدوات جمع البيانات: ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نذكر:
الملاحظة:

استخدامها على مرحلتين : المرحلة الأولى كانت النسبة له كمساعدة لاختيار مثل هذا الموضوع كذلك من بين الأسباب حسب الباحث، عدم فعالية الأنماط التنظيمية المنتهجة عبر مختلف مراحل الاستقلال الوطني.

ومن خلال هذه الملاحظة درس هذا الموضوع ليساعد ها على وضع تصور نظري لما يجب القيام بيه عمليا داخل المؤسسة، أما المرحلة الثانية فساعدته على ملاحظة التغيير الذي حدث داخل المؤسسة.
المقابلة:

أستخدم الباحث المقابلة في محاوره المسؤولين الإداريين حول موضوع الدراسة والهدف الذي تصبوا إليه، كما تم توزيع استمارة البحث على العمال التنفيذيين ومشرفيهم، ثم وزعت استمارة المقابلة على إطارات والمسؤولين الإداريين.

الاستمارة: استخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات الإدارية والمسؤولين، وكانت استمارة المقابلة تضمنت 12سؤال مفتوح، في حين النوع الثاني من الاستمارة كان موجهاً إلى التنفيذيين وعمال الإنتاج. إضافة إلى هذا استعمالاً واستفاد الباحث من السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

لخصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- أما فيما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية، وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.
- وعن حالة الرضا لدى العاملين أكدت أغلبية المبحوثين أن المؤسسة ليست مؤسستهم، وأنهم سوف يتم الاستغناء عنهم، خاصة عند فتح المجال أمام المستثمرين. إضافة إلى هذا فأغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة.
- ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى انشغالات العمال، الاتصال الهادف، توفير الحوافز، التكوين الجيد... وغيرها.

3-4 دراسة نجبية هبوب:

دراسة نجبية هبوب حول أساليب الاتصال مكوناته -أنماطه في الإدارة المحلية طرحت هذه الدراسة مشكلة الدراسة حول العملية الاتصالية التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، باعتبار الاتصال الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات وقد انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي؟
- ما هي القنوات التي يتم من خلالها وعبرها تبليغ المرؤوسين للأوامر والقرارات؟
- ما مدى وضوح متغيرات ومكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟

-كيفية عمل ومكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي وما مدى تأثيرها في

العمل الإداري؟

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد استهدفت الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري والكشف عن الأنماط الاتصالية التنظيمية وطبيعة تشكيلها السائدة في البناء التنظيمي وكذا الكشف عن العلاقة القائمة بين الأنماط الاتصالية وطبيعة التفاعلات بين مختلف جوانب التنظيم وقد أرجعت الباحثة أسباب اختيارها للموضوع على مبررات ذاتية وأخرى علمية فأشارت إلى أن موضوعها يندرج ضمن اهتماماتها التي دفعها الواقع المعاش والشعور بالمشكلة البحثية نظرا لما عايشته من سخط بعض الموظفين على العملية الاتصالية المتبعة داخل مؤسساتهم بالإضافة إلى ارتباط الدراسة وقابليتها للبحث الاجتماعي وذلك لإمكانية النزول بيه إلى الميدان واختيار فرضياتها بالإضافة إلى عدم اهتمام البعض بدراسة الاتصال كبعد تنظيمي.

المنهج المتبع : فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي مع استعمال المسح بالعينة وقد

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الأدوات التالية:

الملاحظة: وذلك من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة 15 يوم إضافة إلى ملاحظتهم أثناء ملئهم للاستمارة كما اعتمدت على السجلات والوثائق للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالبلدية ومراتبهم، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى استمارة الاستبيان والتي استخدمتها الباحثة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي وتأكيد ما جاء فيها وقد اختارت الباحثة العينة الطبقيّة العشوائية المنتظمة فقسمت مجتمع الدراسة (1323) إلى طبقات تمثلها الأقسام والوحدات التنظيمية التي يتضمنها البناء التنظيمي للبلدية، وعدد هذه الطبقات تسعة (09) وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 10٪ وكان بهذا مجموع أفراد العينة 123 فردا

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن :

-طبيعة البناء التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تحديد الأساليب الاتصالية المطبقة في

البلدية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

-تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية وتبين أن سواء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور أساليب غير الرسمية وهذا يعنى أن الفرضية الثانية تحققت.

-إن قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بنية اجتماعية تساعد على العمل وفضل عن هذا، أكدت النتائج أن أنماط الاتصال بالبلدية ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات وارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي

التعقيب على الدراسات :

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينهما وبين الدراسة التي نحن بصدها والتي استعرضت في مجملها أحد متغيرات دراستنا وسلطت الضوء على أهم حيثيات الدراسة والتي أفادتنا في الجانب الميداني التحليلي بالنسبة للدراسات الأجنبية التي تم عرضها فقد تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية في تركيزها على أداء العمال في المؤسسات وعلاقته ببعض المتغيرات وكان أهمها الاتصال ودوره في تفعيل الأداء ورفع معدلات الإنتاجية حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن الاتصال الفعال بين المدراء والعمال يؤدي إلى رضاهم وبالتالي ارتفاع معدلات الأداء لديهم في المؤسسة أما بالنسبة للدراسة التي أجراها محمد على محمد فقد ساعدتنا في وضع بعض أسئلة الاستمارة كما نتائجها ساعدتنا كثير في تحليل البيانات المتعلقة بمحور الاتصال بين المدراء والعمال في المؤسسة.

أما بالنسبة للدراسة التي أجراها كل من الشهري والنملة ركزت على الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي فإنها تشابهت مع الدراسة الحالية في التركيز على متغير الأداء وكيف يعمل الاتصال على تفعيله.

واختلفت عنها في كونها شددت التركيز على تقنيات الاتصال على المعوقات التي تواجهها كما أنها اختلفت عنها في الجانب الميداني حيث ركزت على المؤسسة الأمنية بخلاف دراستنا التي ركزت على المؤسسة الاقتصادية.

أما بالنسبة للدراسات الجزائرية فبعد الإطلاع على كل تفاصيل هذه الدراسات اتضح أن موضوع دراستنا له أهمية في البحث السوسولوجي فقد تم تناوله من جوانب متعددة مما أحضي الفرصة للباحث من الاستفادة منها إلى أقصى حد في دراستنا الحالية فدراسة نجبية هبهبوب والتي بحثت في أساليب الاتصال مكونات أنماطه في الإدارة المجلية وقد تناولت الموضوع من زاوية أعم وأشمل من الدراسة الحالية والتي ربطت أساليب الاتصال بالأداء إلا أنها أفادتنا كثيرا في الجانب النظري للدراسة ومساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة والاستبيان

أما بالنسبة للدراسة التي أجراها الطاهر جعيم والتي ركزت على واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية والتي كانت هي الأخرى أكثر شمولاً من الدراسة الحالية والتي أخذت منها جزئية وهي الاتصال وأساليبه وأضافت الدراسة الحالية كيف تؤدي أساليب الاتصال على تفعيل الأداء في المؤسسة وقد كشفت هذه الدراسة على أهمية أساليب الاتصال في المؤسسة وكيف عملت على تطوير المتطلبات الإدارية من اتخاذ قرار وتنسيق ورقابة... الخ كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في صياغة بعض أسئلة استمارة الاستبيان ومن خلال كل مسبق يمكن القول أن الدراسات السابقة أفادت الباحثة في بيان أهمية الدراسة وتصميم أدائها كما أنها ساعدتنا في الجانب التحليلي للدراسة الميدانية وقد اختلفت عن هذه الدراسات في مجتمع الدراسة وزمن التطبيق وعينة الدراسة وأهداف الدراسة والمعالجة الإحصائية.

أما بالنسبة للدراسة التي أجراها كل من الشهري والنملة ركزت على الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي فإنها تشابهت مع الدراسة الحالية في التركيز على متغير الأداء وكيف يعمل الاتصال على تفعيله.

سابعا - المدخل النظري :

إن فكرة البناء لمجتمع ما كمصدر لاستقراره، لا تعد جديدة كفلسفة اجتماعية، فأفلاطون في جمهوريته يطرح القياس بين المجتمع والكائن العضوي، فكلاهما يعني نظاما من أجزاء مترابطة في توازن ديناميكي. وفي المجتمع المثالي الذي وصفه أفلاطون أيضا

تقوم كل فئة من المشاركين في هيكل اجتماعي بإنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق التناسق الاجتماعي العام.¹

وقد أثبت "مالينوفيسكي" باعتماده على منهج الملاحظة بالمشاركة أثناء سنوات البحث الأنثروبولوجي المعمق الطويل في "غينيا الجديدة" ثم في "جزر تروبرياند" أن المجتمع عبارة عن "كل يتشكل من أجزاء تؤدي وظائف، ووصفها بالضرورية لتوازن المجتمع، إذ تشكل هذه الوظائف الأساس الذي يجب الارتكاز عليه لتفسير الوقائع الاجتماعية²". وقد وجهت لهذا الأخير انتقادات شديدة، حيث ارتبطت وظيفته بالمماتلات البيولوجية، إذ ردت مجمل العناصر الثقافية عنده إلى مجرد استجابات لدوافع جسم الكائن العضوي، فوظيفته تمثل إحياء جزئياً للحتمية البيولوجية.

أما "راد كيلف براون" فقد قوبلت أعماله بالقبول، فهو ينظر إلى المجتمع باعتباره كلا متكاملًا يسعى إلى الحفاظ على استمراريته، وأكد على الوحدة الوظيفية لكل نسق اجتماعي، وعلى تنظيمها مع بعضها لتسهم في تحقيق هدف معين، واعتبر بشكل متميز كلا من مفهومي الوظيفية والبنائية أداتي تحليل جد ضرورتين لفهم كل عنصر اجتماعي أو ثقافي³

أما التأثير الأكبر فيعود إلى "إميل دوركايم" إذ يعتبر أول من استخدم النظرية الوظيفية بشكل منظم بتفسيره لجوانب اجتماعية متعددة من خلال سؤاله: ما هي الأدوار الوظيفية التي قامت بها هذه الحقائق الاجتماعية في المحافظة على النظام الاجتماعي كنظام كلي، فقد وجد أن الذي يمتلك وظيفة إرساء مجموعة من القيم الشائعة والتي تعزز الوحدة والتماسك لدى من يؤمنون بتلك المعتقدات والمدارس، كذلك لها وظيفة نقل الثقافة من جيل إلى جيل.

كما اكتسب مفهوم الوظيفة قيمة كبيرة مع عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" حيث قال أن المجتمع عبارة عن الكل فهو بمثابة نسق أو نظام أو بناء و الذي يمثل

¹حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص 124
²نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر:محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 405

³فهمي سليم الغزوي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 85

مجموعة من العلاقات الثابتة نسبيا بين الأفراد. وقد انتقد "ميرتون" مفهوم "بارسونز" للوظيفة، حيث رأى أنها لم تقم على أساس دراسات تجريبية للواقع، واستندت إلى مفاهيم عامة يصعب تحديد معناها أو ربطها بدقة بمؤشرات في الواقع الاجتماعي بمفهوم النسق حيث تقوم وجهة نظر "ميرتون" على ضرورة الربط بين النظرية والواقع، وضرورة كل منهما للآخر كي تكون معرفة دقيقة ذات مصداقية وقابلة لأن تكون مصدرا لاشتقاق فرضيات جديدة. والملاحظ أن البنائية الوظيفية تطورت بفضل إسهامات العديد من الرواد، الذين حاولوا إعطاء مفهوما واضحا، وحاولوا تحديد عناصرها، ليخلصوا في النهاية إلى أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه الوظائف¹

* مفهوم البنائية الوظيفية

عرفت النظرية الوظيفية تسميات عدة مثل النظريات البنائية الوظيفية، نظريات التحليل الوظيفي، النظريات المحافظة، وغيرها من التسميات الأخرى.

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية، حيث اهتمت بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي والبقاء عبر الزمن، وتفسير التماسك الاجتماعي والاستقرار، وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال: "أوجست كونت"، "إيميل دوركايم"، "هربرت سبنسر"، وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: "تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون" وغيرهم من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين، الذين امتدت آرائهم حتى نهاية السبعينات من القرن العشرين.²

وأما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين:

البناء- structure: - وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة

المتكررة في المجتمع.

الوظيفية- function: - ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة

المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع.

¹مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 99.

²حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

فالبنائية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها، التي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار النظام، وأن هذه الأنشطة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع، وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجاته، فتتنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان الاستقرار¹ ويمكن تحديد مفهوم البنائية الوظيفية من خلال أهم العناصر التي تنطوي عليها وهي: مفهوم البناء والنسق: رغم تقارب مفهومي النسق والبناء، إلا أن التحليل الوظيفي أضيف على المفهومين أبعاداً متميزة، خصوصاً "بارسونز" الذي يعتبر مفهوم النسق أشمل بكثير من مفهوم البناء.

وتصور البنائية الوظيفية النظام الاجتماعي على أنه يتألف من "مجموعة من الأدوار الاجتماعية المترابطة، التي تنتظم مع بعضها لتسهم في تحقيق هدف معين"، وأن البناء هو "ذلك التنظيم الذي يربط هذه الأجزاء، وبالتالي فإن البناء الاجتماعي ذو ثلاثة مستويات مندرجة، يتمثل المستوى الأول في الدور الذي يقوم به فرد معين في إطار نظام اجتماعي، أما الثاني فيتمثل في ربط الأدوار الاجتماعية في نطاق اجتماعي معين، ويأتي المستوى الثالث وهو أعم المستويات، ويمثل المجتمع ككل"²

وقد عرف "بارسونز" النسق الاجتماعي في كتابه "النسق الاجتماعي" system social the سنة 1956 بأنه "عبارة عن وحدة اجتماعية – سواء كانت جماعية، أو تنظيم أو مجتمع أو أمة – تتألف من مجموعة من العناصر والأجزاء التي تعتمد على بعضها البعض في إطار علاقات منتظمة بنائياً".

ويحوي النسق الاجتماعي مجموعة من الأنساق الفرعية هي:

- القيم : ووظيفتها المحافظة على الأنماط الثقافية
- المعايير : وتؤدي وظيفة تكامل الأنساق الاجتماعية
- الجماعات : ووظيفتها تتمثل في تحقيق الغايات الجماعية
- الأدوار : ووظيفتها هي التكيف³

¹مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

²parsonstalcoltt, le système des societie moderns, tradmilleraddanced , paris, 1973, p 88 .

³ إسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مجد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 602

الوظيفة : يعتبر مفهوم الوظيفة من المفاهيم المفتاحية لنظرية البنائية الوظيفية، غير أنه يتضمن معاني مختلفة و متباينة فالأنثروبولوجيين مثل "براون " ولنتون " و مالينوفسكي" يستعملون مصطلح الوظيفة للدلالة على الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل قد يكون متمثلاً في مجتمع أو ثقافته . كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها.

أما مفهوم الوظيفة فيستخدم في إطار النظم وطبقاً لتحليلات البنائية الوظيفية للدلالة على النشاط أو الدور الذي يلعبه النظام داخل البناء الكلي الذي يشملها، وتتحدد وظائف النظام بطبيعة الحال في ضوء الأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها، كما يتوقف نجاح هذه الوظيفة أو تلك في تحقيق الأهداف التي ينشدها النظام على حجم ونوع وكفاءة القدرات التي يتحلّى بها هو نفسه، والبنى والميكانيزمات التي يعتمد عليها. فالوظيفة تعني النتائج الموضوعية التي يمكن ملاحظتها، ولكن مع توافر المؤشرات الموضوعية الدالة عليها.

الخلل الوظيفي : يعد الخلل الوظيفي وليد النقد الذي وجهه "ميرتون" إلى مقولة الوظيفة الشاملة التي عثر عليها في أعمال الانثروبولوجيين أمثال "مالينوفسكي" و"كلوكوهن"، والتي فحواها بأن كل العناصر الثقافية و الاجتماعية لها وظيفة إيجابية وصفها "كلوكوهن" بأنها استجابة لحاجة التكيف و التعديل، فالعناصر الثقافية و الاجتماعية قد تكون وظيفة، كما يمكن أن تفقد هذه الوظيفة كلية أو جزئياً أي تتعرض لخلل في الوظيفة. فمصطلح الخلل الوظيفي يشير إلى الآثار غير المرغوب فيها التي تحدثها الوحدات داخل النسق الاجتماعي.

البدائل الوظيفية : إذا كان مفهوم الخلل الوظيفي يعبر عن جزء من الحقيقة، مفادها أن بعض العناصر يمكن أن تكون غير وظيفية ضمن نسق ما، فإن مفهوم البدائل الوظيفية يعبر عن الجزء الثاني، الذي مفاده أن الوظيفة – نظراً لكونها حيوية – لا يمكن الاستغناء عنها، فمن الممكن القيام بها بواسطة أطراف عدة تتبادل هذه الوظيفة، ويمكن لعنصر واحد أن تكون له عدة وظائف، و يمكن كذلك إنجاز وظيفة من عدة أطراف واستناداً إلى ما سبق يمكن تلخيص الفكر البنائي الوظيفي في النقاط الآتية :

- يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائياً ووظيفياً ويتكون النظام من مجموعة أنساق .

□ يتكون النسق من مجموعة أنماط ولكل نظام نسق، نمط، حاجات اجتماعية تعكس وظائفه، ومن خلاله تكامله و تكافله الاجتماعي تأكيده على التوازن الاجتماعي.

□ يدرس الكل ليصل إلى الجزء في نفس السياق يجمع رواد الوظيفة على افتراضات أساسية تكل في جملتها الإطار العام لنظرية البنائية الوظيفية، والتي حصرها "روبرت ميرتون " سنة 1957 فيما يلي النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل .

-يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، و مجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

-كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام .

-الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

ولأن العملية الاتصالية أو أساليب الاتصال تعتبر أحد الأنشطة المتكررة في المؤسسة التي تمثل نسق فرعي من النسق الكلي التي تعمل من خلال وظائفها على تلبية حاجات الفرد والمجتمع، فقد أمكن استخدام البنائية الوظيفية لدراسة دور أساليب الاتصال في تفعيل أداء المورد البشري، والتي لا غنى عنها في البناء الاجتماعي، فأساليب الاتصال يمكن أن تكون أحد عوامل الخلل الوظيفي، وذلك حين تساهم في اغتراب العامل وعدم رضاه عن العمل بدلا من استقراره وتفعيل أداءه في المؤسسة.

الفصل الثاني

ماهية الاتصال التنظيمي

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

ثالثاً: العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي

رابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي

خامساً: أساليب الاتصال التنظيمي

سادساً: أشكال الاتصال التنظيمي

سابعاً: أنماط الاتصال التنظيمي

ثامناً: معوقات الاتصال التنظيمي

تمهيد :

تعد الاتصالات همزة الوصل الرابطة بين المنظمات وهذا لما تقوم به من مهام ووظائف إذ لا يمكن لأي منظمة مهما كان شكلها أو حجمها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، لذلك فإن أي خلل أو قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعرقل سير الإدارات لما تقوم به من تبادل للمعلومات والبيانات والتي تعد الأساس في تحقيق أهداف المنظمة التي أنجزت من أجلها.

أولا - أهمية الاتصال التنظيمي:

يجدر بنا القول بشكل عام أن الاتصالات بكل أنواعها رسمية كانت أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 85% من نشاط المنظمة ولذلك يعتبر

بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، فبدونها تضمر وتموت الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى.

فالالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه سياسة التنظيم.¹

لذلك تظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

1. تحقيق الفعالية الإدارية: ويظهر ذلك في العلاقة المباشرة بين الاتصال ووظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة فمن خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والخطط والتي تسعى الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى تصحيحها.
2. تحقيق التنسيق في العمل: ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الدقة في المعلومات وبطريقة سريعة ومتكاملة - حيث تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة وذلك من خلال تشجيع تقارب وجهات النظر للعاملين مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العمل ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في العمل.²

¹ نواف كنعان- القيادة الإدارية- دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص ص 395-399.

² عبود زيد منير - فن الإدارة بالاتصال- ط1، دار دجلة للنشر- عمان- 2008- ص ص 73-74.

3. إدراك العامل لطبيعة أدائه: فالإتصال الجيد يسهم في نقل المعلومات والأوامر المتعلقة بطبيعة أداء العامل لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بكل تفاصيل أعمالهم مما يساعدهم على فهمها وفهم الأهداف التنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها وهذا يحتاج إلى أفراد يتمتعون بقدرات عالية من الاستماع والحديث والمناقشة وكتابة التقارير حتى يتم التنفيذ الكفاء للأداء داخل المنظمة وبالتالي ينعكس ذلك على رضاهم وروحهم المعنوية.

4. البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: إن وجود نظام للإتصال يجبر المسئول على استخدام الأسلوب المناسب للإتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

5. تنمية الروح المعنوية: يساهم الإتصال التنظيمي في خلق جو من الوحدة والتفاهم بين أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم والتي تعمل على زيادة التفاعل الاجتماعي بينهم وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.

ثانيا - أهداف الإتصال التنظيمي:

يتوقف نجاح أي منظمة على نظام الاتصالات القائم بها كون هذه الأخيرة إحدى أهم ركائز المنظمة التي تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية فيها، فالإتصالات هي وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم التنظيمية وفي تحقيق أهداف المنظمة ككل، كونها تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، والتعرف على المشاكل التنظيمية وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.

فالإتصال التنظيمي يساعد المنظمة على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال¹ وهذا ما أسار إليه كل من "لوسير" و "ايروين" حيث أوضحا أن الهدف من الإتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا

¹ هالة منصور - الإتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه - ومهاراته - المكتبة الجامعية - الأزاريطة - الإسكندرية - 2000 - ص 54.

قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر وليعرض للاتصال يتأثر.¹

ويمكننا القول أن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة حيث تنظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة وهذا تماشياً مع منطلق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها.²

ولتحقيق هذه الأهداف يعمل الاتصال على تحقيق التنسيق بين الأفعال وتصرفات أقسام المؤسسة المختلفة وذلك لتجنب التضارب في تحقيق أهداف المنظمة العامة.

كما يهدف الاتصال إلى ربط المديریات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق ووصول تدفق المعلومات³ بشكل سريع ودقيق وهذا بدوره يعمل على حل مشاكل التسيير في المنظمة وفق مختلف أنماط الاتصال.

هذا بالإضافة إلى إشراك العاملين ومحاولة استشارتهم في كل ما يجري داخل المنظمة بطريقة ترفع مستوى الثقة والمحبة ويزيل كل ما من شأنه أن يعيق أداءهم ويقلل من مستوى إنتاجهم هذا ما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، وما قد يساعد على ذلك أيضاً في الجهة المقابلة محاولة مراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام في وقتها مع إعطاء وفسح المجال للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وبناء جانب كبير من العلاقات الإنسانية مما يساعدهم على إبداء آرائهم ومخاوفهم دون حرج أو قيد.

ثالثاً - العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي:

¹ علي عياصرة وآخرون- الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية- دار حامد للنشر والتوزيع- عمان- الأردن- 2006- ص 26.

² ناصر قاسمي- الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية- ديوان المطبوعات الجامعية- 2011- ص 17.

³ تروث مشهور - استراتيجيات التطوير الإداري- دار أسامة- ط1- عمان- 2010- ص 41.

لكي تكتمل العملية الاتصالية تتطلب عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض فبدونها لن تتم العملية الاتصالية بشكل فعال ومؤثر، فعملية الاتصال مستمرة لا تتوقف إلا أنها عملية ذات اتجاهين بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر العنصر الأساسية التالية وهي المرسل والرسالة والمستقبل وهذه العناصر تمثل عملة الاتصال بمعناها البسيط.¹

1. المرسل أو المصدر: ويعد المرسل العنصر الأول في عملية الاتصال والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل فالمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل.²

فالمرسل يتحمل مسؤولية حمل الفكرة ونشرها حيث يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه من أفكار وآراء مجمعة، ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر.³ مع العلم أن المرسل قد يكون فردا أو جماعة شأنه شأن المستقبل.

2. الرسالة: هي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة من الصياغات لتحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام وتعبيرات وجه، وحركة جسم... الخ.⁴ فالرسالة تعد جوهر العملية الاتصالية فبدون رسالة لا يكون هناك اتصال لذلك على الرسالة أن تكون واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتل تفسيرات مختلفة وأن تكون اللغة

¹ رجي مصطفى عليان محمد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2003، ص 33

² حصة محمد آل مساعد- مهارات الاتصال والتفاعل- عالم الكتب- جامعة طيبة- المدينة المنورة- د ط- د ت- ص18.

³ عامر الكبيسي- التصميم التنظيمي- ط1- دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع- الدوحة- 1998- ص67.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي- الاتصال الفعال- مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال- د ط- الدار الجامعية- 2007-2008- ص43.

سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.¹ وبصفة عامة لكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها لا بد أن تتوفر فيها الخصائص² التالية:

1. دقة بناء وإخراج الرسالة: سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارة الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

2. عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة: ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى، خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

3. خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.

4. الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.

5. توفير الوسيلة المناسبة لتقديم الرسالة.

6. أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة.

3. القناة: كما يمكن تسميتها بالوسيلة، وهي القناة المستخدمة في نقل المعلومات وقد تكون لفظية كالخطابات مثلاً أو كتابية كالكتب والتقارير والمذكرات وقد تكون تصويرية أيضاً كالتليفون، الفاكس، المقابلات الشخصية، ويمكن للوسيلة أن تكون رسمية أو غير رسمية كالأحاديث الودية أو الحفلات أو المناقشات في فترات الراحة مثلاً. ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل قد ترتبط بمدى أهمية الرسالة المبلغة إلى المستقبل ودرجة سريتها والتكلفة المستخدمة للرسالة، هذا بالإضافة إلى أهم نقطة المتمثلة في السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.³

4. المستقبل: وهي الجهة التي توجه إليه الرسالة سواء كان شخص أو جماعة، والذي يقوم بحل رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها،

¹ محمود سلمان العميان- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر - عمان- ط3- 2005- ص241.

² أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين- دار قباء للطباعة والنشر- القاهرة- مصر 2001- ص

177.

³ Francis Vanoye- Expression communication- colin- paris- 1973- p 14.

ويلتقط المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر. وهذا ما يركز عليه نجاح الاتصال حيث يمكن ترجمة نجاحها من خلال السلوكيات التي يقوم بها المستقبل بعد فك الرسالة وهذا يتطلب من المستقبل أن يكون حسن الإنصات والإصغاء ويتجنب الأحكام الذاتية أي أن يكون موضوعيا وهذا بطبيعته ما يعمل على نجاح العملية الاتصالية وتحقيق الهدف المرجو منها.¹

5. التغذية الراجعة: (الرجعية):

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين عليه التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة رد فعل المستقبل سواء بالموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

6. التشويش: هو تدخل مثير عارض على الرسالة الأصلية المكتوبة مما يعرقل عملية الإرسال أو الاستقبال والتشويش من المعوقات الخطيرة للاتصال، وهو يحدث في أي نقطة من نقاط التواصل كما أن له عدة أنواع مثل التشويش الفيزيقي _ الأصوات _ تشويش المعاني أو سوء الفهم لاختلاف الثقافات.²

وفي مجال الإدارة يمكن تسلسل عناصر الاتصال بالشكل التالي:

الهدف: وهي الغاية من عملية الاتصال.

المرسل: قد يكون فردا أو جماعة وتتوقف فعالية العملية الاتصالية على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

المستقبل: قد يكون فردا أو جماعة وهو متلقي الرسالة.

وسيلة الاتصال: الأداة المستخدمة لنقل الرسالة قد تكون شفوية- كتابية- مرئية- ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

التغذية العكسية: يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

¹ أمين عبد العزيز حسن- مرجع سابق، ص 177.

² جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي- دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع- عين مليلة- الجزائر- 2006- ص 131.

المعوقات: هي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيق الهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.¹

رابعاً- وظائف الاتصال التنظيمي:

يتحدد موضوع الاتصال التنظيمي من خلال مجموعة الأنساق المتمثلة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها الداخلية ومع المحيط الخارجي خاصة في مجال تبادل المعلومات بأشكالها المختلفة، وترتبط وظائف الاتصال في مختلف المستويات التنظيمية حسب إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إل مختلف الجهات في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1. الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيراً مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح أن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال – سواء كان رسمي أو غير رسمي- يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد²- الكتب مضر للفرد- بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضياً عن أجره، فإنه غالباً ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

¹ خواجه عبد العزيز- مدخل إلى علم النفس الاجتماعي- دار الغرب للنشر والتوزيع- وهران- 2005- ص ص 180-181.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 287.

2. الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال. كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية.¹

3-المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات. وعلى خلاف المشاعر والتأثير فلالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين تدقيق قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها²:

- * معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- * معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- * معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.

¹ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، مرجع سابق، ص 29.

² محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 288.

ولابد عند تصميم أي نظام من الاهتمام بتصميم نظام تكامل للمعلومات، يحدد خطوط الاتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

4- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعيا – مارش وسيمون- أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.¹

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوباً أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل – كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

5- الإنتاج:

إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات الخاصة منها الاقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات مثلاً بسبب التغيب والتقاعد عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما أو إعلان بمكافأة عن أداء جيد وإرسال المذكرات وعقد

¹ علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، مرجع سابق، ص ص 29، 30.

الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال.

6- الإبداع:

وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتطويرها، وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي، ونظرا كذلك للروتين والتقنين اللذين يعتبران من أهم العقبات وكذلك تصلبا المواقف نتيجة شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع المهني والاجتماعي الذي يعيشه. يضاف إلى ذلك عامل الأمية الثقافية لدى العمال في الكثير من المؤسسات ومنه كانت الصعوبة في التكيف مع أي وضع جديد للمؤسسة باعتباره يهدد التوازن الفردي والجماعي في العمل ومستقبل المؤسسة.

وترتبط وظيفة الإبداع في الاتصال التنظيمي ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول. وبطبيعة الحال فإن الاتصال يؤدي دورا هاما في تحقيق كلا من البعدين، أي وضع برامج وتصورات في ميدان العمل والتنظيم وابتكار طرق جديدة للإنتاج وتحفيز محيط المؤسسة.

7- الصيانة:

ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء ثلاث مهمات هي:
* حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
* تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

* ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي وتوجيهها على المستوى التنظيمي والإداري وعلى مستويات الإشراف الأخرى.

خامسا- أساليب الاتصال التنظيمي:

تعتمد فعالية الكثير من المنظمات على أنواع وأساليب الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدامها لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية من شأنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك كونها تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات، ويمكننا القول أن استعمال أكثر من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، ويمكن إجمال أساليب الاتصال في العناصر الثلاثة والمتمثلة في الأسلوب الكتابي، الشفوي، الحركي.

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

ويعتمد هذا الأسلوب بالأساس على الكلمة المكتوبة والتي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.¹

فالالاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات وبالضبط إلى عدد كبير من الأفراد هذا مع إمكان الرجوع إليها مستقبلا. ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الأمر ذلك.² ويمكننا إيجاز هذا النوع من الأساليب في التقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة، والمنشورات المطبوعة...إلخ. والتي من شأنها أن تعمل على زيادة الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

1.1 الرسائل الوظيفية: وهي تلك الرسائل التي تنقل الجانب الموضوعي من

المعلومات والتي تتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 398.

² علاء محمد القاضي- بكر عمر حمدان- مهارات الاتصال، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص

مثلاً، فهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، والاجتماعية.¹

1-2 أنظمة الشكاوي:

تشجع المنظمات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاواهم، وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطائهم فرص كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطائهم ردوداً على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي.

وبالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف من المستويات الأعلى، وتبدأ عادة خطوات التظلم أو الشكاوي بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

وقد تأخذ أنظمة الشكاوي مسميات عديدة، وتنوعات مختلفة في خطواتها. ومن المسميات الشائعة في ذلك: سياسة الباب المفتوح، وصندوق الشكاوي، كما تقدم كثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوي. والرد عليها، وجهة الإشراف، ونمط الاستماع للشكاوي، ونظم التظلم والاستئناف وغيرها، كما تقوم أيضاً بتقديم نظام للشكاوي يضم في مراحلها مرحلة خاصة تسمى "الباب المفتوح" وهي تسمح لأي فرد أن يتظلم من المستوى الإداري الأعلى، كما تسمح بتصعيد الشكاوي لمستويات أعلى إن لم يكن الفرد راضياً عن قيام رئيسه المباشر بحل شكاواه.

1-3 أنظمة المقابلات:

تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة، فتقوم شركة نورتون الأمريكية بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين بها للرد على تساؤلات العاملين، في نظام رسمي للمقابلات، حيث

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص 120.

يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها.

وتقوم شركة دلتا لخطوط الطيران بإرسال لجنة من بعض مديريها إلى إدارات الشركة وفروعها بصورة دورية (كل ربع سنة) وذلك لمقابلة العمال والموظفين للرد على تساؤلاتهم، ولحل مشاكلهم في الحال.

وتقوم الشركة الأمريكية للتأمين بعقد اجتماعات دورية بين كل العاملين ومديري الإدارة العليا، وتقدم شركة أخرى نظاما يسمح بمقتضاه أن يجمع المشرف مع عماله مرة كل شهر، وفي هذا الاجتماع يتم تشجيع جميع العمال على التعبير عن آرائهم بحرية، على أن يرفع محضر الاجتماع إلى المدير الأعلى لمتابعة سير الأمور في الاجتماعات.

ومن أمثلة أنظمة المقابلات ما تقوم به إحدى شركات الاستثمار العاملة في الإسكندرية، وذلك بعقد اجتماع شهري بين الملاحظين في مواقع الإنتاج المختلفة وإدارة الشؤون الإدارية ورئيس مجلس إدارة الشركة أو من ينيب عنه، وفي هذا الاجتماع تتم مناقشة مشاكل العمل بالمواقع، وأيضا شرح الأنظمة الجديدة التي تهم العاملين كأنظمة الحوافز والرعاية الاجتماعية والصحية.

4-1 لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية، للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد أشكال لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقاباتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

5-1 رفوف القراءة:

يمكن للمنظمة أن تخصص رفوف (كرفوف المكتبة) يوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهم العاملين، وتشمل هذه النشرات والكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة

التأمينات والمعاشات، وغيرها كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم، ولامتصاص تساؤلاتهم بدلا من توجيهها إلى المختصين وإرهاقهم بها، على الأخص لو أن عددهم محدود وأنهم مثقلين بالأعمال.

6-1 المجلة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

7-1 مرفق الشيك الشهري:

في المنظمات التي تستخدم الحاسبات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري للعاملين (الأجر والحوافز)، يمكن بسهولة إضافة بعض المعلومات السريعة والهامة في مرفق لهذا الشيك يتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي، وذلك بعد طباعة الشيك، ومن هذه المعلومات ما يمس أي تغيير في سياسات الأفراد كالحوافز والتأمينات والعلاج الصحي والأجور وغيرها.

8-1 ملصقات الحائط:

يضاف إلى عنصر لوحات الإعلان تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة والتعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة لمدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضع إجراءات تتعلق بالعمل¹.

2- أسلوب الاتصال الشفوي:

يعتبر أسلوب الاتصال الشفوي من أقدم أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال

¹ ALEX muchielli (b): Rôles et communication dans l'organisation " connaissance du problème" les édition est entreprise modern. D edition les liberaires technique, paris, France, 1983, p9.

وجها لوجه حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الأفكار والأداء، وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعد آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلبي واللاسلكي ذلك الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم، ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية... إلخ.¹

والإتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب الشفهي يتميز عن أسلوب الإتصال الكتابي لأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه.²

1-2 الاجتماعات والندوات: يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات ولجان لتوضيح بعض الأمور الخاصة بالعمل أو لحل مشاكل واتخاذ قرارات محددة، وتعتبر الاجتماعات من وسائل الإتصال الأكثر شيوعا في الإدارة وتسيير الأعمال.

2-2 المقابلات : ينفق الناس جزءا كبيرا من وقتهم داخل العمل في مقابلة الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو عملاء أو مديرين أو غيرهم. ويشيع استخدام المقابلات للعديد من الأغراض مثل التعيين، وتوجيه المرؤوسين، وإصدار الأوامر، وتلقي التعليمات، وللتأديب، وتقييم أداء المرؤوسين، وللتفاوض، وللإقناع، وللبيع، وللشكوى ولغيرها من الأغراض. وسنركز حديثنا هنا على العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية وهي تلك العوامل التي يمكنها أن تؤثر في نجاح أو فشل سير المقابلات بصفة عامة.

1-2-2 شكل أطراف المقابلة: فالمظهر وطريقة ارتداء الملابس لها تأثير طريقة حجم أحد أطراف المقابلة على الطرف الآخر . ويقال أحيانا " من تقبل شكله يتقبل كلامه". ويطلق على هذا أحيانا بتعميم الصفات Halo Effect.

¹ محمود عودة، أساليب الإتصال والتغير الاجتماعي، در الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971، ص16.

² Pierre lovert: Gestion des ressources Humaines collection, festion édition everolles university, 1991, p177.

2-2-2 انتماء أطراف المقابلة:

إن انتماء أحد الأطراف إلى جماعات معينة مثل الجنس، أو الدين، أو نادي، أو منطقة جغرافية معينة، أو مستوى إداري معين قد يؤثر في حكم أحد الأطراف على الطرف الآخر من المقابلة، ويطلق على هذا أحيانا بالتنميط Sterotyping.

2-2-3 فكرة الشخص عن الطرف الآخر : فوجود معلومات لدى أحد الأطراف عم الطرف الآخر مثل الصفات الشخصية أو الاتجاهات النفسية، والقيم والدوافع، يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة.

2-2-4 حركة الجسم: طريقة الجلوس، وحركات الأيدي، أو ما يطلق عليه " بلغة الجسد" لها تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

2-2-5 تعبيرات الوجه: إن حركة الشفاه، وخلجات الوجه والرموش، والحواسب أو ما يطلق عليه " بلغة الوجه أو لغة العيون" ذات تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

2-2-6 الصوت: إن نبرة الصوت، وارتفاعها، ودقة الوضوح فيها، ودرجة العمق، أو الدفع، أو المرح فيها، يمكنها أن تؤثر على الموائم المتداولة بين أطراف المقابلة.

2-2-7 اللغة: إن التحدث بلغة عامية أو فصحي، ومدى صعوبة الكلمات أو المصطلحات، ومدى سلامة الصياغات والعبارات والجمل ذات تأثير على الفهم.

2-2-8 قوة ومركز أطراف المقابلة: إن ثقة أحد أطراف المقابلة وإيمانه بالموضوع الذي ينقله واقتناعه به، يؤثر في طريقة إدارة الحوار وفي مجالات التأثير على الطرف الآخر .

2-2-9 ارتباك أطراف المقابلة: يؤدي ارتباك وتوتر أحد الطرفين إلى انتقال ذلك إلى الطرف الآخر. وعدوى الارتباك قد تفسد المقابلات.

2-2-10 الود بين أطراف المقابلة: إن التحية وعبارات الود والابتسام يمكنها أن تزيل كثيرا من التوتر، وتشعر الطرف الآخر بإمكانية التفاهم والوصول إلى نتائج مرضية.

2-2-11 الترتيب للجلسة ومكان المقابلة: إن جلوس أطراف المقابلة مواجهة بعضها البعض خلف أحد المكاتب يضيف طابع الرسمية والامتحان، وبالتالي فإن ترتيب المقاعد، ووضع المكتب أو ترابيزة الشاي، وطريقة جلوس أطراف المقابلة تؤثر على المقابلة.

2-2-12 الإعلان عن موضوع المقابلة: إن معرفة أو عدم معرفة موضوع المقابلة والإعلان عنه للطرف الآخر ذات تأثير كبير على تسهيل أو عرقلة المقابلة.

2-2-13 التخطيط المسبق للمقابلة: إن التخطيط المسبق للمقابلة يضيف شيئاً من الانتظام وعدم العشوائية، كما أن ذلك يوفر كثيراً من الوقت، ويؤدي إلى الوصول إلى هدف المقابلة بسرعة.

2-3 الاجتماعات:

يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات ولجان لتوضيح بعض أمور العمل، أو لحل مشاكل، واتخاذ قرارات محددة. وتعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعاً في إدارة وتسيير الأعمال وسنركز هنا على تلك العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الاجتماعات، وهي في واقع الأمر تتشابه في جزء منها مع تلك العوامل الخاصة بالمقابلات الشخصية.

العوامل المؤثرة في الاجتماعات:

2-3-1 هدف الاجتماع وموضوعاته: من المهم الإعلان عن البنود التي سيتم تناولها في الاجتماع، وقد يتم تحديد موضوعات الاجتماع شفاهة أو كتابة من خلال خطاب الدعوة للاجتماع أو من خلال جدول الأعمال. كما يتم تحديد الهدف من تناول كل موضوع، وهل هو المناقشة أو البحث، أم استطلاع الآراء، أم التوصية بتصريف، أم اتخاذ قرار محدد.

2-3-2 دور أعضاء الاجتماع: من المهم إعطاء فرصة لكل الأعضاء، وعدم السماح بسيطرة أعلاهم صوتاً أو أكبرهم سناً وأعلاهم مركزاً، كما يهتم تحديد طريقة المشاركة بالرأي، وأسلوب الاقتراح، وطريقة المداولة والتصويت، وغيرها.

2-3-3 تشكيل الاجتماع: انتقاء أعضاء اللجنة أو الاجتماع له تأثير على النجاح أو الفشل. ومن المهم ألا يكون الأعضاء في حالة تنازع أو ذوي خلفيات وخبرات تفسد ولا تثري الغرض من الاجتماع.

2-3-4 عدد الأعضاء: خمسة أو ستة أعضاء هو الحجم المثالي للاجتماع وكلما زاد عدد الأعضاء زادت مشاكل الاتصالات داخل الاجتماع.

2-3-5 وقت الاجتماع: البداية المبكرة في اليوم أو المتأخرة في اليوم للاجتماع قد تفسده. كما أن طول مدة الاجتماع عن حد معين قد تؤدي إلى فشله. ويقال أن ساعة واحدة مناسبة. بعد هذا الوقت يبدأ الاجتماع في الفشل.

2-3-6 النواحي الرسمية للاجتماع: ويقصد بها إجراءات الدعوة للاجتماع وجدول أعمال الاجتماع، وعمليات التصويت، والاقتراح، ومعرفة رئيس الاجتماع بدوره وحقوقه وواجباته بهذا الصدد يمكن أن يساعد في تسهيل إجراءات الاجتماع من الناحية الرسمية.

2-3-7 دور الرئيس: للرئيس دور هام في إدارة دقة الاجتماع، فعليه أن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد له، وأن يعد للاجتماع بإتباع الإجراءات الرسمية له، وأن يعالج الصراعات بين أعضاء الاجتماع وأن يمنع ظهور الموضوعات غير المعلنة، وأن يساعد في الوصول إلى قرارات محددة من خلال إتباع أساليب اتخاذ القرارات الجماعية.¹

3-الاتصال الحركي: يتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم، أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطتها الحركات وتعبيرات الوجه والإيماءات، وحركات اليدين والعيون وغيرها، لكن حتى تنجح هذه الاتصالات لابد أن تكون الحركات ذات معان متداولة ومألوفة.²

سادسا – أشكال الاتصال :

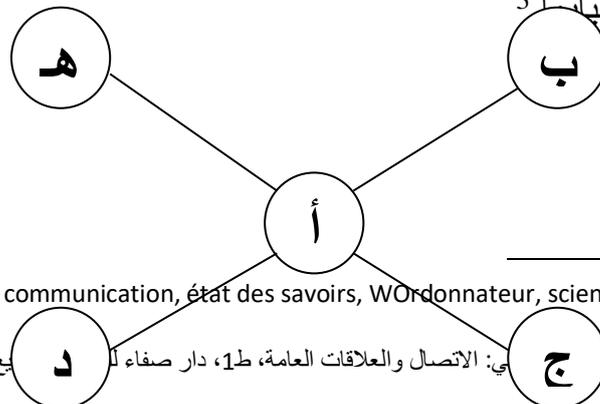
¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص 369-370.

² محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص 165.

تتخذ العملية الاتصالية أشكالاً مختلفة ومتفاوتة في درجة تعقيدها فهي تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال، والشبكة تعد الهيكل الذي تنتقل من خلاله المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم أو أنها "الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد.¹ كما أنها تعد " تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات"². ولشبكات الاتصال أشكال مختلفة نستعرض أهمها مع توضيح أشكالها بمخططات تفصيلية.

1- شبكة العجلة:

يتميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث المركزية تكاد تكون كاملة، فالمدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن الجميع مراكز المعلومات ترتبط مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليست هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة كما يظهر في شبكة العجلة، إن الصلة مباشرة مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع، مع تكون أحلاف بينها اتصالات خفية بالمدير يتمتع بمركز قوي نظراً لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم، واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد، ويفيد هذا النمط في سرعة اتخاذ القرارات نظراً لتمرکز السلطة. كما أنه يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل. كما يمكننا القول أن هذا النمط يحد من معوقات الاتصال بين المنفذين والمدير نظراً لتواجد وسيط من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد، على تشويهه أو تأخير، أو تعطيل المعلومات وانسيابها³



¹ WATZLAWICK P, la communication, état des savoirs, WOrdonnateur, sciences humaines, édition, Auxerre, 1998, p19.

² ربحي مصطفى عليان، عدنان منجى: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للدراسات والبحوث، عمان، الأردن، 2005، ص 77.

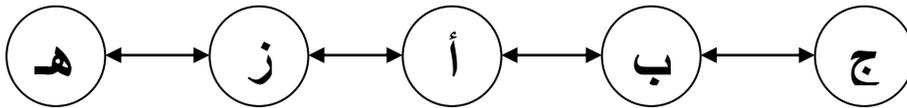
³ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور محلي مقارنة- معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 463.

المصدر: خضير كاظم حمود، ص 128.

شكل السلسلة: وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير في منصبه الواسطي.¹

ويمكننا القول أن المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى قربه أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى وسط مركز المدير (أ) يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و (ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و (هـ) مستوى الأداء التنفيذي. كما أنه بإمكان كل من (ب) و (ز) باعتبارهما الرؤساء المباشرين للاتصال المباشر بالمدير (أ) وكل من المنفذين (ج) و (هـ) لا يستطيعان الاتصال بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب، ز)، والشكل التالي يوضح العملية الاتصالية حسب شكل السلسلة.

2



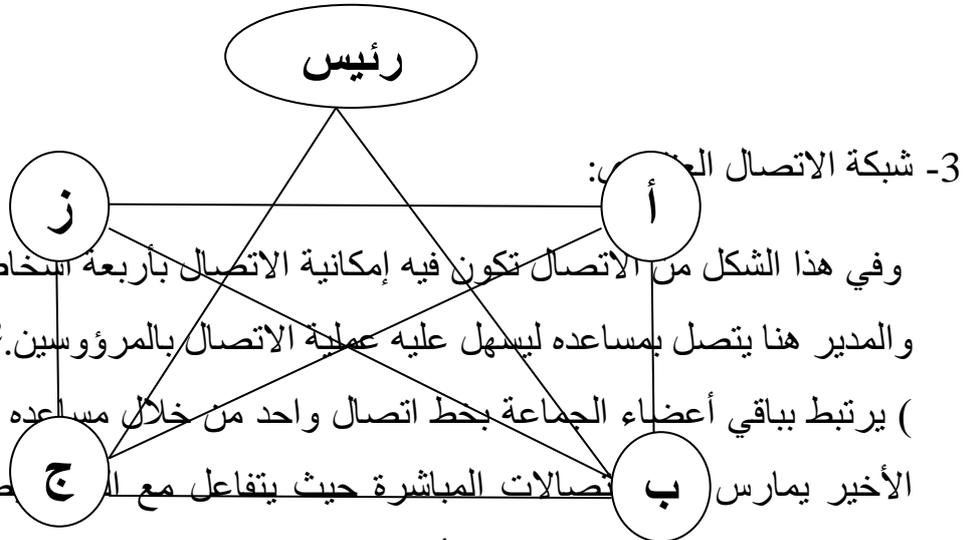
الشكل يوضح الاتصال حسب شكل السلسلة

2- شبكة النجمة:

في هذا الشكل من الاتصال تكون قنواته مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية فكل المراكز لها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها فهي تقوم بإرسال المعلومات والبيانات إلى المراكز الأخرى، وفق هذه الحالة يشعر

¹ أحمد أبو سمرة، الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 41
² راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 203

الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.¹



وفي هذا الشكل من الاتصال تكون فيه إمكانية الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، والمدير هنا يتصل بمساعده ليسهل عليه عملية الاتصال بالمرؤوسين.² فالمدير (أ) يرتبط بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده (ب) وهذا الأخير يمارس اتصالات المباشرة حيث يتفاعل مع (ج) صفة مباشرة ويتصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضاً، أما المرؤوسين (ج، د، هـ) لا يستطيعون الاتصال مباشرة بالمدير، إذ يتعين عليهم الاتصال به عن طريق مساعده والذي يعتبر دوره خطير فقد يتعمد أحيانا تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة من الأعضاء المنفذين مما قد يعيق اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل المعلومات مما يؤدي إلى فقدان المنفذين الثقة في المدير مع سيادة جو من الإحباط وعدم الرضا والاستياء.³

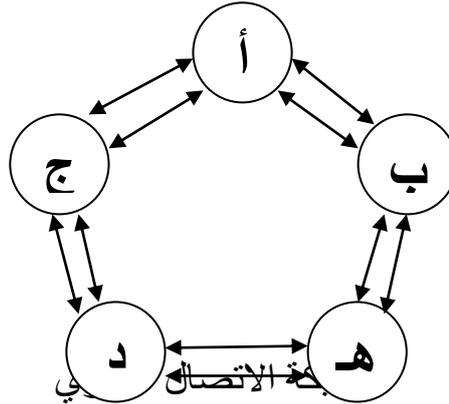
¹ محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 479.

² خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 129.

³ ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص 214.

4- شبكة الاتصال الدائري:

ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام حيث يستطيع من خلاله الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، كما يمكن للبقية الاتصال فيما بينهم،¹ وهذا يعني أن الاتصال يأخذ اتجاهين مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضوين أو أكثر، كما أنه يمكن لكافة أعضاء الجماعة أن يخضعوا لمستوى إداري واحد، نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها.²



سابعاً- أنماط الاتصال:

1- الاتصال الرأسي:

لقد حازت أنماط الاتصال الرأسي على كثير من الاهتمام، لاعتبارها حيوية بالنسبة للعمليات التنظيمية. ومن خلال مناقشتنا المطولة للهيكل التنظيمي مثل

¹ صالح خليل أو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 59.

² ياسين عامر، مرجع سابق، ص 212.

"القوة، والقيادة، يتضح بما لا يدع مجالاً للشك أن الاتصال الرأسي عنصر لا غنى عنه وحقيقة ثابتة في الحياة التنظيمية. ونظراً لأهمية الاتصال فإنه يدخل في كثير من الأمور المهمة. والاتصالات الرأسية تشمل كل من الاتصال الهابط والاتصال الصاعد.

1-1 الاتصال الهابط:

يحدد كل من كيتز وكاهن خمسة عناصر للاتصال الهابط، الأول هو تعليمات الوظيفة الشائعة، والتي عن طريقها يخبر العامل بالمطلوب من عن طريق الأوامر المباشرة، ودورات التدريب، والوصف الوظيفي، أو آليات أخرى. والهدف من هذه التعليمات هو ضمان قيام العامل بأداء مستمر ويمكن الاعتماد عليه. وكلما كانت المهمة معقدة وغير ثابتة، كانت التعليمات أكثر عمومية. وكقاعدة، كلما كان العمال مدربين، كانت التعليمات أقل دقة في الوصف، لأن من المفترض أن العاملين في هذه الحالة يملكون المعرفة الكافية لأداء الوظيفة، بالإضافة إلى المعارف المتعلقة بوظائف واتجاهات أخرى¹.

العنصر الثاني أكثر دقة ولم يحظ بكثير من الدراسة والبحث. إنه يتعلق بمدى راشدية المهمة وعلاقتها بباقي أجزاء المنظمة، إن الاعتقاد هنا أن الفلسفات المختلفة للحياة تؤثر على كم هذا النوع من المعلومات يسمح بتداوله. فلو كانت الفلسفة تركز على المحافظة على عدم إشعار العاملين أو مشاركتهم فيما يجري في المنظمة والمحافظة على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، فإن المنظمة تسمح بتداول قليل من المعلومات المتعلقة بالمهمة. فالمنظمة قد تتصور إما أن العاملين غير قادرين على فهم المعلومات، أو أنهم سيسيئون استعمالها بتباين أدائهم تبعاً لتقديرهم لكيفية إنجاز المهمة. وحتى بعيداً عن فلسفة الحياة، يعتبر هذا الأمر دقيقاً. وكل المنظمات، حتى تلك التي تنشئ تحسين أحوال موظفيها، تخفي أموراً معينة في وقت ما. فلو أن السبب وراء كل تصرف تقوم به المنظمة كان معروفاً لكل الموظفين، فإن احتمالات التشويش سوف تكون كبيرة، فليس كل العاملين يستطيعون

¹ علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، مدخل منهجي وتسويقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص170.

فهم وقبول المعلومات على المستوى العقلي أو العاطفي. هذا الحظر من كثرة الاتصالات يقابله خطر معاكس من قلتها، والذي يضمن احتمالات كبيرة للفشل التنظيمي. فلو أن العاملين أعطوا معلومات قليلة جداً، ولا يعرفون ولا يستطيعون أن يعرفوا كيف يرتبط عملهم بالعمل الكلي. فإن هناك إمكانية قوية لحدوث الاغتراب عن العمل وعن المنظمة. ويتضح أن اختيار الأفضل من بين هذين الطرفين المتناقضين مهم في إيجاد الاتصالات.

العنصر الثالث من الاتصالات الهابطة هو المعلومات المتعلقة بالإجراءات والنشاطات داخل المنظمة. هذا العنصر يشبه العنصر الأول، حيث إنه مباشر نوعاً ما ولا غبار عليه. مرة أخرى، هل يربط بين هذا العنصر والعنصر الثاني أم لا؟

الجزء الرابع من نظام الاتصال الهابط هو التغذية المرتدة إلى الأفراد أو إبلاغهم بتقييم أدائهم، وهذا الجزء يبدو من اسمه موضوعاً صعباً، خصوصاً عندما تحمل التغذية المرتدة نغمة سلبية. ولو حاول المسئول أن يستخدم في أسلوبه الإشرافي العلاقات العاطفية مع العاملين معه، فإن العملية تصبح صعبة للغاية. كما تصبح العملية مستحيلاً إذا كانت أدوار العمل مصممة بطريقة لا تسمح للموظف بحرية التصرف لأداء مهام وظيفته بل عليه أن يتبع خطوات وإجراءات محددة لأداء مهامه. في مثل هذه الحالات، سوف تحمل التغذية المرتدة انحرافاً شعورياً كلياً فقط وفي حالة عدم الانحراف أو التحريف، سوف لن يكون هناك تغذية مرتدة أكثر من شيك الراتب والمردودات الروتينية. وما دامت حرية التصرف جزءاً من الموضوع، فإن مشكلة التقييم تتعقد أكثر بسبب صعوبة تحقيق التغذية المرتدة في ظل عدم وجود معيار يستند عليه في عملية التقييم. وعلى الرغم من وجود هذه المشاكل، فإن التغذية المرتدة تبقى جزءاً ثابتاً من الاتصالات الهابطة.¹

الجزء العنصر الأخير من عناصر الاتصال الهابط يشمل محاولات المنظمة تلقين العاملين وتعليمهم للقبول والإيمان بأهداف المنظمة (أو أجزاء منها). والهدف هنا هو، بالطبع، دمج عاطفياً في عملهم وإضافة ذلك إلى نظام الدوافع.

¹ سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 58.

تبدو هذه العناصر بسيطة بالنسبة لعلاقات المشرفين بالعمال، لكنها تكون أكثر صعوبة عند الانتقال إلى مشروع المديرين. وبينما توجد العناصر الخمسة سالفة الذكر على مستوى المديرين، إلا أن نوع المعلومات وحجم الأفكار تكون أكبر وأكثر في هذا المستوى. ويقدم بارسونز وسيلة لفهم هذه الاختلافات، عندما صنف المنظمات إلى مستوى النظم الاجتماعية، الإدارية، والفنية. ويعنى مستوى النظم الاجتماعية بربط المنظمة بعالمها الخارجي، عن طريق التأكيد على أن المنظمة مستمرة في الحصول على الدعم المادي والمعنوي من المساهمين ومن المنظمات الأخرى التي لها احتكاك بها. ومن الأمثلة الشائعة هنا مجلس الإدارة أو الأمناء والذين تتلخص مهمتهم الأساسية في المحافظة على استمرار هذا النوع من الدعم. فرئيس الجامعة أو الكلية مثلا يغلب عليه لعب دور النظم الاجتماعية في التاريخ القريب. وتأخذ عملية جمع التبرعات والاتصالات التشريعية القانونية وقتا كبيرا من عمل الجامعة الحكومية.

وجود هذه المستويات الثلاث يتطلب أن تفسر الاتصالات أو تترجم عند مرورها بهذه المستويات. حيث إن من المفترض أن هذه المستويات تتحدث نفس اللغة يفهم تماما كل مستوى ما الذي يقوم به الآخر ون في المستويات الأخرى، تبقى الحقيقة أن المهام مختلفة وكذلك محتوى وهدف الاتصالات مختلف أيضا على مستويات مختلفة من المنظمة.¹

1-2 الاتصال الصاعد:

على عكس قانون الجاذبية، يجب على الاتصالات في المنظمات ترتفع إلى أعلى، حتى مع عدم وجود شيء ساق إلى الأسفل. فبالنسبة لكاتز وكاهن: تتخذ الاتصالات الصاعدة أشكالا عديدة. كما يمكن أن تختصر على أي حال، إلى ما يقوله الناس (1) عن أنفسهم، أداؤهم، (2) عن الآخرين ومشاكلهم، (3) عن النشاطات والسياسات التنظيمية، (4) عما هو مطلوب عمله وكيف يمكن عمله.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 171.

محتويات هذه الوسائل يمكن أن تشمل السيطرة الشخصية جدا إلى الاقتراحات الفكرية لتحسين المنظمة والعالم، كما يمكن أن يكون لها نتائج سلبية أو إيجابية بالنسبة للعاملين، من ترقية أو مكافأة إلى الفصل، ومن كثيري المطالبة عادة ما يخافون الفصل. والمشكلة الواضحة في الاتصال الصاعد هي الهرمية.

فليس من المحتمل أن يبعث الناس بمعلومات إلى أعلى المنظمة إذا كانت هذه المعلومات ستعود بالضرر عليهم أو على زملائهم، لذلك يتأثر حجم ونوع المعلومات الصاعدة الهرمية. وأي واحد سبق وأن عمل في أي منظمة يعرف أن النقاش مع المدير، والرئيس، أو أي مسئول، يشوبه شيء من الخوف، بغض النظر عن مصدر قوة المسئول في المنظمة.¹

حقيقة أخرى مهمة حول الاتصالات الصاعدة هي: بينما الاتصالات الهابطة تكون مفصلة ومحددة، إلا أن تلك الصاعدة يجب أن تكون مضغوطة ومختصرة. طبعاً، وظيفة أولئك الذين في وسط الهرم هي تصفية وتنقيح المعلومات. أجزاء رئيسية فقط من المعلومات يفترض أن تصل إلى أعلى. وهذا يمكن أن يرى بوضوح على المستوى الدولي، حيث يستقبل رئيس الدولة عددا هائلا من الموضوعات المحلية والعالمية. وبغض النظر عن الحزب الحاكم، فإن عملية التصفية والتنقيح عملية حيوية في الهرم التنظيمي، نظرا لأن الأساس الذي على ضوئه تنقح الأشياء، يمكن أن يكون لها أصداء عديدة إلى أن تصل المعلومات إلى قمة الهرم. هنا، كما في الاتصالات الهابطة، تلعب القيود الإدراكية دورا كبيرا، لذلك فهناك احتمال مؤكد من تشويه المعلومات. والأهم من ذلك، اتخاذ قرارات تختلف عن تلك القرارات التي ستتخذ لو استخدمت عمليات تنقيح مختلفة.

كما يمكن أن تحدث الاختلالات الوظيفية للهرم وبعض المخرجات الإيجابية، فبمجرد وجود الأهرام التنظيمية في المنظمات يخلق تعقيدات أكثر في الاتصالات أكثر من تلك التعقيدات التي سبق مناقشتها. فشكل التفاعل نفسه يتأثر بكل وضوح بالمستوى الذي يتم فيه من مستويات الهرم التنظيمي. وقد وجد برنكرهوف أن

¹ يسري ابراهيم محمد، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 188.

الاتصالات في المستويات العليا في المنظمات تميل إلى أخذ شكل لقاءات اتصالية دفاعية تلقائية. وحتى عند حدوث مفاجآت يجب على المسؤولين في المستويات العليا مواجهتها، لا يحدث الشكل التلقائي للاتصال في ذلك المستوى. ولا يعني هذا أن الشكل التلقائي بالضرورة مناسب، بل على العكس هناك استخدام واضح للمراسم حتى في مواجهة الظروف الجديدة.

محتوى المعلومات أيضا له علاقة بالهرم التنظيمي. فقد وجد أوريلي وروبرتس أن المعلومات المرغوبة يتم تمريرها إلى أعلى، بينما المعلومات غير المرغوبة، والمعلومات الكاملة، والمهمة، تمرر بشكل أفقي (جانبي)، أكثر من أن تمرر إلى أعلى أو أسفل الهرم. كما يعتقدان أن الثقة بين القائد والمقود تخفف من تأثير الهرم التنظيمي.

وقد أشار بلاو، وسكوت إلى عدد من الاختلالات الوظيفية المحددة للهرم التنظيمي بالنسبة لعملية الاتصالات. ففي المقام الأول، تمنع اختلافات المراكز الوظيفية الاتصالات الفعالة. فبالإشارة إلى نتائج دراسات تجريبية وحقلية، يذكر بلاو وسكوت الميل الشائع لدى الناس الذي في نفس مستوى المكانة الاجتماعية إلى التفاعل أكثر مع بعضهم البعض أكثر من ميلهم إلى التفاعل مع أولئك الذين في مستويات مختلفة. في الوقت نفسه، هناك نزعة لدى أولئك الذين في مراكز اجتماعية دنيا إلى التطلع إلى إقامة علاقات مع أولئك الذين في مراكز عالية. هذا يضاعف من كثافة الاتصالات العاطفية اجتماعيا إلى أعلى، لكن في نفس الوقت تجعل أولئك الذين في أسفل الهرم لا يتلقون إلا قليلا من الاتصالات. ويزداد الوضع تعقيدا بحقيقة أن أولئك الذين في مراكز اجتماعية أعلى يوجهون اتصالاتهم إلى أعلى أو إلى من هم أعلى منهم في الهرم أكثر مما يوجهونها إلى مقوديههم، وبذلك ينخفض مستوى الرضا عند كلا الطرفين (القادة والمقودين).

نتيجة ثانية للاختلال الهرم الوظيفي تكمن في أن القرار يعتمد عادة من القادة أكثر من كونه يعتمد من الزملاء، في هذه الظروف يدخل معيار غير معيار الأداء في نظام الاتصالات، في تلك الحالة من الزملاء، فما يمكن أن يوافق عليه على

أساس الأداء، يصبح أمرا ثانويا وتصبح المحاولات هي الأساس للحصول على الموافقة. فالإفراط في استخدام العبارات والذي يمتد من "التلميح" إلى العبارات القدرة ما هي إلا مؤشرات على ذلك.¹

الاختلال الوظيفي الثالث الذي يذكره بلاو وسكوت يتعلق بوظيفة تصحيح الخطأ بالنسبة للتفاعل الاجتماعي الطبيعي. فبين الزملاء يحدث تصنيف الأخطاء ويقال للمخطئ أخطأت، وهذا أمر مقبول أثناء عملية التفاعل من هذا النوع، إلا أن ذلك الأمر قليل الحدوث في الاتصالات الصاعدة. فليس معقولا أن يقول العاملون لرئيسهم أن أمرا أو شرحا لأمر ما أنه خطأ وذلك لخوفهم من مركز ذلك الرئيس. فانتقاد الفاعل لرئيسه أمر شائعا في الاتصالات التنظيمية.

هذه الإشكاليات المتعلقة بالاتصالات الصاعدة في المنظمة يصاحبها العوامل التي تؤثر على إدراك الفرد والتي سبق لنا مناقشتها. ونظرا لأن المنزلة في أي منظمة حقيقية بنائية، فإنها تحمل معها نزوعا قويا للتنميط. فعبارة مثل "الإدارة"، "العامل"، "طالب"، "عام"، هي مؤشرات لتحميل القيم المرتبطة بالمنزلة. وكما سوف نرى قريبا هذه الفروق في المكان تشتمل على جانب إيجابي، لمن الدلالات اللفظية الرديئة الملحقة بكثير من التنميطات، واحتمالية أن الاتصالات سوف تشوه بسبب الفروق الواقعية أو المفترضة بين المكانات، تبني صعوبات بالنسبة للاتصالات التنظيمية.

وتأكيدا لمناقشتنا السابقة والتي ذكرنا فيها المنظمات المعقدة تحتوي على خصائص تعمل باتجاه معاكس لبعضها البعض، هناك أيضا جوانب مفيدة للأنماط الهرمية بالنسبة لعملية الاتصال.

فالدراسات التي أجراها بلاو ومساعدوه، والتي استشهدنا بها سالفًا، هي حالة من هذا النوع، وسوف نتذكر أنه في المنظمات التي بها موظفون مدربون جيدا أو متخصصون، أكدت الدراسات أن للهرم الطويل أو العميق علاقة بالفاعلية التنظيمية وتعليل ذلك كان أن الهرم يوفر موردا مستمرا لتصحيح الخطأ أو تقليله.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العلمية، مرجع سابق، ص 402.

ووجود الخبراء في أي منظمة يزيد أيضا مدى الاتصالات الأفقية. وهذا يمكن أن يأخذ شكل اجتماعات مجدولة أو غير مجدولة أو تفاعلات أكثر تلقائية. والاتصالات مصدر رئيس من مصادر التعاون عندما تكون المنظمات مسلحة بمجموعة متنوعة من الموظفين الذين يقدمون أشكالاً مختلفة من الخبرات. فلو وجد تسلسل هرمي طولي في منظمة ما لكنه يفتقر إلى تنوع الخبرات، فإن ذلك راجع إلى الحاجة إلى اتصالات هابطة مكثفة. هناك جانب آخر من جوانب التسلسل الهرمي التي يجب أن نذكرها. فلو لم يفترض الواحد أن الناس دائما يترقون إلى مستوى أعلى بقليل من المستوى الذي يطمحون إليه، فإن القادة في الحقيقة يمكن أن يكونوا متميزين. أي أنهم ربما يكون لديهم قدرة أكبر من معاونيهم. فإذا علم هذا وسلم بشرعيته أو نظاميته من قبل معاونين، فإن بعض مشاكل التسلسل الهرمي تتخفف مرة أخرى إلى أقل مستوياتها.

إن أعظم إسهام للتسلسل الهرمي هو إيجاداً لمبدأ التعاون. فإذا سلم الواحد بنموذج الاتصالات الشائع والمنتشر بالتفصيل كلما اتجه الواحد إلى أسفل التسلسل الهرمي، فإن دور التسلسل الهرمي يصبح واضحاً. إن القادة هم الذين يقررون من الذي يحصل على نوع الاتصالات ومتى. وبذلك يصبح القائد هو مركز التنقيح والتوزيع للمعلومات. ونظراً لكبر حجم المعلومات المتوفرة لدى المنظمة، فإن دور القائد يصبح أساسياً.¹

2- الاتصالات الأفقية:

نتجه الاتصالات في كثير من الاتجاهات أكثر من كونها تتجه إلى أعلى أو إلى أسفل. وتعتبر الاتصالات الأفقية أو الجانبية جزءاً مهماً وعادياً من الحياة التنظيمية. وقد كان تركيز معظم التحليلات للاتصالات على المحور الرأسي، ذلك كان تركيز الكتاب القدامى في الموضوع. ولم تحظ الاتصالات الأفقية بالاهتمام الذي حظيت به الاتصالات الرأسية، مع أن نسبة كبيرة من الاتصال في أي منظمة تبدو من نوع الاتصال الأفقي. وتوضح دراسة سيمون التي أجراها على مصانع

¹ المرجع السابق، ص 404، 403.

الأقمشة أنه كلما كان المستوى في التسلسل الهرمي منخفضاً، كانت نسبة الاتصال الأفقي كبيرة. وهذا ليس بمستغرب إذا علمنا أن أكثر الناس في المنظمات يكونون في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي. هذه الحقيقة، بالإضافة إلى أن نزعة الناس للاتصال تتأثر بالفروق في المستوى الهرمي (والتي سبق ذكرها) تجعل من الطبيعي أن يتصل الناس بنظرائهم في نفس المستوى من التسلسل الهرمي في المنظمة. وأولئك الذين في نفس المستوى يميلون أكثر إلى تقاسم خصائص شائعة، مما يجعل الاتصال الأفقي كبير الاحتمال.

ومن المهم أن نميز بين الاتصال داخل وحدات منظمة ما وتلك التي بين الوحدات، فالإتصال داخل الوحدة " مهم جداً لفاعلية عمل النظام" ففي معظم الحالات، من المستحيل أن تقوم أي إدارة أو قسم بعمل كل مهمة تقرر من قبل المنظمة الأم مسبقاً، ففي مرحلة ما يجب أن يكون هناك تنسيق وتشاور بين مجموعة من الزملاء أثناء تأدية العمل. فالتفاعل بين الأفراد أمر حيوي في عملية التنسيق نظراً لأنه لا المشرف ولا الوحدة التنظيمية يمكن أن يتوقعوا المفاجآت في العمل. والاتصال داخل الوحدات يتضمن محتويات كثيرة أكثر من مواد تنسيق المهمة التنظيمية. ويقول كاتز وكاهن: التفاهم المتبادل بين الزملاء واحد من أسباب قوة الزملاء كمجموعة. فالنتائج التجريبية واضحة ومقنعة الدعم الاجتماعي المتعاطف بالنسبة للناس في كل المجموعات المنظمة وغير المنظمة. وتدفع القوى السيكولوجية الناس باتجاه الاتصال مع الأقران: فالناس الذين في نفس القارب يشتركون في نفس المشاكل، فلو لم يكن هناك مشاكل تنسيقية متروكة لمجموعة من الأقران، فإن محتوى اتصالاتهم يمكن أن يأخذ أشكالاً غير ذات علاقة أو معطلة للعمل التنظيمي.¹

المضمون واضح هنا. فمن المصلحة ترك بعض الاتصالات المتعلقة لمجموعة العمل في كل مستوى من مستويات المنظمة حتى يتم تفادي اتصالات ضارة لملء الفراغ لدى الناس. هذا المضمون تجب مناقشته بالرجوع إلى النموذج

¹ عمر نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 183.

العامل المتبع هنا. ويجب أن نتذكر أن العوامل التنظيمية، التبادلية الشخصية، والفردية كلها جزء من كيفية تصرف الناس في المنظمات. فلو أن الترتيبات التنظيمية تجعل الاتصالات الأفقية شبه مستحيلة، فمن المحتمل غير المحتمل وجود أي اتصال. فالعمل في بيئة بها إزاج كثير أو في أماكن معزولة عن الآخرين من شأنه أن يكون عملاً خالياً من التفاعل. (هذه الأوضاع، بالطبع، تنضوي على مشاكلها بالنسبة للفرد والمنظمة). على الوجه الآخر لعملة، فإن تفويض صلاحية الاتصالات والتنسيق لأولئك، الذين يفتقرون للتدريب والاستطاعة، والذين لا يمكنهم التوصل إلى قرار مشترك حول بعض الأمور أمور غير عملي.

ومع أنه من السهولة بمكان تقريباً، وبشكل مجرد، وصف المزج بين الاتصالات الرأسية والأفقية كما تسنى لنا عمل ذلك هنا، إلا أن هناك عنصراً آخر من عناصر الاتصال بين الأقران يجب أن نتذكر. نظراً لأن الاتصالات بين الأقران تقوم على الفهم المشترك، ونظراً لأن الاتصالات المستمدة تؤدي إلى بناء التضامن بين أفراد الجماعة، فإن ذلك يؤدي إلى قيام جماعات العمل بتكوين استجابة جماعية تجاه العالم من حولنا. هذه الاستجابة من المحتمل أن تكون مصحوبة بإدراك جمعي للاتصالات المارة إلى أو من خلال جماعة العمل. هذا الإدراك الجمعي يمكن أن يكون خاطئاً. فمن الواضح أن جماعات العمل (مثلها مثل أي جماعة أخرى) يمكن أن تدرك الاتصالات بشكل مختلف عما هي مصممة له أو تعنيه. فأبي بلاغ رسمي بسيط نوعاً ما، مثل مذكرة حول احتمال إعادة التنظيم للإدارة أو الوحدات التنظيمية، يمكن أن يفسر على أن وحدات عمل كاملة سوف تلغى. فجماعات العمل يمكن أن توجد مجموعات معاني تكون مخالفة لما هو مقصود، فالتشويه الجمعي للاتصالات أمر وارد جداً.¹

التفاعل بين الأقران شكل وحيد فقط من أشكال الاتصال الأفقي. الشكل الآخر الرئيسي، حيوي جداً، بالنسبة للتنسيق الكلي للعمليات، ويحدث بين منسوبي الوحدات التنظيمية. وبينما كان الشكل الأول (التفاعل بين الأقران) قد حظي بالكثير

¹ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2007، ص 29

من البحث والدراسة، إلا أن النوع الآخر لم يحظ (التفاعل بين منسوبي الوحدات التنظيمية) بقدر كبير من الاهتمام. السبب الأساسي يبدو أنه عدم افتراض حدوث مثل هذه الاتصالات. ففي كل شكل من أشكال التنظيم، يفترض أن تتم الاتصالات من خلال التسلسل الهرمي حتى تصل إلى الشخص المعني، إلى النقطة التي يجتمع فيها المسؤولون عن تلك الوحدات مع بعضهما لحل المشاكل المتعلقة بوحديهما، أي أن الاتصالات مصممة لتتسبب عبر المكتب الذي أعلى من الإدارتين أو الوحدتين المعنيتين، لذلك فالشخص الأعلى من الإدارتين في التسلسل الهرمي، هو العارف بمضمون وهدف الاتصالات. مثال بسيط، المشاكل بين قسمي الإنتاج والمبيعات من المفترض أن تحل عن طريق إما المكتب أو الشخص المسؤول عن كلا المكتبين أو الإدارتين.

واضح أن مثل هذه الخطوات تحدث في نسبة ضئيلة من مثل تلك الاتصالات الجانبية، فهناك قدر كبير من الاتصال المباشر وعن طريق المذكرات بين المستويات الإدارية المعنية. سبب رئيسي لهذا الشذوذ عن تلك القاعدة أعلاه هو أن الاتصالات سوف تتعطل لو أن كل المعلومات المتعلقة بالوحدات المتفاعلة يجب أن ترسل إلى أعلى لاتخاذ القرار ثم إلى أسفل مرة أخرى لتنفيذه، فإعاقة الاتصالات سوف ينتج عنه إما اتصالات بطيئة أو عدم اتصالات بالمرّة.

لذلك، تتصل الأطراف المعنية عموماً مع بعضها البعض، وهذا يوفر الوقت ويمكن أن يعني حلولاً مناسبة تتم على المستوى الأدنى عن طريق التنسيق الجيد. كما يمكن أن يعني أن أولئك الذين في المستوى الهرمي الأعلى على غير علم بما حدث، ويمكن أن يكون ضاراً على المدى الطويل. والحل لهذه المشكلة هو تسجيل وإرسال المعلومات حول ما حدث، ولكن هذا أمر يمكن أن يتم تجاهله، وحتى لو لم يتجاهل، يمكن ألا يلاحظ.

وعلى الرغم من أن التركيز في هذه المناقشة كان منصباً على التنسيق بين الوحدات، يجب أن يكون واضحاً أن كثيراً من الاتصال من هذا النوع يكون قائماً على الصراع. فالنقاشات السابقة للعلاقات بين الاختصاصيين والمنظمات التي

يعملون بها يمكن أن يؤتى بها إلى هنا. فعندما يكون الاختصاصيون أو الخبراء تقسيمات لمنظمة ما، فإن مناطق خبرتهم يمكن أن تقودهم إلى استنتاجات مختلفة حول نفس الموضوع. فعلى سبيل المثال، في أي شركة بترولية من المحتمل جدا أن يكون لكل قسم من أقسام الجيولوجيا، الهندسة، القانون، العلاقات العامة رأي مختلف حول الرغبة في البدء في حفر حقول بترول جديدة في مواقع مختلفة. فكل إدارة تكون محقة فيما يتعلق بنطاقها واختصاصها، ويصبح التنسيق بين المديرين في الإدارة العليا مطلوبا عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار نهائي. وفي أثناء مرحلة التخطيط والتطوير، يمكن أن تتصف الاتصالات بين هذه الأقسام بأنها بناءة أو غير مثمرة، نظرا لأن المتخصصين يتكلم كل منهم بلغته الخاصة، ذلك الأمر غير المعروف لمن هم ليس من نفس التخصص. ومن خلال الشواهد المتوفرة لدينا، يمكن القول بأن كل قسم محق في تقييمه للوضع ويرى أن الأقسام الأخرى لا تفهم المعاني الحقيقية للموقف.

هذا النوع من مشكلة الاتصالات ليس محصورا على الأقسام الاختصاصية فالاتصالات بين الوحدات يتضمن حتما عناصر من الصراع ويكون الصراع كبيرا لو أن كل الوحدات المعنية اعتمدت على قيم معينة في فهمها وتصوراتها. إذا فالاتصالات الأفقية عبر الخطوط التنظيمية تتضمن كل من بذور وأزهار الصراع، من اسمه يقود إلى تشويه للاتصالات بشكل أو بآخر. ينطوي على المستوى الأعلى على احتمال عدم أخذ كل رسالة على محمل الجد من قبل الإدارة العليا في محاولة لتجنب الصراع واحتمال أن تأخذ وقتا طويلا للبت فيها مما يترتب عليه أن تصبح الرسالة عديمة المعنى. مرة أخرى، تستبعد التعقيدات المزمدة لأي منظمة عملية الرشد كليا.¹

ثامنا - معوقات الاتصال:

يساهم الاتصال مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة، إذ يتم من خلال الاتصال تحقيق سبل نقل وتحويل المفاهيم والآراء

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن،2005،ص 244.

والأفكار بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأن سبل الحصول على تلك المعلومات أو البيانات أو المفاهيم بدقة ووضوح يجعل إمكانية إنجاز الأنشطة والمهام بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ولذا فقد سعت العديد من المنظمات إلى العمل الجاد والدائب بتحقيق سبل الاتصال الفعال اعتماد القنوات التنظيمية وشبكات الاتصال القادرة على إنجاز تلك الفعاليات بصورة أكثر إيجابية من خلال تجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق سبل الاتصال الفعال وقد أسهم المفكرون والباحثون والاختصاصيون في تحديد الأبعاد التي تنطوي عليها تلك العقبات أو المعوقات والسبل الكفيلة بتجاوزها ويمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة في المنظمات بما يلي:

1- المعوقات الشخصية:

وتقترن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستلم، حيث أن الخلفيات الفكرية أو الفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات ما يلي:

• التباين في الإدراك:

إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.

• الاتجاهات السلبية:

وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته وتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يلي:

- الانطواء: وتتمثل بعدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه لكي يظهر بمظهر المتميز (المتفوق) على الآخرين.
- المبالغة في الاتصال: وهو عكس حبس المعلومات حيث يتم من ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات...إلخ.
- الشعور بمعرفة كل شيء والتكلم عن أي شيء وكأن ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما وما عداه لا يتسم بالأهمية.
- الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات المختلفة على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم أي مقترحات هادفة ومطورة للعمل بسبب ضعف الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه بسبب الضغوطات التي يمارسها الرئيس تجاه العاملين معه.
- تخطي خطوط السلطة: إذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المحرجة بين العاملين داخل المنظمة وبالتالي التأثير على فاعلية الاتصال.
- القصور في المهارات:
 - إن فاعلية الاتصال لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التمتع بالقدرات والمهارات المتعددة والتي تساهم بنجاح الاتصال كمهارة التحدث والكتابة والفكر المنطقي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين...إلخ، من الوسائل الهادفة في تطوير المهارات وتحقيقها للأهداف المبتغاة.
 - تشويه وترشيح المعلومات سواء حصل عن قصد أو بدون قصد مما يؤدي إلى انحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

• سوء العلاقات الفردية بين العاملين: يلعب دورا هاما في سير عملية الاتصال وفعاليته إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليته وبعكسها الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنه أن يحقق النجاح الهادف.¹

2-المعوقات التنظيمية:

2-1 عوامل تنظيمية: قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية ويمكن حصرها فيما يلي:

- اختلافات المكانة: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

- سلم الاتصال ومداه: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل. فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى، وقد يكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط وهنا يكون المدى واسعا. تتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدة الإرسال عندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة، فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات اللازمة، لأن ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية والاجتماعات، وخاصة في الدول النامية، وهو ما يعرقل الاتصالات ودرجة وضوحها.

- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها. بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

¹ المرجع السابق، ص 202.

- مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها. كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال وأوفاه عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابية ومنشورات ومعلقات وغيرها من الوسائل، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تتعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية والضرورية وخاصة المتواجدين بأماكن نائية منعزلة.¹

3- معوقات تكنولوجية:

تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، وذلك تماشيا مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجاتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها. من العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات، نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال.

ظهرت صعوبة استعمال اللغة في كثير من حالات الاتصال، لهذا كان لا بد من استعمال بعض الرموز غير الكلامية من أصوات وأجراس وأضواء وإشارات ورموز أو غير ذلك من الوسائل المساعدة على التغلب على عراقيل المحيط من بعد أو ضجيج أو صعوبة التفاهم اللغوي. فكلما زادت هذه الوسائل المستعملة وضوحا ودقة كلما زادت الاتصالات وضوحا ونجاحا. كما أن لدرجة تطور القناة الموصلة - من خيوط الهاتف وألياف بصرية أو تلكس أو إعلام آلي، أو غيرها من وسائل الاتصال- أثر على فعالية الاتصال. هذا ما يوضح الفرق في فعالية الاتصال بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة في عصر يمكن نعتة بعصر الاتصال.²

4- المعوقات البيئية:

تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي:

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ص 70.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 361، 359.

*اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها، أن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وإنما مدلولاتها تلك الكلمات، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها ولذا فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

*الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب والعكس صحيح.

*عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة.

*الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.

*عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم، أما المناخ التنظيمي والاجتماعي السليم من شأنه أن يساهم في تحقيق سبل الاتصال الفعال وتنشيط دوره الهادف في نجاح المنظمة المعنية واستثمار أبعاده في إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية.¹

ومن هنا يظهر بجلاء أن المنظمة الهادفة لا بد لها من اجتناب الآثار الناجمة عن العقبات والعوائق التي تحول دون تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الأفراد داخل المنظمة بغية إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها.

¹ أحمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 253.

خلاصة الفصل :

رأينا على مدار هذا الفصل كيف أن الاتصال عملية أساسية تساعد على بناء العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة، كونه الوسيلة المتاحة للعمال التي تمكنهم من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، فهو يعمل على خلق وعي جماعي متوافق كما يساهم في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعمل على تعزيز الروح المعنوية للعمال، كما يعمل الاتصال الجيد على امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيلها إلى أصحاب القرار بالمؤسسة، هذا بالنسبة لأهميته، أما بالنسبة لأنماطه وأساليبه فقد تنوعت بين الأنماط الثلاث النازل والصاعد والأفقي، وهذا ما ركزت عليه الأطر العامة لدراستنا الحالية.

الفصل الثالث

الاتصال في التنظير التنظيمي

تمهيد

أولا : المدرسة الكلاسيكية

1. الإدارة العلمية

2. التقسيم الإداري

3. النظرية البيروقراطية

ثانيا : المدرسة النيوكلاسيكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

2- مدرسة النظام الاجتماعي

ثالثا: النظريات الحديثة

1-نظرية النظم

2-النظرية السلوكية لكورت ليفين

3-نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ

4-نظرية x,y لماك غريغور

رابعا: النظريات المعاصرة

1-المدرسة الموقفية

2-نظرية الإدارة بالأهداف

3-النظرية النسوية

4-نظرية المعلومات

خلاصة الفصل

تمهيد

تعددت المداخل النظرية بتعدد المدارس التنظيمية الإدارية، هذه الأخيرة التي ساهمت في تطوير الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي حيث تنوعت في تصنيفها لهذا الأخير بين النازل والصاعد والأفقي، ومن أهم هذه النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، والمعاصرة التي ضمت المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف، والنسوية، ونظرية المعلومات.

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المداخل التنظيمية والإدارية ويمكن تصنيف دراسة الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري المدرسة التقليدية الكلاسيكية: تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الآتية الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، البيروقراطية.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

توصل أصحاب هذا الاتجاه إلى نتيجة مفادها أن بعض المشاكل المنظمة تعود إلى خلل في هيكلها التنظيم المعتمد والذي تتوزع منه أنماط الاتصال وان

المشاكل التي كان يعاني منها الرؤساء كانت في الغالب راجع إلى الارتجال في العملية الاقتصادية والانفعال والعاطفة بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير لذا حاولت التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسمي بدلا من التسيير الرسمي المدرسة الكلاسيكية تنظر إلى الاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته الذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال بها، وبالتالي فإن مفهوم الاتصال لديه يقوم على إرسال الرسائل للعاملين في شكل أوامر دون تغذية عكسية سواء في ما يخص الرسائل الخاصة بمشاكل العمل أو من حيث المشاكل الخاصة بالعمال والجانب الإنساني بصفه خاصة .

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية في تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمات ومن أهم هذه النظريات نذكر:

1- حركة الإدارة العلمية :

ظهرت هذه الحركة في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الأمريكية الخاصة بالحديد والصلب وكان يلاحظ أن العمال لا ينتجون حسب طاقاتهم الفعلية ولا توجد معايير محددة للإنتاجية المتوقعة للعمال ونتيجة لملاحظاتهم مركزة، أراد الوصول إلى أساليب علمية لتحسين الأداء.

حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمال إلى مجموعات وقام بقياس الوقت لكل مجموعة كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال واستطاع أن يحقق أهدافه والتمثلة في زيادة الأجور ورفع الإنتاج وتخفيض التكلفة، وقد توصل تايلور إلى مبادئ هامة في الإدارة العلمية والتي ارتكزت أساسا على إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين والذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل بالإضافة إلى مبدأ الاختيار والتدريب والتعليم للعاملين، بطريقة علمية تساعد على تحسين أدائهم، ولا يتأتى هذا إلا

بالتعاون بين الإدارة والعمال ويترجم ذلك بتقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.¹ ويمكننا القول أن تايلور قام بإدخال الأسلوب العلمي للإدارة مركزاً اهتمامه فقط على عناصر الكفاية الإنتاجية وفي المقابل عومل الفرد على أنه آلة لها مهام تؤديها دون نقاش حيث يرى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات وظيفته وأغفل الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية حيث تتخذ هذه الأخيرة اتجاه واحد وذلك بفصلها بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ وبذلك تكون قد أخلت بقطبي الاتصال حيث يكون مقتصرًا فقط على المسير وما على المنفذ إلا استلام الأوامر دون تعديل أو مناقشة.

فالإدارة العامة تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية ومرتبة ومخطط لها، فقد رأوا أصحاب هذه النظرية أن الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء العمال من خلال تغييب الجانب الإنساني في الاتصال التنظيمي.

2- التقسيم الإداري:

تعتمد الإدارة في تسيير مهامها بصفة أساسية على مبدأ الاتصال وأن تقسيم المهام وتوزيع المراكز يتبعه بصفة آلية نظام اتصال لهذه المهام والمراكز، حيث أن إرسال المعلومات الخاصة بالتسيير من القمة وإرسال الأوامر يؤكد أن مسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام والمراكز، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير. وإن العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين فمجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات حيث أن كل شخص مجال اتصال تمنحه له النصوص القانونية وتتمثل عناصر

¹ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 27.

العملية الاتصالية في المصدر الذي يكون أما الإدارة أو القاعدة حسب مضمون الرسالة، ثم هدف الرسالة، ووسيلة الاتصال المناسبة والمتوفرة. وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال مبادئ فايول فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال وهو منشط العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة. مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالية بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم مبدأ المركزية يعني أيضاً احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار. وهذا لن يتأتى إلا بمركزية الاتصال أيضاً الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام الهرمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي.¹

3- النظرية البيروقراطية :

ترجع هذه النظرية إلى مفكر الألماني ماكس فيبر الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات حيث قسم مراحل المجتمع إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة السلطة التقليدية مرحلة السلطة الكاريزمية ومرحلة السلطة القانونية وقد حددت أهداف المنظمة لتقديم خدمات نافعة للمتعاملين وأكدت على مجموعه من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء والتسلسل الرئاسي لوضع خطوط السلطة، التي كلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية إتباع نظام الجدارة في التعيين والترقية العاملين الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات.²

ويمكننا القول أن النموذج الفيبري نموذج مغلق في التسيير والاتصال بحيث ركز كثيراً على العوامل التنظيمية الداخلية والتي من شأنها أن تحقق الفعالية فما مبدأ التخصص يقوم على احترام مهام وتخصصات الآخرين حيث ان الاتصال في هذه المستويات يقوم على مبدأ احترام الهرمية في التنظيم من أعلى إلى أسفل على شكل

¹ ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 40

² محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات، والعمليات، والوظائف، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993، ص ص 58-

أوامر وتعليمات وبالتالي تكون المركزية في اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا وبالتالي عدم تحت الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صعب من أسفل إلى أعلى.

ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها الميدانية على أهمية الاتصال الإنساني أولاً والذي يبحث في مشكلة العلاقات الإنسانية وحل معيقات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية. أو عدم التحكم فيها ثانية ويتجلى ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاواهم واقتراحاتهم حول السلوك التنظيمي وأنماط القيادة والتسيير السائدين. وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب وأثبتت هذه المدرسة من خلال التجارة الميدانية أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية والتفاعلات والرضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية من القائد ذات أثر واضح على إشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية. كما بينت أعمال التون مايو في المصانع هاوثورن كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفروطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حاله ترقب وخوف اتجاه الرئيس بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقة اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين، وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس ووسيلة لإزالة ضغوط العمل والرقابة ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والنقائص والتهديد.¹

2- نظرية النظام الاجتماعي :

¹ ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 39.

مدرسة النظام الاجتماعي يعتبر شستر برنارد و henry simon من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. وقد طور برنارد ما يسمى بنظرية التعاون، والتي تستند أساسا على المبادرة والمشاركة والتشجيع العاملين على المبادرة والتعاون مما يجعل الاتصال وسير حركية لعملية التسيير إذا على الرئيس أن يشجع الاتصال حتى تنجح العملية التعاونية إذ تساعد العملية الاقتصادية على الإفصاح عن الدافع إلى المشاركة فهي النظرية التي تنظر إلى التنظيم على أنه جهاز تعاوني لا يحقق أهدافه إلا بالتعاون إذا فإن من مهام الإدارة إتاحة الفرصة للعاملين حتى في الاتصال والإدارة والمساندة ويعتبر القائد في هذه النظرية محور العملية الاقتصادية من خلال التشجيع والتنسيق وتحفيز التعاون والتشجيع على التلاحم ولا يتحقق ذلك إلا بالانتقال إلى أوامره وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال اعتبار التنظيم على ترتيب النشاطات بين العاملين.¹

كما اتبع كريس أرجريس برنارد في توجهه بحيث أضاف عنصر الاهتمام بالاندماج بين الفرد والمؤسسة الذي لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الاتصال بمختلف أشكاله وانتقد الإدارة الكلاسيكية التي تقوم فقط على الاتصال الرسمي، الذي يقوم على هرمية الاتصال مما يخلق العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ولتحقيق التجانس حسب رأي أرجريس لابد من الجمع بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

ثالثا: النظريات الحديثة .

1. نظرية النظم:

إن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين أعضائها، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية من رواد هذا الاتجاه كاتز وخان وويك ترى هذه النظرية أن الاتصال هو تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها

¹ المرجع السابق: ص 37.

كما هو الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، فالإتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها وبصفة عامة ترى نظرية النظم أن الإتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به، ولخلق التوازن داخل هذا النظام الاجتماعي لابد من وجود نظام متكامل بين الإتصالات الذي يربط أفرادها وأجزاءه.¹ الذين يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، ولن يتأتى هذا بطريقة عشوائية بل بشكل منظم وهو ما يسمى بالهيكلية وهذا ما يترتب عنه تحقيق أهداف المنظمة.

2. النظرية السلوكية لكورت ليفين:

كان كورت ليفين من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الإتصال التنظيمي، وقد كان ليفين لاجئاً من ألمانيا النازية إلى الولايات المتحدة الأمريكية أين أن مفتونا بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي من أجل تحسين العالم.

خلال الحرب العالمية الثانية كان ليفين في جامعة أيوا حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت ودفعم لهم شراء اللحوم لأن اللحوم في تلك الفترة (فترة الحرب) كانت قليلة الورد (قلة العرض في مقابل ارتفاع الطلب) وقد شعر ليفين آنذاك أن هناك حاجزاً كبيراً يمنع من فعل ذلك لأن المتوقع من ربات البيوت أن يشتري اللحم ويقدمه افتراض ليفين أنه إذا كانت ربة بين قادرة على التغلب على هذا الحاجز وإقناع ربات البيوت لشراء اللحوم ستكون قادرة على التغلب على هذا الحاجز وإقناع ربات البيوت بتغيير سلوكهن، من هنا قام ليفين وزملائه بإجراء التجارب للتحقق من فرضيته القائلة بأن ربة بين هي الأجدر بإقناع ربة بيت أخرى لتغيير سلوكها وتبين بعد التجربة أن ربات البيوت اللواتي كن قادرات على الحديث عن شراء اللحوم مع ربات البيوت الأخرى كن 10 مرات أكثر عرضة لتغيير سلوكهن.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 37.

شعر ليفين أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة، وقد وجدوا أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا عرضة لتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتتماشى مع ذلك، وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل، وقد ساعدت أفكار ليفين في تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة كما ساعدهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن تكون المهام مملاة قط من الإدارة العليا.

3. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل. المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرغ العوامل الصحية والتي تشمل:

- ✓ الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور بالاستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل.
- ✓ عدالة نظم المؤسسة.
- ✓ المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات ومساحات العمل ومكان العمل المحترم من المكتب المناسب.
- ✓ الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل ما يتقاضاه العامل من أجر وامتيازات أخرى مثل العلاج والإجازات ووسائل المواصلات...إلخ.
- ✓ الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- ✓ العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ✓ ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

فحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا عن عمله، أي أن هناك أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. وهناك المجموعة الثانية والمتمثلة في مجموعة الحوافز وتشمل العمل المشير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته، بالإضافة إلى وجود فرص للنمو أي شعور العامل بوجود فرص متاحة له للترقية والتطور وزيادة الدخل، زيادة إلى وجود فرص لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وقيادة الآخرين وهذا ما يساعد العامل على ما يسمى بالقدرة على الإنجاز فيحقق له مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا، كل هذه العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية لذا يرى هيرزبرغ أن هذه الأخيرة يمكن معرفتها بتطبيق الاتصالات التنظيمية ثنائية الاتجاه.¹

4. نظرية x y لماك غريغور:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان محدد بالطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو اشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات، وترى النظرية y أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وإثبات الذات، إضافة إلى الحاجات المادية الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن، أما عن التفسير النظري للاتصال التنظيمي حسب النظرية x فنجد من خلالها أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل.
- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات غير الرسمية ونظام التجسس.

- قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
- الاتصال النازل يقتصر على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة وإعلان القرارات مما يخلق جو لنشوء شبكة الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الاتصالية الملائمة.
- و مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية y يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال الآتية:
 - اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
 - تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.
 - انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
 - انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.¹

رابعاً- النظريات المعاصرة :

1. النظرية الموقفية:

انطلقت هذه المدرسة من فكرة مفادها أنه ليس هناك طريقة موحدة ومثلى لأداء العمل في المنظمة فهذه الأخيرة تتنوع بتنوع طبيعة العمل ونوعه والظروف المحيطة به حيث أن كل منظمة تراعي البيئة التي تعمل فيها وتحتاج إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية وفقاً لطبيعة عنصر إدارتها البشرية ويمكن تحقيق مناخ أفضل عن طريق استخدام أساليب اتصالية جيدة تمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعاون من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹ ياسين عامر: مرجع سابق، ص 258، 259.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ السبعينيات من القرن العشرين بعد تحدد الدراسات والأبحاث والتي دعت في مجمل مبادئها إلى إلزامية تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على وجود مناخ مريح بين جميع أقسام المنظمة.

2. نظرية الإدارة بالأهداف:

ويطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها بيتر دركر وقصد منها تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئها أن الرئيس والمرؤوس يتفقان على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقسيم النتائج التي يتم التوصل إليها أولا بأول كما أكد على ضرورة التنسيق الدائم في الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء لمشاورتهم وإبلاغهم بالمشكلات التي تعترض التنفيذ والتي يعملون على حلها وإصلاح العقبات من خلال الاجتماعات في فترات محددة. ومن هذا المنطلق يقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه.

وقد استطاع دركر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجلات البريطانية واشترط بيتر دركر لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة ما يلي:

- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من انجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.
- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار.
- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس بالإدارة بالأهداف وتسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة.¹

3. النظرية النسوية:

¹ علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 67.

ظهر هذا الاتجاه فى تسعينيات القرن الماضى، وقد قامت هذه النظرية بدراسة الاتصال التنظيمى من عدة أبعاد تعود كلها إلى خلفيات سوسيوثقافية خاصة، حيث ترى هذه النظرية أن المجتمع بطبيعته الذكورية أثر على المنظمات ودفعها لطرح نظام واحد للاتصال لا يفرق بين الجنسين، وفى بعض الأحيان يكون منحازا للموظفين أكثر من الموظفات وتقول Karen lee ASheraft إحدى الباحثات فى الاتصال التنظيمى أن إلغاء دور الجنس فى عملية الاتصال التنظيمى وجعلها محايدة أثر كثيرا على فعاليتها داخل المنظمة، إذ أن الواقع المجتمعى وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا فى الاتصال التنظيمى وحتى ولو لم تقر المنظمات السابقة بذلك، وتشير الباحثة إلى أن الاتصال التنظيمى مثله مثل أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة للجنس فى المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ما هي إلا حيز صغير يلعب أفرادها نفس الدور الذى يلعبونه خارجه هذا الحيز.

4. نظرية المعلومات:

قدمت نظرية المعلومات بعض الإسهامات فى نظرية الاتصالات حيث ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها، وعرضها، وهناك بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات أهم هذه المحاولات ما يلي:

1.4. نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج وضعه كلود شانون ووارين ويفر. حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات فى رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ويقوم آخر باستقبال الإشارات التى يتم وضعها فى رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

2.4. نموذج بيرلو لعملية الاتصال:

ركز ديفيد بيرلو على الاتصالات كونها عملية تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يتبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، ويأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرات العملية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة ويتم نقل الرسالة من خلال وسيط للاتصال ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها ويتأثر هذا الشخص أيضا لقدراته العقلية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.¹

3.4. النموذج الادراكي لعملية الاتصال

يمكن تصور عملية الاتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد، حتى يكون هناك أكثر من اتصال، أو اتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الاتصال كالفعل المعين الذي يكون له رد فعل، وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه صلة ولم يخلق علاقة وهكذا.

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 35.

خلاصة الفصل

تميزت النظريات المهمة بالاتصال التنظيمى بالتراكمية، حيث تكاملت هذه الأخيرة مع بعضها البعض حيث كملت الواحدة الأخرى، وهذا ما عمل وطور وعزز من الرصيد المعرفى لها. وقد اهتمت هذه النظريات بتفسير الاتصال التنظيمى الذى يمثل عنصرا مهما داخل المنظمة.

الفصل الرابع الأداء المهني

تمهيد

- أولا : المداخل النظرية للأداء
- ثانيا: العوامل المحددة للأداء
- ثالثا: مظاهر الأداء
- رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
- خامسا: قياس الأداء
- سادسا: مفهوم تقييم الأداء
- سابعا: أهمية تقييم الأداء
- ثامنا: طرق تقييم الأداء
- خلاصة الفصل
- خلاصة الفصل

تمهيد

على غرار ما قيل عن أساليب الاتصال التنظيمي، فإن الأداء المهني بدوره لا يقل أهمية عنه، وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد بالأداء من طرف الباحثين وأصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، [أي أن السلوك يمثل المداخلات والنتائج تمثل المخرجات] وعلى هذا فإن الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة لأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان.

ومن أجل كل هذا فقد حظي الأداء المهني بدراسة مستقصية، شملت المداخل والعوامل والمظاهر وبكثير من التركيز قياسه وطرق تقييمه وهو عموما ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

أولاً: المداخل النظرية للأداء:

شهد الأداء المهني (العمالي) منذ ظهور العمل المأجور، اهتماما واسعا من طرف الباحثين، واهتموا كثيرا بكيفيات تحسينه وزيادته كل حسب تصوره ومنهجه ويعتبر آدم سميث (عالم الانجليزي) أول من أهتم بطريقة مباشرة بموضوع الإنتاج من خلال كتابه (ثورة الأمم) الصادر سنة (1776)، والذي عالج فيه أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية وعملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من نشأتها أن تزيد في الأداء

وتحسّنه، ونجده من ناحية أخرى وجه للمشرفين إلى طريقة تمكنهم من التحكم في جودة الإنتاج وكفاءة الأداء، وذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا لغيره وذلك للإلمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية. كما حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء ومحاولة تحسينه، فركزت على دراسة الحركة والزمن وكل الظروف المؤثرة على الأداء كالظروف الفيزيائية وقد كانت الملاحظة العلمية والتجربة أدوات منهجية للدراسة وتسجيل نتائجها ثم تحليلها علمياً للوصول إلى النتائج المرجوة. وقد أسهم "تايلور" في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء، حيث جاءت أفكاره وأساليبه الفنية حول دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل عملية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية.¹

مقابل ذلك "نجد التون مايو" قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية وذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر والرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبراً ذلك إهمالاً بالغاً للجانب الإنساني في الأداء.

وقد استند لما يوفي آرائه تلك على جملة الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسره ذلك بوجود "عامل الروح المعنوية بين العمل وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص80.

في أي وحدة إنتاجية أو مصنع شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها وأهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد".

وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دوراً إيجابياً وكلاً الجانبين مكملان لبعضهم.¹

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصر على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجور وتحسين ظروف العمل، بل تتعداها إلى محاولة اشتراك العمل في اتجاه القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وذلك بأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم و بالتالي زيادة الإنتاج.

- انطلاقاً مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسات اهتمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني وذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على جانب وإهمالها للجانب الأخر لذلك لا يمكن أن تنكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء المهني و بالتالي زيادة الإنتاج.

ثانياً: العوامل المحددة للأداء:

تعمل كل المنظمات إلى زيادة إنتاجها وتطويره وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك بجعله أكثر إنتاجاً وأحسن أداء وكفاءة.

وعلى اعتبار أن الأداء الوظيفي " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام"² يمكننا أن نحدد ثلاث عوامل نسبية محددة للأداء ومتداخلة فيما بينها، فهو محصلة دافعية الفرد للأداء قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وبدوره الوظيفي و يمكننا صياغة هذه المعادلة كما يلي:

الأداء: الجهد (الدافعية) × القدرات × الإدراك

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص- 116.

2 - رواية حسن، مرجع سابق، ص - 216.

- حيث يشير الجهد – الناتج من حصول الفرد على الحوافر- إلى الطاقة الجسمية و العقلية المبذولة لأداء العمل، أما القدرات فهي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يوجه من خلاله جهود الفرد في العمل¹ ويمكننا التعرض إلى هذه العناصر بشيء من التفصيل:

1-الدافعية (الجهد):

إن المنتج و الملاحظ للعمال داخل المنظمة يجد أن مستوى اهتمامهم بالعمل ودرجة المثابرة في الأداء وكثافة الجهد المبذول، تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، كما أن الاختلاف في كفاءة الأداء وارد حتى وأن تساوت القدرات و الخبرات الأزيمة لأداء عمل معين، ويعود هذا التباين والتفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل والذي يعتبر عنصر يتفاعل مع قدرات العمال ليؤثر على أدائهم في العمل، وتمثل الدافعية القوة المحركة للفرد لأداء عمله والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذولة في الاستمرار – بكل ما لديه من قدرات و مهارات في العمل²

وقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر الدافعية ويمكن اختصارها في ثلاث مداخل:

1-1مدخل خاص بمدرسة العلاقات الإنسانية:

يفترض هذا المدخل أن الرضى عن العمل هو المحرك الأساسي للدافعية، أي بقدر ما تريد الفوائد والحوافز التي يحصل عليها الفرد في وظيفته بقدرها يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في - أداء عمله، كزيادة دافعية – الفرد لأداء العمل نتيجة إشباع حاجاته و شعوره بالرضا عن العمل.

1-2 مدخل يقوم على نتائج بحوث نظرية التعليم:

يعطي هذا المدخل تفسيراً للدافعية، يقوم أساساً على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التعليم، ويفترض هذا المدخل أن الدافعية تأثر عليها الخبرات

1 - كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974، ص – 127.

2 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص89.

السابقة للثواب والعقاب حيث أنه إذا قام الفرد بعمل معين تبع هذا العمل بثواب أي خبرة.¹

3-1 مدخل وليد دراسة علم النفس المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد من وعيه وأفكاره وتوقعاته المختلفة بالأداء، وحسب هذا المدخل فإن دافعية للفرد للقيام بأي عمل مقترن أساسا بالمنافع والفوائد التي يتوقع الحصول عليه من خلال أدائه.²

3- القدرات:

تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء، تنقسم القدرة إلى نوعين القدرات المكتسبة (التعلم) والقدرات الفطرية (موروثة)، والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية، ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد، مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما القدرات غير العقلية فتشمل مثلا حدة البصر والسمع (قدرات الحواس) وتمييز المسافات والألوان، وكذا التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة والقدرات الحركية من اللباقة والكفاءة الجسمية، والتي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها، أما القدرات المكتسبة فتلعب كلا من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف وتشكيل سلوكه، وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويرها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.³

3-1 لإدراك:

إن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات مشرفة وردود أفعال من زملائه وما يتلقاه من أجور وحوافز وعوائد تنظيمية وغيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة

1 - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 95.

2 - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 95.

3 - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 72.

وبطبيعة خصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العمال (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته وجدارته ويعتبرها دليل موضوعته الإدارية، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة ودليل على ذاتية الإدارة.

3-1 طبيعة الإدراك:

وبالنظر إلى طبيعة الإدراك نرى أن الفرد عند ممارسته سلوكيات معينة ظاهرة كانت أو خفية تكون نتيجة لأدراه للظروف المحيطة به وما تحتويه من مثيرات ذلك تجدر بنا الموازنة بين تفسيراتنا لإدراك الفعل له، حتى نتجنب الوقوع في الاختلاف، لذلك نجد أن ما توفره المنظمات من مثيرات لتوجيه سلوك العمال في أدائهم وفي علاقاتهم المهنية يتوقف نجاحه من طرف المؤسسة فمثلا عند تعرض العامل لمثير كتوجيه يأتيه أو تغيير في معدل سرعة الآلة التي عليها. فإن الانطباع الأول لديه يتحدد من خلال إدراكه لها وما تعنيه بالنسبة له¹، ومنه فإن الإدراك يتحدد بخصائص المثيرات المتمثلة في قوة المثير، مثل صوت عال أو ضوء قوي بالإضافة إلى خصائص الفرد نفسه (كالاختلاف في الحواس والخبرات السابقة والحاجات والدوافع).

3-2 مراحل الإدراك:

يمكن تفسيرها إلى أربعة مراحل:

❖ **التعرض لمثيرات:** تعتبر المرحلة الأولى، حيث يتعرض العامل لمواجهة التوجيهات والتعليمات من طرف رئيسه في أمر من الأمور أو دخوله ميدان الإنتاج ومواجهة معداته.

❖ **استقبال و تسجيل المعلومات:** تمثل هذه المرحلة الدور الأساسي الذي تمثله

1 - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 72.

قدرات الفرد الحواسية و العصبية لتحديد ما يتم استقباله من معلومات وتسجيله، فمثلا قدرات السمع و البصر تساعد على تحديد ما سيتم تلقيه على شكل حركات أو كلام أو... الخ.

❖ التفسير: و تعتبر هذه المرحلة أساس العملية الإدراكية وجوهرها، حيث يتم فيها انتقال و تصفية المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي، ويتحدد معناها بناء على المدركات السابقة فمثلا حركة الرئيس وكلامه ونبرة صوته، يتم التركيز على بعضها وتفسيرها وإعطاءها معنى انطلاقا من الخبرات السابقة للفرد عن رئيسه.

❖ الاستجابات السلوكية: وهو آخر مرحلة في العمليات الإدراكية فعلى أساس تفسيرات العامل و فهمه لها أدركه تتحدد ردود أفعاله سواء كانت ظاهرة أو مستترة.¹ نستنتج مما تقدم انه لتحقيق مستوى مضي لأداء، يشترط وجود أدنى حد من الإتقان في كل مكون من قدرات الأداء، بمعنى أن العمال عندما تكون لديهم قدرات متفوقة و تناسبها جهودهم للفائقة لكنهم لا يفهمون مهامهم وأدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مرضي بالقدر المطلوب، فرغم بذلهم جهود كبيرة في العمل، فإنه لن يكون موجها التوجيه الصحيح هذا بالإضافة إلى أنه إذا كان العامل متفهما و متمكنا من دوره ومهمته جيدا ويعمل فيها بجهد كبير لكن تنقصه القدرات، فإن أدائه يكون منخفض، ونفس الشيء ينطبق على العامل الذي لديه القدرات والفهم اللازمين لأداء دوره لكنه يتميز بالكسل والخمول و ينقصه الجهد الكافي، فإن أدائه يكون منخفضا لذلك لكي يكون الأداء مرضي بالقدر المطلوب يستحسن أن تتكافل كل هذه العناصر حتى يتمكن الفرد من أدائه لمهمته بأكفاً الطرق.

ثالثا: مظاهر الأداء:

لا يمكن لكفاه جدوى لأداء إلا من خلال مظهره، التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الايجابية، و إذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي و واضح

1 - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 73.

حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت أراء الباحثاء في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

1- رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعة لتحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته و مهاراته، و كل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيًا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، في الإنتاج... الخ، ومثل هذه المؤشرات تعين في الأخير أداء أفضل.¹

2- التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين بالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يتكون التعاون مظهران من مظاهر الأداء الجيد.

3- الرضا الجماعي:

إن الرضي الجماعي مستند من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضي الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به.²

4- معدل الإنتاج:

1 - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر - 1992.
2 - كمال محمد عويضة: علم النفس الصناعي ط1- دار الكتب العلمية - بيروت-1996.

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، بزيادة أو نقصانها و يصبح معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج¹.

رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن كل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها أو طبيعة نشاطها تتأثر بمجموعة من العوامل تكون ضمن سيطرة الإدارة أو خارج سيطرتها (داخلية + خارجية) و من بين أهم تلك العوامل نذكر ما يلي:

1- العامل البيئي: تتنوع الظروف البيئية بين الكلي و الجزئي فهي ليست ثابتة، و هذا يعني ضرورة مراقبة الأنشطة الأدائية و تعديلها و تكييفها أن لزم الأمر، وذلك لضمان اتجاهها في الطريق السليم لتحقيق أهدافها، كذلك قد يتعدى الأمر إلى تعديل الأهداف المسيطرة مسبقا إذا دعت الظروف البيئية إلى ذلك²

2- العوامل التنظيمية: يعتبر حجم المنظمة و التكنولوجيا المستخدمة هما الأكثر تأثيرا في المؤسسة فحجم الموارد المتاحة هو الذي يعكس حجم المؤسسة ويؤثر بدوره في طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تعمل المنظمة في إطاره³ وتفسير ذلك أن كبر حجم المنظمة يقلل من التأثير الذي يمتلكه أي عامل في الداخل أو في الخارج عكس المؤسسات الصغيرة كما أن نتاج أرباحها يكون قدر عالي مقارنة بطاقتها الإنتاجية أما بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة فتتمثل أساسا في المداخلات التي تحول إلى مخرجات فنجاح هذه التكنولوجيا يعني أنه إذا كانت هناك كفاءة عالية في تحويل المداخلات إلى مخرجات زادت المردودية والربحية وبأقل تكلفة بمعنى أنه كلما كانت التكنولوجيا أكثر دقة في الاستفهام الكفاء كلما كبر استثمار رأس المال في المنظمة.

1 - مصطفى عشوري: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص

2 - فلاح حسن الحسين - فريد عبد الرحمان الدوري - مرجع سابق ص 288

3 - نفس المرجع ص 229.

3- طبيعة الإدارة: تختلف طبيعة إدارة المؤسسة حسب طبيعة الملكية بها، فإذا كان مدير المؤسسة هو نفسه صاحب رأس المال فإن المؤسسة في الغالب تحقق عائداً عالياً في الاستثمار، ويكون تخصص الموارد فيها بكفاءة أقل وذلك على عكس المؤسسات التي تكون فيها الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية بشكل كبير لأن المدير يكون أكثر استعداداً للمخاطرة عن المالك المؤسسة.

4- النجاح الإداري: في الحقيقة اختلفت وجهات النظر بين مؤيد و نافع و معارض لفكرة العلاقة المتلازمة بين النجاح الإداري و أداء المؤسسة، فهناك من يرى أن النجاح الإداري يحسن من مستوى الأداء في المؤسسة و هناك من يعارض ذلك كون النجاح الإداري يؤدي إلى عرقلة مسار الأداء في حين أن هناك من ينفي وجود علاقة أساساً بين الأداء والنجاح الإداري¹.

خامساً: قياس الأداء:

ليس هناك اتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين، وإن كان ذلك يخضع في حقيقة الأمر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل ونوع أو نشاط المنظمة وقد أفضى هذا الوضع إلى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء، وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس، وهؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل، وهي تباعاً، الدافعية، القدرة، الإدراك فعبر قياس درجة دافعية العامل، وقياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه، بالإضافة إلى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي عبر كل هذا يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.

¹ - المرجع السابق ص 229-230.

وزيادة على هذه المحددات الثلاثة، فقد أجتهد البعض في إيجاد ما يوازي تلك المحددات، وذلك بالتمييز بين ثلاث أبعاد جزئية اتخذوها مرجعا أو معيار القياس أداء العامل، وهي كما يلي:¹

1- كمية الجهد المبذول:

وكما تبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحثه وذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف العامل، في عمله خلال فترة زمنية محددة، ويرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية والزمن.

2- نوعية الجهد:

تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، عوامل الدقة والجودة، والأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي – نوعية الجهد – ليتركز بشكل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء وكميته.

سادسا: مفهوم تقييم الأداء:

يقصد تقييم الأداء، قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور، وتستفيد المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والشرقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي و التدريس.

- توفير تغذية مرتدة بالعمليات للأفراد تساعدهم على تحسين أدائهم و زيادة

إنتاجيتهم.²

- كما يعرف تقييم الأداء أيضا كونه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياسا إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة،

¹ زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87.

² - زهير ثابت: مرجع سابق، ص 87.

ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين بوضع في ملف العامل أو الموظف و ينتج آثاره الإدارية والقانونية.¹

أما مهدي زويلف فقد عرفه بأنه عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.²

سابعاً: أهمية تقييم الأداء:

يرجع أهمية تقييم الأداء للعاملين في تمكينهم من الترشح لشغل الوظائف الأعلى ولذلك للكشف عن القدرات التي يتمتع بها العامل وما إذا كان يصلح شغل هذه الوظيفة كما أنه يكشف عن صلاحية العمال الجدد من خلال تقييم أدائهم في فترة زمنية محددة لإثبات جدارتهم و استحقاقهم هذا المنصب.³

بالإضافة إلى أنه يكشف عن مدى عجز بعض العاملين عن أداء الوظيفة أو العمل الموكل إليهم وبالتالي يتم نقله إلى الوظيفة التي تتناسب وقدراته، كما يمكن التقييم في معرفو العاملين المراد فصلهم إذا ما تبين عدم كفاءتهم بصورة نهائية.

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

يمنح تقييم الأداء للرؤساء الحق في متابعة أداء العمال لواجباتهم، وربط هذا الأداء بتقدم الفرد في السلم الوظيفي كما أن تقييم الأداء يتيح الحكم على برامج المؤسسة وما يعتبر بها من نقص وذلك لتفادي ذلك النقص، كما أنه يعطي تقدير للمشرفين وذلك بتسجيل نتائج تقييمهم كما أنه يثير الدافعية وروح التنافس بين العاملين وذلك بمحاولة تغيير الأداء إذا كان التقييم السابق دون المستوى، وذلك لإزالة الانطباع السلبي من أذهان المشرفين أو الرؤساء.⁴

1 - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء ج1، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999، ص 21.

2 - مهدي زويلف، إدارة الأفراد -متطور كلي مقارن- دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 287.

3 - كاظم جاسر العيساوين، دراسات الجدوى الاقتصادي وتقييم المشروعات، دار المناهج، كمان، ط1، 2001، ص 274.

4 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2008، ص

ثامنا : طرق تقييم الأداء

1-طريقة الأحداث الحرجة:

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأسباب الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

1

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية أو السلبية تم تسجيلها من قبل (المشرف) المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم)، لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الايجابية و المواقف السلبية².

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والايجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء

1 - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي - ط3، ، دار المجدلوي للنشر، الأردن، 1991.

2 - سهيل محمد عباس، علي حسين علي - إدارة المواد البشرية دار وائل، دبت للنشر، الأردن، ص 256.

مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين¹.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، و من أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة و انخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف تم تلقيها من طرف العمل.

2-طريقة المقارنة الزوجية:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم فبدلاً من مقارنة أداء بأنماط معيارية للأداء والسلوك يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء، ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن زملائه.

فمثلاً لتقييم خمس مرؤوسين هم: أحمد، محمود، مصطفى، ليلي و شريف يمكن مقارنة الأداء أحمد مع محمد، ومحمد مع مصطفى ومصطفى مع ليلي و ليلي مع شريف، وتحدد المجموعات الثنائية مع المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن: عدد أفراد المجموعة، و يمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز المرؤوسين فيها عن زملائه	الترتيب
أحمد	2	الثالث
محمد	2	الخامس
مصطفى	4	الأول
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر عمان، 2002.

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثانية بما يصعب ويثقل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماما مجال و درجة كفاءة المرؤوسين فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.¹

3- الإدارة بنظام الأهداف:

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، كما يشير هذا المصطلح لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، بحيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست (06) خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.
- مناقشة أهداف كل قسم و مناقشة تحقيقها.
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة المدة.
- مراجعة الأداء لقياس النتائج.
- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.²

4- طريقة التوزيع الإجمالي:

يقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات يحسب المستوى العام لأداء الفرد ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتمركز الظواهر حول الوسط وتقل عن الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط واقلهم في المستوى الأعلى والأدنى، ويوزع

1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات القاهرة، 2002، ص 333-334.

2 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المنعال، دار المسرح، الرياض 2003، ص 335.

الرئيس مرؤوسيه، وفقا لنسب يحددها ليكون 20%، منهم في مرتبة ضعيفة و 60% في مرتبة متوسط و 20%، في مرتبة جيد، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى: 10% ضعيف، 20% متوسط 40% جيد، 20% جيد جدا، 10% ممتاز، هكذا فبالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوسا فإن الرئيس- وفق هذه الطريقة – يصنعهم كما يلي:

5 ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جدا، و 5 ممتاز و يعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جدا الأمر الذي لا يهين موضوعية أو عدالة التقييم فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين وأدى بروح التنافس الايجابي بينهم.¹

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 338-339.

خلاصة الفصل :

حاول هذا الفصل من البحث أن يلم بكل حيثيات الأداء وذلك عندما تطرق لأهم مداخله النظرية والتي تطرقنا فيها لأهم النظريات التي عالجت موضوع الأداء على اختلاف أرائها، ومبادئها، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني على اعتبار أنه السبيل الأمثل لرفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، في حين نجد أن التون مايو كمثل عن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وجه انتقادات لمن سبقه على اعتبار أن الاهتمام بالعامل الإنساني ومراعاة ظروفه وتحسينها هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع المستوى الإنتاجي لأي مؤسسة، وخلاصة ما تقدم أنت لا يمكن أن نكتفي بجانب واحد فقط لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يجب الجمع بين الجانبين الفني والإنساني العلائقي، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

بعدها انتقلنا في هذا الفصل إلى أهم العوامل المحددة للأداء انطلاقاً من المعادلة التي تجمع بين كل الجهد و القدرات والإدراك على أنها العوامل الأساسية التي يركز عليها الأداء، لأن العامل من خلال دافعيته وقدرته وإدراكه لمحتوى عمله يستطيع أن يصل إلى أعلى درجات الإنتاج، لذلك يشترط لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، وجود حد أدنى من الإتقان بين مكونات الأداء بالإضافة إلى الظروف المادية والمعنوية للعامل انتقلنا بعدها إلى مظاهر الأداء والتي تجسدت في رضا العامل والذي يعتبر المحرك الأساسي لتحسين إنتاجيته وبالإضافة إلى معدل الإنتاج والتعاون مع الزملاء هذا ما يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي تجسيد أهداف المنظمة.

وفي الأخير تطرقنا إلى معايير قياس الأداء المتمثلة في ثلاث عناصر وهي كمية الجهد المبذول نوع الجهد ونمط الأداء وأنهينا الفصل بمعالجة أهمية تقييم الأداء وأهم الطرق المتبعة في ذلك.

الفصل الخامس المنظمة والتنظيم

أولا : نظريات التنظيم

1. النظريات الكلاسيكية

2. المدرسة السلوكية

3. النظرية الحديثة

ثانيا: دور العنصر البشري في المنظمات

ثالثا: عناصر المنظمة

رابعا: أشكال التنظيم

خامسا: عناصر التنظيم

تمهيد:

لم يشذ التنظيم الصناعي عن القاعدة من حيث درجة اهتمام الباحثين مقارنة بسابقه (الاتصال التنظيمي، الأداء)، فلقد أدى التطور السريع والمستمر الذي شهده الاقتصاد العالمي عموماً - ليس فقط- إلى ظهور منظمات عملاقة، بل أيضاً منظمات متوسطة وأحياناً صغيرة الحجم لكن على درجة كبيرة من التعقيد، وذلك بسبب تعقد واقع العلاقات والنشاطات الذي فرضته السوق العالمية، مما جعل الحاجة إلى أنماط محددة ودقيقة من التنظيم أمراً ضرورياً، ولقد تفتن باحثوا التنظيم مبكراً إلى أن رأس المال المادي والموارد البشري وحدهما لا يخلقان منظمة صناعية ناجحة، وعليه فقط ارتأوا ضرورة التنسيق في الجمع بين الموارد البشرية والمادية وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكثر كفاءة وفعالية.

اولاً: نظريات التنظيم:

إن الباحث في التراث السوسولوجي المتعلق بتخصص التنظيم الصناعي، تكاد تغرقه الوفرة في هذا المجال إلا أننا سنحاول فيما سيأتي أن نستعرض بشكل عام ودقيق أهم التيارات الكبرى، التي كانت لها بصمة في مجال التنظير التنظيمي دونما إغفال - في نفس الوقت- لأهم روافد تلك التيارات.

1- المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر المدرسة أحد أهم المدارس في علم الاجتماع التنظيمي كونها تمثل القاعدة الحقيقية لهذا التخصص، وما الأسماء الكبيرة التي تحتويها هذه المدرسة إلا

خير دليل على ذلك، إذ أننا نعثر فيها على " فريديريك تايلور" و " ماكس فيبر" و" هنري فايول" وهي أسماء اختار كل منها لنفسه نظرية، إلا أنها تتفق جميعها حول ماهية الإنسان لذلك عدت تفرعات لمدرسة واحدة.

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

يتزعم هذه المدرسة "فريديريك تايلور"، الذي حاول إقحام المبادئ العلمية في دراسة سلوك العمل في بنية زيادة إنتاجية و كفاءة العامل، فهو يرى أنه يمكن استخراج كل طاقات العامل المهنية عبر طريقة واحدة و نموذجية، وذلك عبر تحليل عمليات الأداء المهني إلى حركات وأجزاء يمكن قياسها مع تسجيل الوقت اللازم لأداء كل حركة وبذلك يمكن تصميم و تطوير أسرع وأكفا الطرق لأداء أي وظيفة، وهو بتطبيقه لهذا الأسلوب يكون قد أسس بما يعرف "بدراسات الحركة والزمن"، وقد نجح هذا الأسلوب نجاحا كبيرا حيث تضاعف الإنتاج في بعض الأماكن التي طبق فيهان إلى مرتين أو ثلاثة مرات بل وحتى أربع مرات، ولم يكتف تايلور بذلك بل أضاف إلى أسلوبه هذا عوامل أو مبادئ أخرى أهمها ضرورة انتقاء العمال حسب قدراتهم، إلى جانب ضرورة استخدام أدوات عمل مناسبة، بإضافاته هذه اكتسب أسلوب تايلور تسمية "الإدارة العلمية"⁽¹⁾.

و يلخص تايلور مبادئ الإدارة العلمية على النحو التالي:

- ضرورة دراسة الوظائف بطريقة علمية من أجل الوصول إلى الأسلوب الأفضل في تنفيذ أو أداء كل واجب.
- التأكيد على ضرورة أن تكون قدرات الفرد و مهاراته المناسبة لطبيعة العمل الذي يؤديه، وذلك بعد إبرازه لأهمية المواءمة المهنية.
- ضرورة استخدام الحوافز المالية، فالمراتب هو الدافع لحمل العاملين على زيادة الإنتاجية، و لتبني أساليب جديدة في العمل أو استخدام أدوات جديدة.

¹ - رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1999، ص19.

- ضرورة تصميم أدوات العمل وأساليبه وأنظمتها بطريقة توأم متطلبات وواجبات المهنة.⁽¹⁾

1-2- نظرية المبادئ الإدارية:

من أشهر روادها "هنري فايول" وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني، تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم، توجيه، ورقابة، ولقد وضع "فايول" أربعة عشرة (14) مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

- تقسيم العمل: يؤدي إلى تحقيق الكفاية و ينطبق على الوظائف الإدارية و الفنية.

- السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و تلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

- النظام: ويعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لفرض النظام.

- وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر.

- وحدة التوجيه: إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ

- وحدة الأمر أو مبدأ وحدة التوجيه: يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد والعاملين.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.

¹ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص20.

- مبدأ المكافأة والتعويض: يجب أن تكون مكافئة الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي لهم.
 - المركزية: وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة ويتوقف مدى إتباع المركزية واللامركزية على الموقف، مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها، ويجب أن تكون الهدف هو الاستغلال الأنسب لطاقات العاملين.
 - الترتيب: ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
 - المساواة في المعاملة: توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة، لضمان الولاء التنظيمي لهم.
 - الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وترسب العمالة.
 - المبادرة: و ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
 - روح الفريق والتعاون: أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف.⁽¹⁾
- ولقد حصر "فايول" المشكل البشري في التنظيمات، في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولم يعط للعمال دورا في المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات حيث حدد "فايول" التسيير في خمسة (05) عناصر وهي: التنبؤ والتخطيط، التنظيم، الحكم، التنسيق والمراقبة.⁽²⁾
- 1-3- البيروقراطية:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ولقد انعكس ذلك

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 41-42.
2 - المرجع نفسه، ص 43.

على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنسان في داخل المنظمات حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات.

ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، حيث اثبت بعض الخصائص الأساسية لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ ما يلي: (1)

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص والمقدرة.

- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية وذلك انطلاقاً من: تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هراشية (هرمية).

- خضوع المستوى الإداري الأدنى للإشراف توجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقاً لقواعد محددة وثابتة.

- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف.

- الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.

- اعتماد الوظائف على الجدارة والاختيار المهني والترقية يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة. (2)

وانطلاقاً من هذه الخصائص يعتبر ماكس فيبر، أن الالتزام بهذا هو السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة الطرق وأنجعها، ووفقاً لماكس فيبر فإن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الكبيرة سيحقق فوائد متعددة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل.

2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

1 - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 73.

2 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 44-45.

من روادها "التون مايو" ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل، ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء. (1)

3-المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد، لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، ومن رواد هذه النظرية " كريس أرجرس"، "دوجلاس مكريغر"، "رنسيس ليكرت"، و"ابراهيم ماسلو"، الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على اعتبار أنه يجب عمله باعتباره مصدر رضا نفسي له، كما لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها إضافة إلى قدرته على الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز ويعتبر "ليكرت"- أحد رواد هذه

1 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص44-45.

النظرية- أن المنظمة الفعالة هي تلك المنظمة التي تحت المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها، في حين تشجع المنظمات الأقل فعالية بالمقابل، المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفي وتعيين الأشخاص ذوي القدرات اللازمة لأداء الوظائف المتخصصة والتدريب، هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بكفاءة الطرق، وبقدر عالي من الكفاءة والإشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين، واستخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة، ترتبط هذه النقاط بالملاح الرئيسية للتصميم التقليدي وبدراسة المنظمات، وعلى ضوء تلك الاتجاهات استنتج ليكرت أن التصميم الذي يأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، والذي يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية، وقد وصف هذا التنظيم الأكثر فاعلية والموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية (08)، أبعاد سماها تنظيم نظام أربعة (04)، فيما يوصف التصميم التقليدي بنظام واحد (01)، ويرى "ليكرت" أن المنظمات التي تتبع نظام واحد (01) غير فعالة، لأنها لا تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئتها، ومن الطبيعي أن تنشأ عن التغيرات البيئية ضغوط تتجه نحو التغيير، ولكي تتفاعل المنظمة مع تلك الضغوط لابد أن يكون تصميمها التنظيمي مرنا، ويتضمن التنظيم القائم على نظام (04) الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية وفق ما يراه "ليكرت"، فالإتصال ينساب بسهولة و هذا ما يتطلبه اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتركيز وتوجيه الجهود، وقد افترض ليكرت كما فعل فيبر في نموذج المثالي، أن هناك طريقة واحدة مثلى للتصميم التنظيمي، فبالنسبة لفيبر تتمثل الطريقة المثلى "الليكرت" وبالرغم من أن له بعض شواهد البحث التي تؤيد دعواه بتفوق نظام (04)، إلا أنه ربما يكون متحمسا أكثر مما ينبغي في عرض أسلوب تنظيمي واحد كأفضل أسلوب. (1)

4- النظرية الحديثة:

¹ ضيف زين الدين، مرجع سابق، ص 99-100.

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام (system) أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام (général system)، يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية، ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية، هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي المالي، ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الفرد والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإن نتائج المنظمة يتوقف على طبيعتها وتنظيمها وعناصرها الداخلية، وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفق لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:

- المدخلات: وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة، من الفئة الاجتماعية والسياسية الخارجية
- العملية الإدارية: وهي مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ وإتخاذ القرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
- المخرجات: ويشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات. (1)

1 - محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 48-49.

- التغذية العكسية (التغذية الراجعة): وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة السابقة الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع في أي منظمة، وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق وبالتحليل العملي لمدى تقدم وتطور المنظمة أو مدى انحطاطها وتراجعها. وعموماً يمكن إجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح مما يمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود سياسته واجتماعية وبشرية.... الخ، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها.

- ساعدت الإداريين على فهم سير المنظمة وركزت اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل الاعتبار القائل بأن الإدارة تعتبر مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة.⁽¹⁾

ثانياً: دور العنصر البشري في المنظمات:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره المورد البشري وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة قد يستهان بها أو ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على المورد البشري، وقد بدأ الاهتمام الجاد به في المنظمات في العشرينات، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر، وأصبحت المنظمات على اختلاف اختصاصاتها وأنواعها، يعتبر العامل الإنساني هو العنصر الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها، وينطبق هذا الأخير خاصة على الدول الأقل تقدماً إذ

1 - محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 48-49.

تعتبر العنصر البشري هو عماد ثروتها العامل الأساسي في تقدمها، كما أن وظيفة المدير مهما كان مجال عمله ومستواه الوظيفي، فوظيفته تتمثل في إنجاز العمل بوساطة الآخر ين الذين يديرهم ويشرف عليهم. (1)

ثالثاً: عناصر المنظمة:

على اعتبار أن المنظمة نسق أو نظام اجتماعي، فإنها تخضع لقوانين اجتماعية حيث أن لكل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية رسمية وغير رسمية، هذا بالإضافة إلى أن المنظمة تعيش في بيئة ديناميكية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها، كما أن لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها، وتنشأ المنظمات وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية والعاملين عنها من ناحية أخرى، فالمنظمة تحتاج للأفراد والأفراد بحاجة للمنظمة ولتحقيق أهدافها يجب أن تمتاز وتتوافر العناصر الكاملة لها سواء الداخلية أو الخارجية. (2)

1- عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

تضم هذه البيئة كل ما هو داخل مبنى المنظمة، (البشر، مديريين، مرؤوسين) وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودفاعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها)، والموارد البشرية والفنية والسوقية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل، كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة وكذا الظروف المعنوية، أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين – رؤساء ومرؤوسين- ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط القوة والتي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها، وتتجسد نقاط القوى والضعف في مجالات متعددة، مثل النظم الفرعية للمنظمة والمتمثلة في نظم التسويق والإنتاج والموارد البشرية والشؤون المالية والبحوث والتطوير والمعلومات، ويشمل ذلك

1 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 19-20.

2 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 53.

هيكل موارده، لذلك فإن أي من هذه المجالات قد يكون موضعاً لنقاط قوة أو ضعف، فقد تكون نقاط قوة منظمة ما في نطاق التسويق، فترى مواردها التسويقية وافرة مثل عدد الفروع وحسن توزيعها جغرافياً وفعالية تجهيزاتها والشهرة وكفاءات بشرية متميزة، ونجد نقاط قوتها أيضاً في مواردها المالية، لكن نقطة ضعفها في النظام الإنتاجي بتقادم التكنولوجيا المستخدمة، وبتكامل تحليل البيئة الخارجية، فإذا توافرت نقاط قوة يتعين توظيفها في اقتناص ما يكشفه تحليل البيئة الخارجية من فرص سوقية، كذلك يجب تحديد نقاط الضعف كأساس للتخطيط لمعالجتها. (1)

1- عناصر البيئة الخارجية للمنظمة:

يفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، في تحديد الفرص والتحديات التي تفرزها هذه البيئة، الفرص التي يتعين اقتناصها والتحديات أو التهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها أو التعامل الفعال معها، إن كانت واقعة لا محالة ويتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة عنصران أساسيان، الأول فهو التحليل على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، أما الثاني فهو تحليل لمتغيرات البيئة المحيطة.

- التحليل على مستوى الصناعة:

يشير مصطلح "الصناعة" في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها إستراتيجياً، فمثلاً ينتمي الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية وتنتمي شركة الغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسيج.

--التحليل على مستوى البيئة المحيطة:

1 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 57.

ويتضمن إطار هذه البيئة عدة تقسيمات، وتجدر الإشارة إلى أن نطاق تحليلها يشمل الإطار المحلي والإقليمي والعالمي، وهذه أهم عناصر البيئة التي تكون موضعاً للتحليل.

● البيئة الاقتصادية: يهيئ تحليل المتغيرات للبيئة الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن تكلفة المدخلات المالية والبشرية والمادية، فضلاً عن تقسيم البيئة الأساسية الاقتصادية ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشككه من أعباء تكاليفية، وأثر ذلك على التكلفة الخاصة بالمباني المستخدمة وتشغيلها.

● البيئة السياسية: ويشير تحليلها إلى توقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية والنقدية والمواصفات القياسية للجودة.

● البيئة الاجتماعية: ويشير تحليل البيئة الاجتماعية إلى افتراضات وتوقعات بشأن تحليل هيكل السكان واتجاهات التعليم ومعدلاته، كونه يهيئ القوى العاملة اللازمة لممارسة وظائف المنظمة، ويسهل الحصول على الموارد البشرية المناسبة.

● البيئة الثقافية: ويهيئ تحليلها توقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب، وتصميم المنتج أو بشأن المؤثرات الإعلامية الإعلانية على اتجاهات وسلوكيات العملاء الشرائية والغذائية بالإضافة إلى قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة كمديرين وفرق عمل وأفراد عاملين، فكل هذا يؤثر بطريقة أو بأخرى على مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.

● البيئة الفنية: تشير في تحليلها إلى توقعات بشأن خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها ومدى كثافة الأداء البشري والآلي بالإضافة إلى تكلفة الإنتاج وتكلفة مراقبة الجودة والصيانة، فضلاً عن توقعات بشأن أثار التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعية متعاونة بنفس الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.

● البيئة السوقية: ويهيئ تحليل المتغيرات للبيئة السوقية توقعات بشأن خصائص وحاجات العملاء المشبعة، وغير المشبعة، وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً، وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية إستراتيجية، ومدى الحاجة للتمييز سعري لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافي،

وهذا بدوره يؤثر على احتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها على فروعها بما يتناسب مع احتياجات هذه الفروع.⁽¹⁾

ونستنتج مما سبق أننا لا نستطيع الارتكاز على أحد هذه المتغيرات على حساب آخر، فلا يمكننا القول بأن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكثر ثقلاً من غيرها أو أعلى أهمية، بل هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آن لآخر.

رابعاً: أشكال التنظيم

يرتبط التنظيم باعتباره عملية مستمرة بوجود المنظمات، فلا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويمكن التمييز بين شكلين أساسيين من التنظيم.

1- التنظيم الرسمي:

يعرف التنظيم الرسمي بأنه: « التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة، وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد في المنظمة اختصاصات ودور.»⁽²⁾

ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين، بحيث تظهر لهم حقوقهم وواجباتهم وكذا حدود علاقاتهم برؤسائهم، من حيث الاتصال بهم وبمن هم دونهم من العمال وكذا حدود اتصالاتهم بالإدارات والأقسام الأخرى.

والتنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبتقسيم العمل وتحديد العلاقات وتوزيع الاختصاصات، كما تحددتها وتديرها إدارة المنظمة، حيث تتحقق اعتبارات معينة في ظل هذا التنظيم الرسمي، حيث يتم تحديد العلاقات بين العمال والمشرفين بوضوح ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة كما يتم تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينظم نشاطهم بكفاءة في حدود قدراته وإمكانياته، هذا فضلاً عن وجود مستويات محددة

1 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 60-63.

2 - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 189.

للاختصاصات والسلطة والمسؤوليات وإتخاذ القرارات والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه. (1)

فإنطلاقاً مما تقدم نلاحظ أن للتنظيم عناصر تفرض نفسها بقوة هي: العمل، العمال، المكان، العلاقات، فعلى اعتبار أهمية هذه العناصر للتنظيم تتضح وظيفة الإدارة أو المدير في ما يخص قيامه بالتنظيم إذ يجب عليه أن تعطي أهمية كاملة لهذه العناصر لأن التنظيم لا يقف حكرًا على توفير الموارد المادية أو على إسناد المهام للعمال فقط، بل تتمثل أهميته في التكامل الوظيفي بين عناصر التنظيم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

ونستنتج مما تقدم أن التنظيم الرسمي يضمن تحديد المسؤوليات في إطار القوانين المنظمة لسير العمل داخل التنظيم.

1-1- أشكال التنظيم الرسمي:

تعدد أشكال التنظيم الرسمي فلكل منها خصائص تشترك فيها مع الأشكال الأخرى أو تتميز عنها ومن تلك الأشكال نذكر:

أ- التنظيم الخطي:

ويعد من أقدم أنواع التنظيم ويسمى التنظيم الخطي أو العسكري وذلك لأن التعليمات تأتي في خط رأسي تنساب من أعلى إلى أسفل من رئيس إلى من يليه في المستوى الإداري إلى أن يصل القرار إلى الشخص الذي سيقوم بالتنفيذ، ويتميز هذا النوع من التنظيم بالبساطة والوضوح وسرعة التنفيذ حيث أن كل عامل يعرف رئيسه ومن له حق مساءلته.

ب- التنظيم الوظيفي:

ويعتبر "فردريك تايلور" أول من فكر في هذا النوع من التنظيم لاقتناعه بأن مسؤوليات رئيس العمل أصبحت متشعبة لدرجة لا يستطيع فيها مباشرة تلك المسؤوليات، فاقترح تقسيم الأنشطة بالمنظمة إلى وحدات إدارية يشرف على كل منها مدير متخصص خبير في شؤون وظيفته كمدير الإنتاج، ومدير الصيانة، ومدير

1 - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 190.

شؤون الأفراد، ويتميز هذا النوع من التنظيم بسهولة القيام بالعمل نتيجة التخصص وتحديد المسؤوليات، وما يمكن أن يعاب على هذا النوع من التنظيم، هو صعوبة التنسيق حيث أن العامل الواحد يكون مسؤولاً أمام عدد من الرؤساء ويتلقى الأوامر من أكثر من ناحية بالإضافة إلى صعوبة تحديد المسؤولية، بجانب التداخل بين الاختصاصات مما يولد الخلافات بين العاملين في المنظمة.

ج- التنظيم التنازلي الاستشاري:

يعتبر هذا النمط مناسباً لأغلب المنظمات في العصر الحديث لما يتميز من ضخامة حجمها واتساع نشاطها، ويقوم هذا النوع أساساً على الاستعانة بالمستشارين والأخصائيين الذين يقومون بدراسة المشكلات وتحليلها وتقديم الاقتراحات قبل إتخاذ القرارات بشأنها، وهذا النوع يقوم على أساس التنظيم الرأسي من حيث توفير السلطة في يد مسؤول واحد مع توفير أشخاص معينين يقومون بمساعدته في الأعمال التي تدخل في حدود تخصصهم، وتسمى وظائفهم وظائف مساعدة أو استشارية.⁽¹⁾

2- التنظيم غير الرسمي:

يعرف التنظيم غير الرسمي في المنظمة بأنه «العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم.»

ويحدد البعض التنظيم غير الرسمي بأنه «هو ذلك الجانب من بناء التنظيم الذي ينشأ عن التوقعات الكامنة من أنماط السلوك والتفكير أو أنه يرجع إلى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الأفراد والجماعات، ويمثل هذا البناء الذي وصف بأنه

1 - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 192.

ديناميات البيروقراطية انحرافا من النموذج المثالي البيروقراطية، الذي لا يتضمن سوى العلاقات الصورية الرشيدة»⁽¹⁾

1-2 خصائص التنظيم غير الرسمي:

- البناء غير الرسمي ينشأ عفويا أو تلقائيا.
- الأساس الشخصي للعلاقات، بالإضافة إلى عوامل البيئة، المكانة، ...إلخ.
- التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية، حيث أن عدد الأعضاء بها يتم على أساس الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.
- التنظيمات غير الرسمية، ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.
- إن التنظيمات غير الرسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل، ولكن هناك عدد من المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم الرسمي.

خامسا: عناصر التنظيم

1-الأهداف التنظيمية:

يشير لفظ الهدف في اللغة إلى ما يراد إنجازه أو تحقيقه، وبإسقاط هذا على التنظيم ستكون الأهداف هي أول لبنات العمل التنظيمي، ذلك أنها تمثل المسار الذي يوجه سير المنظمة ككل، وتعتبر الأهداف أول وأهم خطوة لأنها تعمل على توحيد الجهود على اختلاف أمادها بعيدة، قصيرة أو متوسطة.

ويشترط في الأهداف، أن تستوفي جملة من الشروط من أهمها قابليتها للتحقيق أي لا تكون مثالية جدا أو فوق طاقة المؤسسة والعمال وأن تتسم بالوضوح النسبي وأن تكون اقتصادية على أقصى حد، ونقصد بذلك أن توفر قدر المستطاع الجهد والمال كما يشترط بذلك أن تتسم بالوحدة والتكامل فيما بينها بحيث لا يتناقض أحد الأهداف مع الآخر .

¹ - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 192.

2-تقسيم العمل:

تخضع أي مؤسسة إلى تقسيم محدد للعمل يضمن هذا التقسيم في الحقيقة تناغم وتناسق وتكامل العمل بداخلها كما يضمن في الوقت ذاته استقلالية الاختصاصات وعدم تداخلها أو تضاربها إذ أن تقسيم المهام بين أفراد جماعة العمل من شأنه أن يحقق الأهداف بأحسن وأسرع صورة، زيادة على كونه يسهل عملية الإشراف إلا أن هذا التقسيم لا يتم على أساس واحد ووحيد، بل على العكس في ذلك يتم على أسس عدة يأتي على رأسها التقسيم الجغرافي، والذي تحتمه خارطة المنظمة أو المؤسسة وانتشارها الجغرافي في المدن والقرى والمراكز، ثم التقسيم الوظيفي وهو الذي تمليه ظروف العمل بالمنظمة والتوزيع الداخلي للوحدات (وحدة التمويل، وحدة التخطيط...)، ثم نجد نوعاً آخر من التقسيم وهو التقسيم على أساس الغرض الرئيسي، إذ أن تقسيم العمل فيه يتبع نوع الخدمة أو الإنتاج الذي تقدمه المؤسسة وهناك تقسيم أكثر تفصيلاً وهو التقسيم على أساس مراحل تقديم العمل، فلكل مرحلة خصوصية مستقلة إلا أنها تتكامل في النهاية مع هدف المؤسسة العام.

3- التسلسل الإداري:

يحدد التسلسل الإداري علاقة الرؤساء بالمرؤوسين داخل المؤسسة، ويتضمن هذا التسلسل جملة من الآليات التنظيمية، وإنه يضمن تناغم العمل وسط المنظمة، فعلاوة على كونه يحدد مستويات المسؤولية والسلطة التي تناسب كل مستوى من الأعمال، يبين ويحدد مسار الأوامر والتعليمات والقرارات وللتسلسل الإداري بدوره مستويات عدة، أولها مستوى مجلس الإدارة وهو يمثل غرفة العمليات بالنسبة للإدارة، حيث يتم فيه وضع الخطط طويلة المدى وتقرير الأهداف، وابتكار أساليب الرقابة التي تساند وتدعم تحقيق الأهداف، وعلاقة أعضاء مجلس الإدارة تحدد مع الموظفين التنفيذيين فحسب بمعنى أنها لا تتدخل في المشكلات اليومية، أما ثاني المستويات فهو مستوى الإدارة العليا، ويتصل بالقادة المسؤولين مباشرة على تحقيق الأهداف المحددة، ومن أجل ذلك فهم ما يتلقونه من تقارير يومية عن الإنتاج والنشاط، ونلاحظ أن مسؤولية هؤلاء أضيق مقارنة بسابقيهم

(أعضاء مجلس الإدارة)، أما ثالث المستويات هو مستوى الإدارة الوسطى ويهتم أعضاء هذا المستوى بالأداء اليومي للأعمال، ويشاركون في اتخاذ القرارات التنفيذية ويسهرون على تطبيق قرارات المنظمة علاوة على التنسيق بين مختلف الأنشطة الأخرى، أما رابعها مستوى الإدارة الإشرافية، ويسمى أيضا التنفيذية وهذا المستوى على احتكاك مباشر بالعمل ويقوم المشرفون هنا بتخطيط النشاط اليومي ومتابعة نتائج العمل.

4-التنسيق:

يهدف التنسيق إلى تحقيق التكامل داخل المنظمة على مستوى جهود الجماعة العاملة وعلى مستوى أهداف المنظمة بصفة عامة، ويرمى التنسيق إلى إحداث التوازن والتناغم بين مختلف وحدات المنظمة وجهود، العاملين وتفاذي أي فوضى قد تنتج عن أما إذا انتقلنا إلى الحديث عن مزايا التنسيق الفنية فسنجده تعارض الأعمال وتكرارها،⁽¹⁾ يحقق جملة من الامتيازات أولها وأهمها على الإطلاق، أنه يحقق روح التعاون ويشيع روح الديمقراطية، زيادة على كونه يسمح باستغلال واستثمار كافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وعموما لا تخرج صور أو أشكال التنسيق داخل المنظمة عن الشكلين التاليين:

أ - تنسيق رأسي وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية تنازليا من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.

ب- تنسيق أفقي وهو الذي يتم على نفس المستوى الإداري كالتنسيق بين رئيسي مصلحتين.

-وسائل التنسيق في المنظمات :

بعد الحديث عن التنسيق وأهميته وصوره وأشكاله، تأتي مرحلة أخرى أكثر عملية، وهي وسائل التنسيق أو آليات التنسيق داخل المنظمة وتخضع هذه الآليات لجملة من الشروط التي هي في الحقيقة ظروف وإمكانات المنظمة، ويمكن حصر

1 - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع السابق، ص 194-199.

وسائل التنسيق في المنظمات في الاجتماعات والمؤتمرات، اللقاءات الفردية، الاتصالات الرسمية إضافة إلى الأساليب المكتوبة (نشرات دورية)، (تعليمات مكتوبة....)، ولكي تتحقق عملية التنسيق المرجو منها يشترط الاختيار الناجح للوسائل المناسبة.

4- نطاق التمكين :

يتعلق هذا العنصر من عناصر التنظيم الإداري بقدرات المشرف، وبالتحديد بالقدرات الإشرافية، فهو يشير إلى عدد العاملين الذين يقوم رئيس واحد توجيههم والإشراف على عملهم بالكفاءة اللازمة، والملاحظ أن الباحثون في الإدارة لم يتفقوا على قيمته أو نسبة الجرد لنطاق تمكن المشرف، فجعله بعضهم محصورا بين 3 إلى 5 أفراد وقدره آخر ون بين 5 إلى 6 أفراد بينما، رأى بعضهم الآخر أن هذا العدد يمكن أن يصل إلى 30 فردا، إلا أن الحقيقة الإدارية تقول أن نطاق التمكين يخضع لجملة من العوامل التي تؤثر في تحديد هذا العدد والتي يمكن حصرها في السبعة الآتية:

- 1) شخصية الرئيس، (2) نوعية المرؤوسين وخبراتهم، (3) طبيعة العمل (تكراري أو متغير)، (4) الإمكانيات المتاحة، (5) تجمع أو تشتت وحدات العمل، (6) الوقت المحدد للإشراف، (7) هامش السلطة المتوفر للمشرف.
- 6- المركزية واللامركزية:

إذا أردنا اختصار تعريف للمصطلحين المتضادين، نقول أن المركزية تعني أكبر قدر من احتكار السلطة واتخاذ القرار في يد المستويات الإدارية العليا، والعكس صحيح مع اللامركزية، و يبقى أن نشير إلى أن اللامركزية ظاهرة إدارية عكس المركزية التي تعبر عن الجمود و التحجر الإداري، و إن كان الأمر يتسم بالنسبية.

7- تبسيط الإجراءات:

يعتبر تبسيط الإجراءات بدوره أحد أهم آليات التنظيم كونه يسهم في حسن توزيع الأعمال وإن كان ذلك يتم عبر خطي متتالية وهي توزيع العمل، تسلسل

الأعمال، كمية العمل وهي الخطى التي تستلزم تحققها جملة من الآليات وهي جدول توزيع العمل، خريطة خطوات العمل، إحصاء العمل وأخيرا ومع خريطة مبسطة للعمل في إطار الخطوات السابقة.

وينفرد عنصر تبسيط الإجراءات بجملة من الميزات التي تجعله آلية ناجحة في تسيير الموارد البشرية، والتي من مجملها تحقيق توزيع أفضل للعمل وحل مشاكل تنظيم الأعمال بأسلوب سهل وبسيط، كما أنه يسمح بإخفاء روح المتعة والقبول على العمل ويزيد من كفاءة ووحدة العمل وإنتاجها، ويمكن من رسم برنامج العمل المستقبلي بأحسن صورة وبأقصى وقت، وعلاوة على هذا كله فإن إجراء تبسيط الإجراءات يستشير اهتمام الموظف يشعره بالمشاركة في صنع القرار. (1)

8-معدلات الأداء:

يعرف معدل الأداء، على أنه مقدار أو كمية العمل المنجز في وقت معين وجهد معين في الظروف الطبيعية للعمل، ويعتبر ضبط معدلات الأداء أكثر من ضرورة إدارية، كونه يعتبر القاعدة التي يتم على أساسها إعداد الموازنات التخطيطية، إلى جانب أنه يساعد في الأساس في تخطيط العمل على اعتبار أنه أساس في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ وتحديد كمية الإنتاج وكذا على التخطيط للإنفاق. (2)

خلاصة الفصل

على مدار هذا الفصل، حاولنا الإلمام بحديثيات التنظيم الصناعي ككيان تنظيمي خاص، وقد انتهجت محاولة الإحاطة والإلمام هذه نهجا منطقيا، وذلك عبر الانتقال من العام إلى الخاص إلى الأكثر خصوصية، فكانت البداية من نظريات

1 - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص205.

2 - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 206.

التنظيم كمدخل نظري لا بد منه، حيث جاءت المدرسة الكلاسيكية مركزة على العملية الإنتاجية مع إهمال واضح للعمال وللعلاقات الإنسانية، بينما ردت مدرسة العلاقات الإنسانية الاعتبار للعلاقة الإنسانية داخل المنظمة، وذلك عندما دعت إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، وكننتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناتج في الأعمال، وكان ختام التوطئة النظرية بالمدرسة الحديثة التي كرست النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة، وذلك بتأكيدا على ضرورة نظر الباحث إلى الإدارة كنظام مفتوح، وتجاوز مقولة الإدارة مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة وفي سبيل إظهار دور العنصر البشري في التنظيم الصناعي جاءت النقطة البحثية الثانية، وهي دور الموارد البشرية في المنظمات بينما تعدت المحطة التالية من هذا الفصل، إلى تبيان عناصر المنظمة (عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية) بشيء من التفصيل، أما المحطة الرابعة، وقد تم فيها تعداد أشكال التنظيم الرسمي مع تبيان مزايا وعيوب كل منها بالإضافة إلى التعريف بالتنظيم غير الرسمي وجملة الخصائص التي يختص بها، وبتناول شبه مستفيض لعناصر التنظيم كان ختام الفصل الرابع، أين تم استعراض عناصر التنظيم تباعا مع مراعاة اعتبارات وضوح وأهمية وقوة كل عنصر في البناء التنظيمي بوجه عام.

الفصل السادس الإجراءات المنهجية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن السبيل الأوضح لتأكيد صحة المعلومات النظرية، ومدى تطابقها مع الميدان هو الملامسة الحقيقية للواقع، وهذا لن يتأتى بجمع البيانات فقط بل بتكميمها وتحليلها وفقا لطرق علمية تساعدنا على فهم البيانات المأخوذة من العينة وترجمة نتائجها وفقا لمؤشرات الدراسة وهذا ما يساعد على اكتمال القيمة العلمية للبحث.

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك قياسا لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع الأمر سياجا يقي الباحث من الانزلاق عن العلمية أو الحياد، خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات الثلاث تعد حجر الزاوية والمحددات الأساسية للدراسة، وضبطها ضبطا صحيحا معناه بكل اختصار بحثا علميا سليما.

أولا: منهج الدراسة

يرتبط اختيار المنهج ارتباطا وثيقا بموضوع البحث المراد دراسته في موضوعات العلوم الاجتماعية المتعددة والمتنوعة، مما يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها فالمنهج كما هو معلوم هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الموضوع¹، (فالمنهج هو مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية

¹ عمار بوحوش - محمد محمود الذنبيات - تقنيات ومناهج البحث العلمي - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1995 - ص89

تحقيق بحثه وبالتالي فهو ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث على ضبط أبعاد ومساح وأسئلة وفروض البحث).¹

وبما أننا في بحثنا هذا نتناول موضوع أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، فقد لزم علينا اعتماد المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة إذ يتعلق الأمر بتقديم عن العلاقة الرابطة بين كل من أنماط الاتصال وأداء العاملين في المؤسسة، فالمنهج الوصفي كما هو معروف أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات معلومة ودقيقة وكافية عن ظاهرة محددة من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.²

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على العلاقة الرابطة بين كل أنماط الاتصال التنظيمي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل، فقد اعتمدنا الوصف الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع من حيث علاقة كل نمط من أنماط الاتصال بعمل وأداء الموارد البشرية من حيث رضاهم عن العمل وعلاقتهم مع بعضهم وما ينتج عن ذلك من تطوير في أدائهم هذا الوصف الدقيق يعبر عنها تعبيراً بوصفه لظاهرة الاتصال التنظيمي لكل خصائصها وأنواعها وأشكالها ومعيقاتها وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، أما الوصف الكمي فيعتمد على الوصف الرقمي الذي يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل الاستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.³

¹ العساف محمد صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، الرياض، شركة العبيكان للصناعة، 2009، ص86

² عبيدات وآخرون، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر، عمان، ص 87.

³ العساف محمد صالح، مرجع سابق، ص176.

ثانيا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للبحث في المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وفي هذا البحث فإن مجتمع الدراسة تتمثل في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بمدينة بسكرة.

نشأت هذه المؤسسات كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONILEC وذلك طبقا للمرسوم رقم 242-80، الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 حيث تمت تجزئة هذه الأخيرة في نهاية سنة 1982 إلى عدد من المؤسسات منها المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB طبقا لمرسوم 20 - 83 ومقرها العاصمة وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية هي:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة: والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط.

- وحدة واد السمار بالحراش: وهي مختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية .

- وحدة بسكرة: مختصة بصناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة والتي تم البدء في أشغال إنجازها في 1978 ظلت مؤسسة صنع الكوابل ببسكرة تابعة للمؤسسة الأم إلى غاية صدور قرار إعادة هيكلتها بتاريخ 1997/11/04 حيث أصبحت وحدة بسكرة مستقلة.

تقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة، إلى جانب الطريق الوطني رقم 46 تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة، تقدر مساحتها بـ 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة وتشمل ورشات ومباني إدارية... الخ، أما المساحة الحرة 26 هكتار تشمل مواقف السيارات، ومساحات خضراء، وتتكون هذه المؤسسة من:

1- المديرية العامة : تتولى المديرية العامة عدة مهام منها:

أ. الإشراف على المديرية الخمسة المكونة للمؤسسة.

ب. متابعة نشاط كل من:

- نائب رئيس المدير العام.
- نائب رئيس المدير العام مكلف بالشؤون القانونية و النزاعات.
- نائب رئيس المدير العام مكلف بالإشهاد.
- نائب رئيس المدير العام مكلف بمشروع المعلوماتية.
- نائب رئيس المدير العام مكلف بمراقبة الحسابات.

2- المديرية التقنية: تعتبر هذه المديرية أساسية في المؤسسة، حيث تشرف هذه الأخيرة على تسيير العملية الإنتاجية لكل من إنتاج الكوابل والملحقات، كما تشرف على دائرة الصيانة ودائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، وفيما يلي أهم الدوائر والمصالح التابعة لكل دائرة:

- مصلحة إنتاج الكوابل: حيث تعد من أهم الدوائر في المؤسسة وتشرف على تسيير العملية الإنتاجية عبر مختلف مراحلها.

- مصلحة تسيير وتخطيط الإنتاج: مهمتها إعداد وتوضيح الهدف الذي يجب أن يحققه نشاط الإنتاج، وتحدد أساسا بالطلبات التي تتكفل بها مصلحة التسويق وكذا تحدد نوع الكابل الممكن إنتاجه، وبالإضافة إلى إعداد البرامج السنوية.

- مصلحة القلد والظفر (PRC): وتعتبر هذه المصلحة إنتاجية حيث تبدأ لتهيئة الموصلات وتسويقها مبدئياً.

- مصلحة العزل والتغليف (PVC): تشرف هذه المؤسسة على ورشة العزل والتغليف بمادة الـ (PVC) التي تم فيها عزل الموصلات عن بعضها البعض ثم تغليفها بمادة الـ (PVC).

- مصلحة التجميع والتدريع (PVC): تقوم هذه المصلحة بالإشراف على الورشتين التاليتين . ورشة التجميع والتدريع وورشة الحشو.
- دائرة إنتاج الملحقات: وتحتوي على ثلاثة مصالح هي:

1. مصلحة المنافع.

2. مصلحة إنتاج حبيبات الـ (PVC).

3. مصلحة صنع البكرات الخشبية حيث تشرف هذه المصلحة

على ورشتين هما:

• ورشة صنع البكرات.

• ورشة استرجاع بقايا الكابل.

- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: وتهتم بالبيانات القاعدية للمؤسسة وإصلاح العاقل منه وذلك عبر المصالح التالية: مصلحة التكنولوجيا والتنمية مصلحة المخابر، ومصلحة التجارب.

- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة عتاد المؤسسة، وإصلاح العاقل منه وذلك عبر المصالح التالية: مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة عتاد النقل، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- مديرية المشتريات: وهي تقوم بالإشراف والمتابعة على دائرة الشراء وذلك من خلال مصالحها وهي كالتالي: مصلحة التموين و العبور، مصلحة تسيير الغيار، مصلحة تسيير مخزون المادة الأولية.

- مديرية التقنية التجارية: وهي تقوم بالإشراف على الدوائر التالية:

1. دائرة تسيير المنتجات النهائية.

2. دائرة التسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبة بحيث تعطي الصورة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وهي تضم الدائرتين:

• دائرة المحاسبة.

• دائرة المالية والميزانية.

- مديرية الموارد البشرية والوسائل: وتهتم بالشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال وتضم دائرة المستخدمين والتكوين.

- دائرة المستخدمين والتكوين: وهي تضم عمل المصالح التالية: مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، مصلحة الوسائل العامة مصلحة الوقاية والأمن.
 - أسباب اختيار المؤسسة:
 - يرجع سبب اختيارنا لهذه المؤسسة إلى:
 - الكثافة العمالية داخل المؤسسة مما يسهل على الباحثة رصد العملية الاتصالية بين العمال.
 - تنوع النسيج العمالي من حيث المستوى التعليمي، المستوى الاجتماعي، اختلاف الأصل الجغرافي
 - الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وذلك لاعتمادها على إدخال التكنولوجيات الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بأنواعها.
 - تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق.
 - تزويد الدول الإفريقية خاصة دول المغرب العربي بأنواع الكوابل المنتجة بالمؤسسة نظرا لجودة إنتاجها.
 - حصول المؤسسة على شهادة الجودة إيزو 9002 سنة 2000 ثم شهادة الجودة إيزو 2001 سنة 2003 وهي المعمول بها حاليا على مستوى دولي، حيث من بين شروط الحصول على هذه الشهادة أن يكون الطاقم المسير حاصل على تكوين عالي.
 - تخفيف نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية والمساهمة في جلب العملة الصعبة.
 - تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
 - القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
- 2- المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية ، وقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية لمؤسسة الكوابل خلال سنة

2015 حيث تم زيارة المؤسسة والاتصال بدائرة المستخدمين والتكوين، والتي أفادتنا بكل المعلومات اللازمة عن خصائص العمال وعددهم، وكل ما يتعلق بعينة الدراسة من وثائق وسجلات بغرض جمع المعلومات والمعطيات كعدد العمال والاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة نظام سير العمل فيها - مع الإشارة إلى نقطة مهمة جدا وهي منع المصالح المعنية الباحثة من إجراء دراسة استطلاعية في المؤسسة وذلك لاعتبارات إدارية برروها بكثرة هذه الدراسات في المؤسسة والتي من شأنها أن تؤخر العمال من أداء أعمالهم في وقتها - بعدها قامت الباحثة بزيارة المؤسسة وإجراء مقابلة مع كل من السيدين رئيس دائرة المستخدمين والتكوين ورئيس مصلحة التكوين اللذان اهتمتا شخصيا بتوزيع الاستثمارات على العمال وذلك لاعتبارات إدارية، وفي تلك الأثناء كان الباحث على اتصال دائم بالمؤسسة لمتابعة سير توزيع الاستثمارات وتقديم الشروحات اللازمة للسيد المكلفين بالتوزيع. بعد هذه المرحلة انقطعت الباحثة عن مباشرة العمل الميداني لأسباب صحية، وفي 2020 تم تفريغ استثمارات الدراسة وتحليل بياناتها والخروج بالنتائج النهائية للدراسة.

3- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في إجمالي عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة والذي وصل عددهم إلى غاية 31 واحد 2015 إلى 918 عامل يتوزعون بين الدائمين والمؤقتين.

ثالثا: العينة وكيفية اختيارها :

تعد مرحلة اختيار العينة خطوة مفصلية في العمل البحثي، يتوقف عليها سواء قياس لما يجتمع فيها من مبررات منطقية تتعلق بالميدان البحثي وظروفه وملابساته، وأيضا العمليات الإحصائية المكون إليها واستخراج وتقطير صافي العينة، ولهذه الخطوة علاقة أكيدة ووطيدة بأخرى تسبقها وهي تحديد مجتمع البحث هذا الأخير الذي كانت الباحثة قد حددت أطره ومعالمه، وهذان المرتكزان المجال المكاني والبشري هم اللذان كان لهما الأثر المباشر في تحديد حجم العينة، فالأول

والمتمثل في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كمجال للدراسة عرف تحديد وتقليص واضح لمجال العمل البحثي الأكاديمي داخله بناء على ما اسماه بعض المسؤولين بالمؤسسة، التشويش على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة هذا السلوك يصب في صعوبات المناخ العام للعمل البحثي في الجزائر وفي العالم الثالث ككل والمتمثل في نظرة الريبة والشك في كل ما هو خارجي ويعكس فلسفة خاصة نحو قضيه الانفتاح على المحيط. وفي هذا الإطار فقد حدد مسؤولوا المؤسسة سقف الاستثمارات الموزعة بـ 150 استمارة.

أما الثاني وهو المجال البشري وتحديد مجتمع البحث وكان للباحثة دور في تحديده حيث حددته في عمال التنفيذ دون غيرهم لأسباب عدة أولها أن عمال التنفيذ يشكلون القاعدة البشرية الأكبر للمؤسسة 68,52% من إجمالي العمال، ومعنى ذلك أنهم يحوزون على قرابة ثلثي الشبكة الاتصالية فيها، وثانيهما أن عملية الأداء أظهر ما تكون على مستوى التنفيذ من حيث العمل الجماعي والعلاقات مع الزملاء والرضا الوظيفي، أما عن نوع العينة فقد كانت عينة عشوائية بسيطة حيث تم الحصول على قائمة اسمية بمختلف المصالح وتم الاختيار على عدة مراحل زمنية للاعتبارات التنظيمية السابق ذكرها، حيث جرى التوزيع على أربع مراحل المرحلة الأولى تم توزيع 30 استمارة وفي المرحلة الثانية 50 استمارة وفي المرحلة الثالثة 40 استمارة وفي المرحلة الرابعة 30 استمارة وعلى هذا فقد بلغ عدد الاستثمارات 150 استمارة أي 24% من إجمالي عمال التنفيذ.

عدد عمال التنفيذ : 627

عدد الاستثمارات المسموح بتوزيعها : 150

النسبة : 24 %

ونشير إلى أن حيثيات تطبيق العينة العشوائية البسيطة كانت عن طريق السحب العشوائي المرحلي دون إرجاع من القائمة الاسمية المتوفرة بين يدي الباحثة وذلك بناء على توفر شرطي العشوائية البسيطة وهما معلومية المجتمع الأصلي وتجانسه.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداماً نظراً لمميزاتها ومرونتها، خصوصاً عندما تكون البيانات متعلقة بمشاعر الأفراد وثقافتهم وعقائدهم الخاصة، فهي تمكن من مناقشة أي فكرة مع المبحوثين الذين قد يتعذر عليهم فهم الأسئلة فهماً جيداً خصوصاً وأن أغلب أفراد العينة من ذوي المستويات العلمية والمهنية البسيطة، وتعرف المقابلة على أنها « التبادل اللفظي الذي يتم وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص»¹.

وبناءً عليه قمنا في دراستنا هذه بالمقابلة الحرة مع بعض العمال لمعرفة بعض الحقائق الخاصة، وقد ساعدتنا أجوبتهم في تعديل أسئلة الاستمارة جزئياً، حيث قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات مع بعض العمال من خلال مرافقتهم خارج أوقات العمل سواء في الاستراحة أو في حافلات نقل العمال أو عن طريق بعض معارف الباحثة، وقد لجأت الباحثة إلى هذا النوع من المقابلة لتعذر التقاء العمال في مقر عملهم للأسباب التنظيمية السالف ذكرها، وكان الغرض من هذه المقابلة هو معرفة بعض الحقائق الخاصة بأنماط الاتصال داخل المؤسسة وكيفية انتقال المعلومة من الإدارة إلى العمال ومن العمال إلى الإدارة وكيف تعمل هذه الأخيرة على تحسين أدائهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالرضا على أدائهم، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة حرصت على أن تكون المقابلة متسمة بقدر كبير من العفوية لمعرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع المراد دراسته وتجنب إثارة حفيظة العمال، وفي هذا الإطار تمت مقابلة عدد من العمال والذين بلغ عددهم 18 عاملاً وقد تمت على مراحل وذلك بحسب ظروف الباحثة والعاملين وقد أفادت الباحثة من هذه المقابلات في بناء أسئلة الاستبيان وتعديل بعضها لاحقاً.

2- استمارة الاستبيان

¹ عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، مصر، 1977، ص 325.

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم شخصيا إلى المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية.¹

وقد تأخذ استمارة الاستبيان أشكالا متعددة استخدمها فقد تكون عبارة عن أسئلة مفتوحة أو مغلقة أو مفتوحة- مغلقة، وذلك بحسب طبيعة البحث أو الموضوع المدروس لأن هناك بعض الحقائق والبيانات لا يمكن الحصول عليها إلا باستطلاع الآراء والتعرف على الاتجاهات والمواقف و التي بدورها تترجم في أسئلة الاستبيان . وعلى هذا الأساس اقتضت الضرورة البحثية الاعتماد على أداة الاستبيان التي تم تصميمها وصياغة أسئلتها انطلاقا من إشكالية البحث والتساؤلات المنطلق منها، وعليه قامت الباحثة بإعداد استمارة استبيان لعمال المؤسسة القائمين على الإنتاج (عمال التنفيذ) والذين ساعدوا الباحثة بدورهم في تعديل بعض الأسئلة وإضافة بعض الأسئلة الأخرى والذين ارتأوا أنها تخدم الموضوع أكثر كما ساعدوا الباحثة في توضيح بعض الأسئلة وتبسيطها لأن هناك بعض العمال لم يتمكنوا من فهم بعض الأسئلة الواردة في الاستبيان.

وقبل وضع استمارة الاستبيان في شكلها النهائي قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين حيث تم تقديم بعض الملاحظات حول مضمون بعض الأسئلة وذلك بتوجيه الباحثة إلى محاولة تكييف بعض أسئلة المحاور مع التساؤلات التي تم الانطلاق منها ومؤشرات الدراسة وكذلك تبسيط بعض الأسئلة وتقليصها حتى يسهل على المبحوث الإجابة عليها. بعدها تم ضبط استمارة الاستبيان في شكلها النهائي حيث تضمنت 51 سؤالا تنوعت بين المفتوحة والمغلقة وقد قسمت إلى المحاور التالية:

- المحور الأول البيانات الشخصية ويضم ثلاث 03 أسئلة حيث شملت السن، المستوى التعليمي والأقدمية.

¹ محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية، لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي، مصر، 1985، ص- 115.

- المحور الثاني يتعلق بنمط الاتصال النازل وقد تضمن 10 أسئلة
- المحور الثالث يتعلق بنمط الاتصال الصاعد وقد تضمن 12 سؤالاً
- المحور الرابع يتعلق بنمط الاتصال الأفقي وقد تضمن 14 سؤالاً
- المحور الخامس يتعلق بالأداء المهني وقد تضمن 19 سؤالاً.

الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

أولاً: تحليل البيانات

1. تحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الفرعي الأول.
2. تحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الفرعي الثاني.
3. تحليل البيانات الخاصة بالتساؤل الفرعي الثالث.
4. تحليل البيانات الخاصة بمتغير الأداء.

ثانياً : استخلاص نتائج الدراسة

1. استخلاص النتائج الخاصة بالتساؤل الفرعي الأول.
2. استخلاص النتائج الخاصة بالتساؤل الفرعي الثاني.
3. استخلاص النتائج الخاصة بالتساؤل الفرعي الثالث.
4. استخلاص النتائج الخاصة بمتغير الأداء.

ثالثاً : النتيجة العامة.

56%	70	[53]
2.85%	04	[54-63]
99.98%	140	المجموع

توضح المعطيات الكمية للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم

بحوالي 50% ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين 44-53 في حين يقدر عدد

المنتمين إلى الفئة العمرية 34-43 حوالي 35.71 % في حين نجد أن الفئة العمرية المحصورة بين 24-33 تمثلها نسبة 11.42 % بينما كانت النسبة الضئيلة لصالح الفئة العمرية المحصورة بين 54-63 وذلك بنسبة 2.85%.

وما يمكن استخلاصه من خلال معطيات الجدول أن الفئة العمرية الغالبة في هذه المؤسسة والتي مثلت تقريبا أكثر من النصف هي الفئة المحصورة كما ذكرنا بين 44-53 أي ما يعادل 50% من نسبة العاملين في المؤسسة (عمال التنفيذ) وهذا يدل على أن هؤلاء العمال في سن يسمح لهم بأداء أعمالهم بطريقة سهلة وذلك من خلال الخبرة التي اكتسبوها خلال تواجدهم بالمؤسسة في حين أن نسبة 35.71% أي ما يعادل 50 عاملا تقريبا والذين يمثلون الفئة العمرية المحصورة ما بين 34-43 هذه الفئة تحفظ توازن العمل بالمؤسسة بما أنها أكثر نشاطا وحيوية ولديها القدرة على تحمل أعباء العمل بمؤسسة الكوابل أما بالنسبة للفئة المحصورة ما بين 24-33 فهي فئة شبابية حيث كان عددهم 16 مفردة وهي نسبة قليلة مع باقي الفئات ويمكن أن نفسر ذلك بتوجيه أغلبية الفئات الشبانية خاصة ذوي المستويات الدراسية العليا إلى العمل بالإدارة في حين كانت آخر رتبة للفئة العمرية 54-63 والتي كانت نسبتها 2.85% وهي فئة الكهول وهذا يفسر أن المؤسسة تعمل على تطوير أدائها وتعمل على توظيف ذوي الطاقة والسن القادر على أدائه بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
04.28%	06	ابتدائي
35.71%	50	متوسط
47.14%	66	ثانوي
12.85%	18	جامعي
99.98%	140	المجموع

من خلال ما طرحت الأرقام أن أغلبية العاملين بمؤسسة الكوابل والمكلفين بالتنفيذ والذين يقدر عددهم بـ 66 عاملا أي ما يعادل نسبة 47.14 % هم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي في حين نجد أن مستوى المتوسط يحتل المرتبة الثانية في الترتيب وذلك بنسبة 35.71 % أي ما يقارب 50 مفردة من العمال، أما المرتبة

الثالثة فكانت لأصحاب المستوى الجامعي والذين بلغ عددهم 18 أي ما يعادل 12.85 % وكانت المرتبة الأخيرة للمستوى الإبتدائي الذي كانت نسبة 40.28% ويقابلها 04 عمال من إجمالي عمال التنفيذ بالمؤسسة .

فبالنظر إلى معطيات الجدول نجد أن معظم العمال القائمين بالتنفيذ في المصالح الأربعة هم من ذوي المستوى الثانوي والمتوسط وهذا يعني إستراتيجية العمل من المصالح تتطلب جهد وخبرة عالية في العمل ولا تتطلب مستوى تعليمي عالي لأن مستويات الثانوي والمتوسط بالنسبة لهم تمنحهم القدرة على فهم الرسائل والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل أما بالنسبة للفئة الخاصة بالجامعيين والتي مثلتها نسبة 12.85 % والذين بلغ عددهم 18 مفردة فهذا يكون راجع إلى طبيعة العمل الموكل إليهم والذي قد يتطلب فهما أكثر لطبيعة الاتصال بين العمال خاصة وهذا قد يساعد الفئة القليلة والتي عددهم 06 أفراد بين تبادل الخبرات لكسبهم الأقدمية والخبرة في العمل والذي هم من ذوي المستوى الإبتدائي مما تجعل فئة الجامعيين يحفظون التوازن بين المستويات الثلاثة في المصالح الأربعة بالمؤسسة .

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
]2-5 [22	15.71%
] 6-9 [12	08.57%
]10 [-13[20	14.28%
]14-17[30	21.42%
]18-21[12	08.57%
]22-25[10	7.14%

24.28%	34	[26-29]
99.97%	140	المجموع

إن المطلع المعطيات الجدول أعلاه يرى أن أكبر نسبة تقلدتها الفئة المحصورة ما بين [29 - 26] سنة، وذلك بنسبة 24.28% تليها المنحصرة ما بين [17-14] سنة أي نسبة 21.28% وذلك ما يعادل 30 مفردة في حين كانت المرتبة الثالثة لذوي الأقدمية المنحصرة ما بين [2 - 5] سنوات وذلك بنسبة 15.71% أي ما يعادل 22 عاملاً، أما المرتبة الرابعة فكانت بنسبة 14.28% للفئة ما بين [10-13] سنوات من العمل في حين احتلت الفئة التي كانت مدة عملها تتراوح ما بين [6 - 9] سنوات والفئة ما بين [18 - 21] سنة نفس المرتبة الخامسة بنفس النسبة والتمثلة في 8.57% بمعدل 12 مفردة من مجموع العينة وكانت المرتبة السابعة والأخيرة من نصيب الفئة العاملة ما بين [22 - 25] سنة والتي قدرت 10 أفراد ونسبة 7.14%.

فالمفتقد لهذه النسب المتفاوتة يرى أن أغلبية العمال لديهم خبرة عالية في مجال صناعة الكوابل وهذا ما يمكنهم من الأداء الجيد للعمل والتفاعل المتناسق في عملية الاتصال بين العمال حتماً بينهم وبين العمال والإدارة وهذا ما جعلها تجد مرونة في الاتصال مع العمال بطريقة سهلة وبدون عراقيل تنظيمية مما يساعد على رفع معنويات العمال وما يترتب عليه من أداء جيد وفعال .

جدول رقم (04): يوضح ما إذا كانت الإدارة تحرص على إيصال المعلومات إلى كل المستويات العمالية:

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
27.14%	38	دائماً
44.28%	62	أحياناً
28.57%	40	نادراً
99.99%	140	المجموع

يتبين من خلال المعطيات الرقمية المتواجدة في الجدول أعلاه والتي تحدد النسب المئوية الخاصة بحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى كل المستويات العمالية باعتباره أحد مؤشرات الاتصال النازل بين الإدارة والعمال، فيتضح أن

أغلبية العمال والذين يبلغ عددهم 62 عاملا قد أقرروا بأن الإدارة أحيانا تحرص على إيصال المعلومة إلى كافة المستويات وذلك ما يقارب نسبة 44.28 % في حين كانت نسبة الندرة في إيصال المعلومة ما يقارب 28.57 % أي ما يعادل 40 مفردة بينما أخذت نسبة الاعتدال والديمومة في إيصال المعلومة 27.14 % أي ما يعادل 38 مفردة من مجموع العمال وهذا يفسر أن الإدارة على اتصال دائم بالعمال حيث تحرص على إيصال المعلومة للعمال بكل الطرق وذلك تقريبا بصفة كلية وهذا يظهر في حالة الجمع بين نسبة أحيانا ودائما والتي مثلت تقريبا 100 %، وهذا يعني أن الإدارة على اهتمام كامل لمحاولة إيصال المعلومة إلى العمال وهذا نظرا لأهمية ودقة العمل الموكل إليهم، وهذا لا يقاس عليه بعض الإستثناءات مثل المعلومات النازلة في شكل أوامر وتوجيهات للعمال .

جدول رقم (05) يوضح طرق نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
التقارير والمنشورات	106	75.71%
شفهيا	14	10%
الاثنين معا	20	14.28%
المجموع	140	99.99%

إن المتتبع للمعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يلاحظ أن التقارير والمنشورات تحتل الصدارة في طرف نقل المعلومات للعمال حسب رأيهم وهذا ما ظهر بنسبة 75.71 % أي ما يعادل 106 مفردة من مجموع عينة البحث تليها بنسبة جد ضئيلة منهم يحبذون سماع المعلومة شفويا وهذا ما يعادل 10 % أي 14 مفردة من مجموع العمال في حين يفضل 20 عاملا أن تكون طرف نقل المعلومة بكلا الطريقتين وذلك ظهر بنسبة 14.28 %، وما يمكن استخلاصه من هذا الجدول ومعطياته الإحصائية أن أغلبية العمال يحبذون الوسائل المكتوبة والمنشورات الكتابية لما تحمله من توضيح وشرح للمعلومات والتعليمات والرسائل المرسلة إلى العمال كما هي، وهذا ما يسهل الأمر على العمال في فهم مضمون الرسائل المرسلة إليهم من قبل الإدارة مما تمكنه من التفاعل معها، وهذا ينعكس على أدائهم فالنسبة

لديهم كل ما هو مكتوب وموثق هو مضمون الفهم والتأويل 100 % . وهذا ما سيؤكد الجدول الموالي قياس أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات .

جدول (06) يوضح أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
التقارير والمنشورات	94	67.14%
شفهيا	08	5.71%
الأتنين معا	38	27.14%
المجموع	140	99.99%

إن ما طرحته لغة الإحصاء في الجدول أعلاه تؤكد أن التقارير والمنشورات هي الوسيلة الأكثر فعالية في عملية الاتصال بين الإدارة والعمال كونها مضمونة وأكثر جدية رغم أنها تأخذ وقتا في الوصول إليهم وما يؤكد ذلك النسبة العالية التي احتلتها هذه الوسيلة في أداء العمال وهي ما يعادل 61.14 % أي ما يقارب 94 مفردة من إجمال العمال في حين أثر القليل من العمال والذين بلغ عددهم 08 عمال من مجموع العاملين أي ما يعادل نسبة 5.71 % أن الوسائل الشفهية هي الأكثر فعالية ويمكن أن يكون مبررهم في ذلك أن الوسيلة أو الرسالة الشفهية لا تستغرق وقتا كثيرا في الوصول وواضحة بالنسبة للعمال ذو المستوى التعليمي البسيط، في حين أقر 38 عامل أن كلا الوسيلتين مطلوبتين في الاتصال لأن كل واحدة استجاباتها في إيصال المعلومة إلى العمال وذلك حسب الوقت وطريقة الاستخدام وطبيعة المعلومة المرسله وأهميتها وهذا ما يجعل كلا الوسيلتين تكتسي أهمية بالغة في العملية الاتصالية .

جدول رقم (07) يوضح ما إذا كان اتصال المعلومة من الأعلى إلى الأسفل هو أنجع طرق الاتصال

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
دائما	74	52.85%
أحيانا	58	41.42%
نادرا	08	5.71%
المجموع	140	99.98%

إن طبيعة العمل بهذه المؤسسة وطبيعة الاتصال فيها تجعل العمال لا يثقون إلا بالمعلومة النازلة من طرف الإدارة مباشرة لأنها تنزل عن طريق التقارير

والمنشورات الكتابية وهذا ما أكدته نسبة الديمومة في معطيات الجدول أعلاه والتي كانت نسبة 52.85 % أي ما يعادل 74 مفردة وهذا ما أكدته نسبة الجدول السابق حول تفضيل المنشورات والتقارير الكتابية، أما بالنسبة للعمال الذين اتخذوا الوساطية في الرأي من حيث نجاعة الاتصال النازل فكانت نسبتهم لا بأس بها حيث مثلت نسبة 41.42 % أي بمعدل 58 مفردة من إجمالي العمال وكانت أقل نسبة في هذا الجدول من نصيب 08 مفردات بمعدل 5.71 % والذين أقرروا تقريبا بالرفض حول نجاعة هذه الطريقة على اعتبار أن هناك طرق أخرى أسهل وأنجع، وبما يمكننا تفسيره من خلال هذا الجدول هو أن المؤسسة تحاول أن تخلق نوع من التوازن بين العمال في طريقة الاتصال السائدة والمتبعة في المؤسسة مما يسهل عليها عملية الاتصال مع العمال وبالتالي يكون الأداء ذا جودة عالية.

جدول رقم (08) يوضح ما إذا كانت المعلومات الصادرة عن الإدارة تتميز بالوضوح

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	64	45.71%
لا	30	39.47%
	46	60.52%
المجموع	76	54.28%
المجموع	140	99.99%

يتضح من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال والذين بلغ عددهم 76 عاملا من مجموع العمال يقرون بعدم وضوح المعلومات الصادرة عن الإدارة وذلك بنسبة 54.28 % حيث أنهم أرجعوا أسباب عدم فهمهم الرسالة إلى غموض مضمونها وكان عددهم 30 عاملا وذلك بنسبة 39.47 % من حيث أقر 46 عاملا بعدم وضوح الرسالة نظرا لطبيعة اللغة المستخدمة، فاعلية العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي فهم يرجعون عدم فهم المعلومة إلى عدم تمكنهم من إتقان اللغات الأجنبية ومن لغة النص في المعلومة صعب حتى لو كانت باللغة العربية، في حين نرى نسبة قريبة للرافضين نسبة المؤيدين لوضوح الرسالة والذين هم عددهم 64 عامل أي ما يقارب 45.71 % تقريبا النصف من أفراد العينة الإجمالي والذين رأوا أن مضمون الرسالة يتميز بالوضوح مما يسهل علينا فهمهما،

وهذا ما أكدته نتائج الجدول الخاص بتفضيل الوسائل المكتوبة على الشفهية والتي بنسب عالية بالنسبة لأداء العمال.

جدول رقم (09) يوضح ما إذا كانت القرارات الصادرة من الإدارة في صالح العمال

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
5.71%	08	دائما
34.28%	48	أحيانا
60%	84	نادرا
99.99%	140	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن 60 % من العمال أقرروا بأن القرارات الصادرة عن الإدارة ليست في صالح العمال ولا تخدمهم والذين كان عددهم 84 عاملا من مجموع العمال في المؤسسة ومن خلال مقابلاتنا مع العمال عرفنا أن سبب رضوخهم وإقرارهم هذا راجع إلى أغلب القرارات النازلة تهتم بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر إلى الاهتمامات الشخصية للعاملين كالترقية والتدريب..... إلخ، لأن كما لاحظنا أن أغلبية العمال من ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي وكلهم عمال تنفيذ يعني الطبقة المنتجة وبالتالي فهي تستقبل القرارات أكثر من تصعيد أمورهم الخاصة بهم، في حين نرى أن نسبة 34.28 % أي ما يعادل 48 مفردة من إجمالي العمال أقرروا بوسطية الرأي بين المؤيد والمعارض من العمال وهي نسبة لا بأس بها كونها تخلق نوع من التوازن بين الفئتين الراضية والمؤيدة والتي بلغ عددهم 08 عمال بمعدل 5.71 % وهي ضئيلة جدا بالمقارنة بباقي النسب .

جدول رقم (10) يوضح ما إذا كانت الإدارة تنظم اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل العمال

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
44.44%	24	مرة واحدة
29.62%	16	مرتين
25.92%	14	أكثر
38.57%	54	المجموع
88.57%	124	لا
99.99%	140	المجموع

إن المطلع على نتائج الجدول الإحصائية المرفقة أعلاه والمتعلقة بعقد الاجتماعات الدورية ومدى مشاركة العمال فيها من أجل مناقشة مشاكل المؤسسة نجد أن الأغلبية الساحقة من العمال تقر بأن الإدارة لا تنظم اجتماعات دورية تناقش فيها مشاكل المؤسسة وكان إقرارهم هذا بنسبة جد عالية حيث قاربت 90 % أي 88.87 من إجمالي العمال أي ما يعادل 124 عامل من إجمالي مفردات العينة .

جدول رقم (11) يوضح ما إذا كانت حصيلة هذه الاجتماعات تطبق في تسيير المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
دائما	24	17.14%
أحيانا	82	58.57%
نادرا	34	24.28%
المجموع	140	99.99%

إذا قرأنا المعطيات الرقمية في هذا الجدول نرى أن هناك وسطية وتوازن في الإجابة عن سؤال العمال ما إذا كانت هذه الاجتماعات تطبق نتائجها في تسيير المؤسسة حيث نرى أنها مثلت ما يفوق النصف من مجموع العاملين الذين أكدوا ذلك حيث بلغ عددهم 82 عامل بمعدل 58.57 % من إجمالي إجابات العمال في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية أحيانا تناقش فيها أحوال المؤسسة لكن ليس بحضور العمال لكن بحضور إدارتها ورؤساء مصالحها ومديرها في حين كانت النسبة الثانية لمن يقولون تقريبا بعدم تطبيق نتائج هذه الاجتماعات إن وجدت أصلا في تسيير المؤسسة وذلك بنسبة 24.28 % أي ما يعادل 34 مفردة من إجمالي العمال، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب العمال المؤيدين لتطبيق نتائج الاجتماعات في تسيير شؤون المؤسسة وذلك بنسبة 17.14 % أي ما يعادل 24 مفردة فالملاحظ هنا أن في المؤسسة هناك فئة تقريبا تحفظ التوازن من المؤيد والمعارض فيما يخص الشؤون التنظيمية في المؤسسة والتي بدورها تجعل الاتصال في دوران مستمر وفق خطط المؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح مدى اعتماد الإدارة على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجهات

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
41.42%	58	دائما
40%	56	أحيانا
18.57%	26	نادرا
99.99%	140	المجموع

إن الملاحظ من خلال نتائج بيانات الجدول الإحصائية والتي تعكس إمام الإدارة بكل الطرق والوسائل المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات من أجل ضمان وصول المعلومة إلى كل العمال بالتالي ضمان جودة أداء عالية تحقق أهداف الإدارة المسطرة حيث عكست نسبة 41.42% تأييد العمال وتأكيد هم على هذه النقطة حيث أقر 58 عامل من إجمالي عمال المؤسسة بأن الإدارة تحرص بكل الطرق على إيصال المعلومة والتوجيهات للعمال عبر قنوات متعددة في حين أيدت المجموعة الثانية والتي قالت بأن الإدارة أحيانا تقوم بتطبيق كل الوسائل لإيصال المعلومة وذلك نسبة 40% أي ما يعادل 56 مفردة .

جدول رقم(13) يوضح مدى اعتماد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصال

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
78.57%	45.45%	هاتف نقال
	54.54%	الانترنت
	100%	المجموع
21.42%	30	لا
99.99%	140	المجموع

إن المستطلع على البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والتي تعني اعتماد الإدارة على الوسائل الحديثة في الاتصال بينها وبين العمال، نجد أن ما نسبته 78.57% يقرون بأن الإدارة تحرص على إيصال المعلومة إلى العمال بكل الطرق السهلة والحديثة من أجل ضمان العمل الجيد، حيث نوعت الإدارة بين الهاتف النقال والإنترنت وقد ظهر ذلك في الإجابات أكثر من 100 عامل جامعين بين الهاتف النقال والإنترنت في حين كان هناك مجموعة من العمال والذين مثلوا 21.42%

نفت تماما استعمال المؤسسة للوسائل الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة وكان عددهم 30 عاملا .

وما يمكننا قوله في هذه النتائج الإحصائية أن الإدارة تحاول جاهدة إيصال المعلومة إلى العامل بجميع الوسائل الحديثة وجميع الطرق حتى تضمن وصول المعلومة، وهذا ما زاد تأكيد نتائج الجدول السابق حول مدى اعتماد الإدارة على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجهات .

جدول رقم (14) يوضح سماح الإدارة للعمال التعبير عن مقترحاتهم فيما يخص شؤون العمل

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
دائما	16	11.42%
أحيانا	30	21.42%
نادرا	94	67.14%
المجموع	140	99.98%

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتضمنة فكرة سماح الإدارة للعمال بإدارة آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص شؤون العمل، أن أغلبية العمال قالوا بندرة ذلك، أي أن المؤسسة لا تشجع العمال على إعطاء اقتراحاتهم فيما يخص العمل وقد كان ذلك بنسبة 67.14 % أي ما يعادل 94 عامل، أما النسبة الثانية فكانت من نصيب 30 عامل بنسبة 21.42 % والذين من قالوا أن المؤسسة أحيانا ما تستمع لآراء العاملين، أما الذين أقرروا بديمومة ذلك هم 16 عاملا بنسبة 11.42 % .

فما يمكننا فهمه من خلال معطيات الجدول ونتائج إجابات المبحوثين أن الإدارة لا تستمع لآراء العمال ومقترحاتهم فيما يخص شؤون العمل فالإدارة بهذه الطريقة لا تطرح انشغالاتها مع مستوى أدنى من العمال لتشاركتهم في ذلك فما بينها هو إيصال المعلومات الخاصة بالأوامر والتوجيهات المتعلقة بالعمل، وهذا يعني أن الإدارة لا تثق بآراء العمال مع أن ذلك يفقد العامل بعضا من الروح المعنوية، وهذا ما قد يؤثر سلبا على أدائه الجيد في العمل .

جدول رقم(15) يوضح ما إذا كان المبحوث يتصل برئيسه مباشرة في حال وجود مشكل

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
20%	28	طلب استفسار
35.71%	50	تقديم تظلمات وشكاوي
55.71%	78	المجموع
44.28%	62	لا
99.99%	140	المجموع

إن المعطيات الرقمية المتواجدة في الجدول أعلاه توضح أن أغلب العمال إذا وجدوا مشكل معين في العمل يتجهون مباشرة إلى رئيسهم المباشر لطرح لمدة المشكلة، وهذا ما شكل نسبة 55.71% من إجمالي آراء العاملين حيث أن العمال والذين عددهم 78 عاملا قد نوعوا آرائهم حول اتصالاتهم بالرئيس بين طلب الاستفسار وذلك نسبة 20% وبين طلب الشكوى وذلك نسبة 35.71%، أما من ينفون اتصالاتهم بالرئيس فهم شكلوا نسبة 44.28%، وما يمكننا قوله في هذه الإحصائيات المقابلة أن العمال يحاولون المحافظة على قنوات الاتصال بينهم وبين رؤسائهم أو مع الإدارة وبالتالي إبقاء عملية الاتصال مفتوحة بينهم مما يسهل عليهم تجنب الخطأ الوارد في مجال العمل، وبالتالي تدارك هذه الأخطاء والحفاظ على الأداء الجيد وكل ذلك يتأتى بإنجاح عملية الاتصال بينهم وبين رؤسائهم.

جدول رقم (16) يوضح الطريقة التي يتم بها تقديم الشكوى

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
24.28%	34	الاتصال المباشر
75.71%	106	طلب خطي
00%	00	صندوق الشكاوي
99.99%	140	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول أن هناك طريقتين فقط تسمح للعامل إتباعهما لتقديم شكاواه إلى الإدارة، وذلك عن طريق إما الاتصال المباشر أو الطلب الخطي وذلك بنسبة 24.28% و 75.71% على التوالي لكن الملاحظ أن العمال يعتمدون على الطلب الخطي أكثر في تقديم شكاواهم إلى الإدارة، حيث كان عددهم كبير بلغ 106 عاملا وهذا يعني أن العمال لا يحبذون المقابلات الشخصية أو بالأحرى الإدارة لا تشجع ذلك وهذا طبيعي فكل التظلمات والشكاوى تكون مكتوبة

وموثقة وهذا حسب رأي العمال الذين يرون أن الاتصالات المباشرة مع الإدارة يكون فقط للعمال ذوو العلاقة الشخصية مع الإدارة وأن الثقة في طرح الانشغال أو التظلم من الأحسن أن يكون مكتوبا وموثقا وذلك ليحفظ العامل حقه في حالة وجود مشكل معين .

جدول رقم(17) يوضح الجهة التي يتصل بها العامل في حالة الاستشارة في شأن من شؤون العمل

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
40%	56	أحد الزملاء
25.71%	36	رئيس مصلحة
34.28%	48	النقابة
00%	00	المدير
99.99%	140	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي تتعلق بالجهة التي يتصل بها العامل في شأن من شؤون العمل، قد تصدرت خانة أحد الزملاء المرتبة الأولى في الجدول وذلك بنسبة 40 % ما يعادل إجابات 56 عاملا في حين كانت المرتبة الثانية من نصيب نقابة العمال وذلك بنسبة 34.28 %، حيث قدر عدد العمال 48 عاملا، أما رئيس المصلحة المباشر فكان متخذا إجابات المبحوثين نسبة 25.71 % في حين لم يضع العمال أي اعتبار للمدير 00 إجابة، وما يمكننا استنتاجه من الجدول أن العمال يلجئون دائما إلى زملائهم من ذوو الخبرة والاختصاص في استشارتهم في ما يخص أي مشكلة قد تصادفهم في العمل هذا بالإضافة إلى قرب المسافة بينهم وسهولة الاتصال فيما بينهم، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية والاتصال غير الرسمي بين العمال موجود وبطريقة مشجعة على التفاوض بينهم وهذا ما قد ينعكس إيجابا على مردوديتهم .

جدول رقم (18) يوضح الاهتمام بالشكاوى والتقارير

النسب مئوية	التكرارات	البدائل
11.42%	16	دائما
60%	84	أحيانا
28.57%	40	نادرا
99.98%	140	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يمكننا أن نلاحظ فعالية الاتصال الصاعد بين العمال والإدارة من خلال الجسر الرابط بينهما وهو طريقة طرح تظلمات وشكاوى العمال فيما يخص شؤون العمل فرأينا من خلال أجوبة العمال أن 60% منهم أي ما يقارب 84 عاملا يجيبون بالوسطية أن الإدارة أحيانا تقوم بالاهتمام بالشكاوى والتقارير المرسلة من طرف العمال إلى الإدارة فيما يخص شؤونهم الخاصة، أما بالنظر إلى الديمومة في الاهتمام فأخذ المرتبة الأخيرة في إجابات المبحوثين أي ما يعادل 11.42% وهي نسبة قليلة جدا بالمقارنة بالسابقة وحتى اللاحقة وهي الندرة في الاهتمام فالإدارة نادرا ما تهتم بالتقارير التي يرفعها العمال حول شؤون العمل وحتى شؤونهم الخاصة، وهذا ما أجاب عليه وأكدته 40 عاملا أي نسبة 28.57%.

لذلك رأينا تأكيد ذلك في الجدول السابق الذي رأينا فيه أن العمال يرفعون شكاوهم إلى النقابة وذلك في حالة عدم استجابة الإدارة أو حسب طبيعة الشكاوى المرسلة.

جدول رقم (19) يوضح مدى إعطاء الإدارة للعمال فرصة للإصتات والمناقشة

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات	البدائل
14.28%	20	نعم	
42.85%	60	طبيعة وظيفة العامل	لا
42.85%	60	العلاقات الشخصية	
99.99%	140	المجموع	

من خلال إجابات المبحوثين الواردة في الجدول أعلاه والتي تتضمن آرائهم حول ماذا كانت الإدارة تعطي فرصة لكل العمال للإصتات ومناقشة شؤونهم أو شكاوهم يتضح أن أغلبية العمال يقرون بالنفي فيما يخص اهتمام الإدارة بما يرفعه العمال حين لا تعطيههم فرصة للمناقشة والإصتات، وذلك ما أجاب عليه 120 عاملا

حيث أنهم جمعوا بين أمرين في رفضهم هذا فهناك من أرجع سبب ذلك إلى طبيعة وظيفة العامل ومنهم من ردها إلى أمور شخصية، وذلك بنسب متساوية مثلت 42.85% لكل 60 عاملا أما بالنسبة للمؤيدين فهم مثلوا نسبة 14.28% من إجمالي العمال حين مثلت هذه النسبة 20 عاملا من مجمل أفراد العينة، وما يمكننا استخلاصه أن الإدارة ما يهتما هنا هو إصدار الأوامر والتوجيهات والحرص على وصول المعلومة إلى العامل بكل الطرق بغض النظر عن تظلماتهم واحتياجاتهم الخاصة بالعمل.

جدول رقم (20) يوضح الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بالرؤساء

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
الهاتف	28	20%
طلب خطي	60	42.85%
المقابلة الشخصية	52	37.14%
المجموع	140	99.99%

إن القراءة الرقمية للجدول أعلاه تفيد بأن الطلب الخطي هو الأسلوب الأكثر استخداما في الاتصال بين الإدارة والعمال حيث أقر 60 عاملا من مجموع مفردات العينة وذلك بنسبة 42.85%، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب المقابلات الشخصية وذلك بنسبة 37.14% أي ما يعادل 52 عاملا، أما الهاتف النقال فقد أخذ نسبة 20% من إجمالي إجابات المبحوثين، وما يمكننا استخلاصه من معطيات الجدول أن الوسيلة الأكثر استخداما هي الطلب الخطي، وهذا ما أيدته نتائج الجدول رقم 16 في سؤال المبحوثين حول الطريقة المتبعة في تقديم الشكوى والتظلم فكانت نسبة 75.71% من أقر بأسلوب الطلب الخطي لأنه أكثر مصداقية وأكثر ثقة بالنسبة للعمال. وقد ترجع النسب الأخرى إلى طبيعة الشكوى المقدمة طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة.

جدول رقم (21): يوضح المشاكل أثناء الاجتماعات الرسمية

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
17.14%	24	دائما
60%	84	أحيانا
22.85%	32	نادرا
99.99%	140	المجموع

أجاب أغلبية العمال في هذا الموضوع والمتعلق بإمكانية وجود مشاكل أثناء انعقاد الاجتماعات الرسمية بين العمال والإدارة أو بالأحرى بين ممثلي العمال والرؤساء بأن هناك في الغالب مشاكل ومناقشات بينهم وهذا ما توحىه معطيات الجدول أعلاه حيث ظهرت نسبة 60% أي أكثر من النصف أن هناك حقا مشاكل تحدث بين العمال ورؤسائهم خلال الاجتماعات الرسمية المنعقدة حيث أقر 22.85% من مجموع النسبة الكلية للعمال أي ما يعادل 32 عاملا بندرة هذه المشاكل فنادرًا ما تكون هناك مناقشات بين العمال والإدارة فيما يخص شؤون العمل في حين ركز 24 عاملا على دوام وجود هذه الخلافات والمشاكل بينهم وبين رؤسائهم في العمل وذلك نسبة 17.14% وما يمكن قوله من خلال هذه القراءات الإحصائية للمعطيات الجدول وجود هذه الخلافات يعود إلى قلة انعقاد الاجتماعات الرسمية في الأساس بالنسبة للمؤسسة وعدم إعطاء فرص للعمال بإبداء آرائهم حول مقترحات العمل وهذا ما ظهرت نتائجه في الجدول الخاص بتنظيم اجتماعات دورية حول مناقشة شؤون العمال.

جدول رقم (22): يوضح الأوقات التي يراها العامل مناسبة للإلتصال برئيسه في حالة إذا واجه مشكل يخص العمل

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
45.71%	64	أثناء العمل
24.28%	34	وقت الراحة

30%	42	بعد الفراغ من العمل
99.99%	140	المجموع

من القراءة الإحصائية للمعطيات المرفقة في الجدول أعلاه والمتمثلة في محاولتنا لمعرفة الأوقات التي يراها العامل مناسبة للاتصال برئيسه في حالة إذا واجه مشكل يخص العمل، تبين لنا أن أغلبية العمال يرون أنه في حالة ما صادفته مشكل في العمل يتصل برئيسه أثناء العمل وذلك جاء نسبة 45.71% في حين هناك من قال أنه بعد الفراغ من العمل يتم الاتصال بالرئيس في وقت الراحة فهم 34 عامل من إجمالي مفردات العينة وذلك نسبة 24.28% وما يمكننا استنتاجه من هذه المعطيات أن هناك اتصالات غير رسمية بين العمال والرؤساء هذا من جهة ومن جهة أخرى نلمس نوعاً من الولاء والخوف على مصالح المؤسسة، وهذا ما يجعل العمال أكثر حرصاً على أداء أعمالهم بفاعلية أكثر.

جدول رقم (23) يوضح مكان الاتصال بالرئيس

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
52.05%	76	في المؤسسة
47.94%	70	في المكتب
00%	00	خارج المؤسسة
99.99%	140	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المتواجدة في الجدول والتي أردنا من خلالها معرفة ما هو المكان الذي يتم فيه الاتصال بالرئيس في حالة وجود مشكل يخص العمل، تبين لنا أن 52.05% من العمال وما يعادل 76 عامل يعني أكثر من النصف يتصلون بالرئيس في المكتب في حين يكون الاتصال بالرئيس في أي مكان في المؤسسة من نصيب إجابات 70 عاملاً أي نسبة 47.94% وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق في حقيقة وجود اتصال غير رسمي بين العمال والرؤساء فمادام داخل المؤسسة، فيمكن للعمال الاتصال بالرؤساء في أي مكان فيها، فالمهم هناك هو محاولة حل مشاكل العمل وعدم عرقلة مسار الإنتاج بالمؤسسة.

جدول رقم (24) يوضح ما إذا كان المرؤوس سبق أن قدم شكوى للإدارة

النسب المئوية	التكرارات	البدائل	
77.77%	42	الإهمال واللامبالاة	نعم
22.22%	12	القبول والاهتمام	
38.57%	54	المجموع	
61.42%	86	لا	
99.99%	140	المجموع	

يتضح من خلال القراءات الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه أن أغلبية العمال قالوا بعدم تقديم شكوى للإدارة وذلك نسبة 61.42% أي ما يعادل 86 عامل من إجمالي عمال المؤسسة بالنسبة للعينة المدروسة، أما باقي العمال فقد أكدوا على أنهم قاموا فعلاً بتقديم شكاوى للإدارة لكنها قوبلت باللامبالاة والإهمال في أغلبها وذلك نسبة 77.77%، أما القائلين بأنها تلقي إهتمام وقبول فكانت نسبتهم 22.22%، فما يمكننا استخلاص من هذه النتائج أن أغلبية العمال لا يلجئون إلى طلب الشكوى أو رفع التظلم للإدارة فهم يحبذون حل مشاكلهم فيما بينهم، وقد أكد ذلك ما رأيناه في الجدولين السابقين حول إستشارة الزملاء في حل بعض المشاكل الخاصة بالعمل، فالإدارة لا تعطي اهتماماً للطلبات المرسلة من طرف العمال، وهذا ما يجعل هذه الفكرة تنتشر في أوساط العمال (بأنها غير مجدية ومضيعة للوقت) فيلجئون إلى حل مشاكلهم بطرق أخرى كالمقابلات الشخصية والإستشارات الغير رسمية، لذلك نرى أن الإدارة يجب أن تعرف جيداً أن العامل هو أساس المؤسسة وعمود العملية الإنتاجية، وبالتالي من المفترض أن تشجع عملية الإتصال بينهما حتى تضمن أداء جيداً، وبالتالي تحقق أهدافها بطريقة سهلة وسريعة.

جدول رقم (25) يوضح الأسلوب المفضل للاتصال بالإدارة:

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
51.42%	72	مقابلة الشخصية
5.71%	08	الهاتف
11.42%	16	الوساطة
31.42%	44	الأسلوب الكتابي
99.97%	140	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الرقمية في الجدول أعلاه أن العمال يفضلون المقابلات الشخصية في اتصالاتهم بالإدارة في حال وجود أي مشكل، وهذا ما ظهر بنسبة 51.42% في حين كان الأسلوب الكتابي بنسبة 31.42% وكان كل من الهاتف والوساطة بنسب ضئيلة مقارنة بسابقتها وهما على التوالي 8% و16% وما يمكننا استخلاصه من نتائج الجدول أن العمال يحبذون المقابلات الشخصية مع الرؤساء أو الإدارة في حال وجود مشكل معين لأنها هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن يؤخذ منها نتيجة (تغذية راجعة)، كما أن للأسلوب الجانبي كذلك أهمية بالنسبة للعمال كونه يضمن وصول الرسالة بطريقة صحيحة دون زيادة أو نقصان أو تحريف، ألا أننا تأخذ وقتنا في الوصول، وبالتالي البطيء في حل المشكلة فقد رأينا في الجدول السابق أن أغلبية العمال يحبذون طلب استشارة والاتصال بالرؤساء داخل المؤسسة بطريقة شفوية أكثر من المكتوبة.

جدول رقم (26) يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي مصالح العمال (في اتخاذ القرارات)

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
14.28%	02	عن طريق مراعاة المناصب
42.85%	06	المحافظة على الراتب
42.85%	06	تقديم الحوافز المادية والمعنوية
10%	14	المجموع
90%	126	لا
99.99%	140	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية في الجدول الخاص بمراعاة الإدارة لمصالح العمال فيما يخص اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أن أغلبية العمال أقرروا بعدم مراعاة الإدارة لمصالح العمال، وقد ظهر ذلك نسبة 90% أي ما يعادل 126 عامل،

أما من قالوا بتأييد ذلك فهم 14 عاملا ونسبة 10% حيث أنهم أيدوا ذلك بقولهم أن الإدارة تراعي المناصب في ذلك بنسبة 14.28% كما أنها لا تعمل على المساس بالأجر أي المحافظة على الراتب وذلك بنسبة 42.28% وكذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وما يمكن استخلاصه من خلال نتائج هذا الجدول أن الإدارة لا تراعي حسب رأي الأغلبية من العمال مصالح العمال منذ اتخاذ القرارات، كما أوضح ذلك نتائج الجدول الخاص بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فدائما تسعى المؤسسة (الإدارة) إلى خدمة مصالح المؤسسة بالخصوص.

4- تحليل بيانات محور الاتصال الأفقي :

جدول رقم (27) يوضح رأي المبحوث في التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
ضروري جدا	98	70%
عادي	36	25.71%
غير ضروري	06	04.28%
المجموع	140	99.99%

تبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية العمال يرون أنه من الضروري جدا التعاون مختلف الفئات و المستويات الإدارية، وقد ظهر ذلك بنسبة 70% في حين رأينا أنه ما يعادل 25.71% من أفراد العينة يرون أنه عادي التعامل بين العمال والإدارة، بينما يرى البقية بأنه غير ضروري وذلك بنسبة 04.28%، وما يمكننا إستنتاجه من هذه الإحصائيات أن العمال يدركون جيدا ما للإتصال الأفقي من دور هام في المحافظة على السير الجيد للعمل، وحل بعض المشاكل المتعلقة والتنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة وبين مختلف وحدات المؤسسة. وهذا ما رأيناه في الجدول رقم 17 والمتعلق بالإتصال بالزملاء في حالة وجود مشكل في العمل، وهذا يعني أن هناك تفاعل كبير بين العمال في مختلف المصالح.

جدول رقم (28) يوضح إمكانية الاتصال بالزملاء من الأقسام الأخرى

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
65.45%	72	أثناء العمل
34.54 %	38	خارج أوقات العمل
78.57%	110	المجموع
21.42%	30	لا
99.99%	140	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمل يتصلون بزملائهم من الأقسام الأخرى بصورة عادية وذلك بنسبة 78.75%، وقد رأوا أنه يمكنهم الاتصال غالبا أثناء فترات العمل، وذلك بنسبة 65.45% وذلك ممكن في حالة طلب استشارة معينة في حال وجود مشكل العمل وهذا ما رأيناه في نتائج الجدول رقم 17، أما بالنسبة للاتصال خارج أوقات العمل فكان بنسبة 34.54% وقد يرجع ذلك لطبيعة العمل، ويمكن كذلك لطبيعة العلاقة التي تربطهم ببعض، في حين أن 30 عاملا يرون أنه يوجد إمكانية للاتصال بالزملاء في باقي الأقسام، وهذا قد يرجع كذلك لطبيعة العمل أو إلى طبيعة العلاقة أو حتى إلى أوقات العمل في المؤسسة.

جدول رقم (29) يوضح ما إذا كان المدير يشجع العمال على المناقشة في شؤون العمل أثناء الاجتماعات

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
32.85%	46	نعم
67.14%	94	لا
99.99%	140	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المدير لا يشجع العمال على المناقشة في شؤون العمل أثناء الاجتماعات، وذلك بنسبة 67.14% من إجمالي أجوبة المبحوثين والذين منهم من أعطى عكس الإجابة الأولى وقالوا بأن المدير يشجع العمال على المناقشة أثناء الاجتماعات، وما يمكننا تفسيره قياسا لهذه النتائج هو أن المدير لا يشجع على مناقشة شؤون العمل في الاجتماعات، وهذا ما أيده نتائج الجدول رقم 10 والذي ينافس فكرة عقد الاجتماعات في المؤسسة من الأساس، وهذا معناه أن العمال

بقوا على نفس الآراء الخاصة بهم فيها يخص المسار الإتصالي في المؤسسة أما بالنسبة لبقية العمال فقد أيدوا ذلك نظرا لكونهم أقرب إلى الإدارة فيما يخص طبيعة العمل أو طبيعة العلاقة بينهم.

جدول رقم (30) يوضح حرص المدير على تشجيع العمال أثناء إتصاله بهم على إقامة نشاطات داخل المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	34	24.28%
لا	106	75.71%
المجموع	140	99.99%

إن المعطيات الرقمية المسجلة في الجدول أعلاه والتي تتضمن حرث الإدارة على تشجيع العمال على إقامة نشاطات داخل المؤسسة وما يترتب عليها من تفاعل وإنسجام بين العمال مما ينعكس على فعالية الإتصال بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، فقد بينت هذه الأخيرة أن ما نسبته 75.71% أقروا بأن الإدارة تشجع على ذلك، وهذا ما رأيناه في نتائج الجدول السابق والذي تقيس نتائجه عدم تشجيع المدير للعمال على المناقشة في شؤون العمل خلال الإتصال بهم في الاجتماعات في حين نرى أن 34 عاملا من إجمالي أفراد العينة وما يقابله من 24.28% يرون أن المدير يشجع على ذلك وهذا قد يعود إلى طبيعة العلاقة السائدة بين المدير وهؤلاء العمال أو إلى طبيعة عملهم معه.

جدول رقم (31) يوضح ما إذا كان المدير يشجع على إقامة ورشات عمل لمناقشة قضايا العمل

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
دائما	18	12.85%
أحيانا	22	15.71%

71.42%	100	نادرا
99.98%	140	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال يرون أن المدير لا يشجع على إقامة ورشات عمل لمناقشة قضايا العمل، وقدّر ذلك بنسبة 71.42% أي ما يقابل 100 عامل من أفراد العينة البحثية في حين كان الإجابة بالوسطية (أحيانا) والديمومة بنسب متقاربة بين كليهما فكانت 15.74% و 12.85% على التوالي، وما يمكننا استخلاصه من هذه المعطيات أن الإدارة لا تشجع التفاعل الأفقي بين العمال من خلال خلق جو من المناقشة بينهم حول قضايا العمل، وذلك من خلال فتح مجال للحوار من خلال ورشات عمل بين العمال، وهذا ما رأيناه بالتأييد من نتائج الجداول السابقة لهذا الجدول والخاصة بكل معطيات الاتصال الأفقي، فعمل المدير على بث روح المناقشة في العمل والاستشارة حول قضايا العمل يعتبر بحثا نفسيا مؤثرا جدا في نفسية العمال، فكان المدير يقول غير ذلك "نحن شركاء في العملية الإنتاجية" فهذه "نحن" تمد العامل الشعور بالتقدير وعامل مهم جدا في الحياة المهنية.

جدول رقم (32) يوضح ما إذا كان المدير يشجع المنافسة بين العمال لبحث أوجه التعاون بينهم

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
20%	28	نعم
80%	112	لا
100%	140	المجموع

يظهر من خلال القراءة الإحصائية للغة الأرقام المتواجدة بالجدول أعلاه أن ما نسبته 80% من العمال أقرّوا بأن الإدارة لا تشجع المنافسة بين العمال لبحث أوجه التعاون بينهم في حين أقرّ 20% من العمال عكس ذلك وما يمكن أن نقول من خلال هذه المعطيات أن الإدارة لا تشجع العمال على خلق جو المنافسة بينهم لتشجيع التفاعل بينهم وبالتالي ليونة الاتصال بينهم وما يعكس ذلك على آرائهم، وهذا ما أكدته بقية نتائج الجداول السابقة لهذا الجدول، فيما يمكننا قوله كذلك أن العلاقة بين العمال فيما بينهم وبين المدير هنا ليست قائمة على التقارب الذي من شأنه على أن يعمل على توحيد الجهود، ويشعر الجميع بالمسؤولية تجاه المؤسسة مما يساعد

العمال على إدراك الأهداف الرسمية للمؤسسة ويشعرهم في نفس الوقت بأهميتهم ودورهم في تحقيقها مما يعود على العمال والمؤسسة نتائج فعالة ومرضية.

جدول رقم (33): يوضح ما إذا كانت الإدارة تشجع على تبادل المعلومات والأفكار بين العمال

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
7.14%	10	دائما
20%	28	أحيانا
72.85%	102	نادرا
99.99%	140	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يبين لنا أن أغلبية العمال أي 102 عاملا أقرروا بأن الإدارة لا تعمل على تشجيع الإتصال بين العمال وتبادل الأفكار والمعلومات بينهم وكان ذلك بنسبة 72.85% في حين رأى البعض منهم أن الإدارة أحيانا ما تعمل على ذلك، وذلك بنسبة 20% وكذلك نسبة 7.14% لمن قالوا بدائما، وما يمكننا استخلاصه من هذا المعطى الإحصائي وبناء على تأييد ما سبق من الجداول على مستوى الاتصال الأفقي فإن الإدارة لا تهتم بالاتصال غير الرسمي بين العمال مع أنه يخلق جو من العمل المريح، وذلك من خلال تبادل الأفكار والمعلومات فيما يخص شؤون العمل ما يساعد على تطويره وتحسين مردودية الأداء.

جدول رقم (34) يوضح ما إذا كانت الإدارة تعتمد على المقابلات المباشرة

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
12.85%	18	دائما
30%	42	أحيانا
57.14%	80	نادرا
99.99%	140	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الإدارة نادرا ما تعتمد على المقابلات المباشرة في مناقشة شؤون العمل العاملين، وقد كان ذلك بنسبة 57.14%

من إجمالي إجابات المبحوثين في حين كانت النسب 30% و 12.85% لصالح العاملين الذين قالوا بأحيانا ودائما على التوالي فيما يمكننا قوله في هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية العمال يرون أن الإدارة لا تهتم بالمقابلات المباشرة أي أسلوب الحوار والمناقشة في مسار العمل، وبالتالي لا نشجع نوع الاتصال الأفقي وبين العمال ذلك الذي يخلق جو من الانسجام والتفاعل بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وبالتالي تقول أن الإدارة تهتم فقط بالأوامر بالتوجيهات ومحاولة إيصالها للعمال أما المقابلات المباشرة فهي لا تشجعها ما يجعل العمال دائما في حالة ملل وعدم ثقة في طبيعة اتصالاتهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (35) يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي مشاعر العمال أثناء العمل

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
دائما	10	7.14%
أحيانا	28	20%
نادرا	102	72.85%
المجموع	140	99.99%

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الإدارة نادرا ما تراعي مشاعر العمال أثناء العمل وقد ظهر ذلك نسبة 72.85% ما يعادل 102 عاملا في حين كانت النسب الباقية المتمثلة في 20% و 7.14% من نصيب القائلين بأحيانا و دائما تعمل الإدارة على مراعاة مشاعر العمال .

ويمكننا القول أن كل الجداول السابقة والخاصة بمعطيات الإتصال الأفقي قد كانت نتائجها مؤيدة لنتائج هذا الجدول حيث رأينا أن الإدارة ما دامت لا تشارك العمال في إتخاذ القرارات والمشاورات الخاصة بشؤون العمل ولا تشجع التعاون بين العمال فإنها حتما لا تراعي مشاعر العمال أثناء العمل، وهذا ما قد ينعكس سلبا على نفسية العامل فيؤثر على مردودية عمله.

وما يمكننا أن نستدل به هنا هو "إقرار إلتون مايو" بالتزامات تدريب الرؤساء والمديرين على فهم حاجات الناس وحسن التعامل معهم باختلاف مواقفهم ومعتقداتهم ويكون ذلك بتنمية القدرة لدى الرؤساء على تحليل اتجاهات الأفراد ومحاولة التعرف على كل الجوانب والمواقف المختلفة والعوامل المؤثرة على العمال، من أن يتمكنوا من مساعدتهم على حل مشاكلهم لأن ذلك يساعدهم على الإستقرار النفسي ويشعره بالإرتياح وبالتالي تبعث على الثقة بينهم ويحس بأنه موقع تقدير وإحترام وهذا ما ينعكس على كفاءته وفعاليتة في الأداء.

جدول رقم (36) يوضح ما إذا كانت الإدارة تشارك العمال في المناسبات الاجتماعية والاحتفالات

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	36	25.71%
لا	104	74.28%
المجموع	140	99.99%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تبين أن أغلبية العمال يرون بأن الإدارة لا تشارك العمال في مناسباتهم واحتفالاتهم كتكريم العمال أو الاحتفال بيوم عيد العمال أو ترقية...إلخ، وقد ظهر ذلك نسبة 74.28% أي ما يعادل 104 عامل في حين أقر 36 عامل بمشاركة الإدارة في مناسبات العمال واحتفالاتهم وذلك نسبة 25.71%، وما يمكننا قوله في هذا المعطى الإحصائي أن الإدارة لا تهتم كثيرا بالعمال وبمناسباتهم ولا تعطي اهتماما لما يدور في أوساط العمال من خلافات استشارات أو مناسبات، وهذا قد ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال وبالتالي على نوعية أدائهم وإنتاجهم.

جدول رقم (37) يوضح ما إذا كان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	120	85.71%

14.29%	20	لا
100%	140	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه تتبين لنا أن المبحوثين يرون أن الاتصال فيما بينهم يزيد من إشاعة روح الفريق و التعاون وذلك نسبة 85.71% ما يعادل 120 عامل في حين من نفوذ ذلك كان 20 عاملا وبنسبة 14.29%، وما يمكننا قوله أن العمال يستمدون الطاقة من بعضهم سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فالاتصال بين العمال يعمل على رفع روحهم المعنوية ودعمهم بالثقة والنشاط في خلال أدائهم لأعمالهم ويجعلهم يتخطون كل العراقيل التي من شأنها أن تحبط من معنوياتهم وتزيد من فشلهم رغم كل ما قيل عن عدم دعم الإدارة للاتصال الأفقي بين العمال من خلال المعطيات كل الجداول تقريبا.

جدول رقم (38) يوضح ما إذا كان المبحوث يحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
94.28%	132	نعم
5.72%	08	لا
100%	140	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أن أغلب العمال يحرصون على تحقيق الأهداف العامة المؤسسة وقد ظهر ذلك بنسبة 94.28% أي ما يقابل 132 عامل، في حين كان من هم يقولون بعدم حرصهم على أهداف المؤسسة يمثلون 5.72% وهي نسبة جد ضئيلة وما يمكنه قوله من خلال هذه المعطيات أن العمال يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا رغم كل الصعوبات التي تواجههم في طبيعة الاتصالات بينهم وبين الإدارة العليا وهذا يعني أن أغلبية العمال يشعرون بالولاء للمؤسسة، ويمكن أن يرجع ذلك كذلك إلى متغير الأقدمية في حين أن الفئة الأكبر في المؤسسة هم من كانوا ذوو خبرة ما بين [26-29] حسنة وهذا ما ظهر في الجدول رقم 03 الخاص بالأقدمية.

جدول رقم (39) يوضح ما إذا كان هناك تخطيط للعمل قبل الأداء

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
---------------	-----------	---------

92.85 %	130	نعم
7.15%	10	لا
100%	140	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال يقومون بالتخطيط للعمل قبل أدائه بصورته النهائية، وذلك بإقرار 92.85% من إجمالي العمال المبحوثين، في حين كان ما يعادل 10 عمال من قالوا بعكس ذلك.

وما يمكننا قوله واستنتاجه من معطيات في هذا الجدول أن العمال يحافظون على أدائهم وعلى خدمتهم للمؤسسة رغم الصعوبات التي يواجهوها في الاتصال مع الإدارة كما سبق وأن رأينا فذلك يؤثر على طبيعة العمل وحتى على نفسياتهم لكن رغم كل ذلك أقدمية العمال وخبرتهم الكبيرة جعلتهم يحاولون جاهدين على الحفاظ على مصالح المؤسسة وذلك لمحاولة تحسين نوعية أدائهم وتفاعلهم مع زملائهم كأسرة.

جدول رقم (40) يوضح ما إذا كان هناك تنسيق وتعاون بين الزملاء

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	100	71.43%
أحياناً	26	18.57%
نادراً	14	10%
المجموع	140	100%

يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية العمال يعملون على التعاون ومحاولة التنسيق فيما بينهم بخصوص إدارة العمل حيث يحاولون توحيد جهودهم لتسيير العمل وقد ظهر ذلك بنسبة 71.43% في حين تنوعت إجابات المبحوثين من الوسطية (أحياناً) والندرة وذلك بنسب متقاربة وكانت 18.57% و10% على التوالي.

وما يمكننا قوله أن كلما كان الجو الأدائي للعمل فيه أخوة وصدقة ومحبة بين العمال كلما توحدت جهودهم في التنسيق للعمل والتعاون بين العاملين فيتمكن الجميع من تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما نراه في الجدول رقم 28 حول محاولة

اتصال العمال في كل وحدة الاتصال بالزملاء في الوحدات الأخرى وهذا يبعث على تعزيز روح الفريق والمشاركة في تحقيق أداء عالٍ بمعنويات مرتفعة.

يمكننا القول أنه إذا كان جو العمل مبني على التفاهم والتعاون والحرية فإن ذلك يساعد على دفع الروح المعنوية وروح المبادرة بين العمال، فجو مهني يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي، وحتى جو اجتماعي سليم، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين، وخلق اتجاه إيجابي من العمال فيما بينهم وبين الرؤساء مع بعضهم البعض، وهذا من شأنه أن يزيد من الإنتاج والأداء كما ذهبت إليه الكثير من الدراسات.

5- تحليل بيانات محور الأداء المهني :

جدول رقم (41) يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء

النسب المئوية	التكرارات	البدايل
30%	42	عمل فقط
70%	98	صداقة
100%	140	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن 70% من العمال تربطهم علاقة صداقة بينهم في حين أقر 30% من العمال يرون أنها تجمعهم علاقة عمل فقط.

ما نستنتج من خلال ما تقدم من بيانات إحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال تربطهم علاقة صداقة فيما بينهم، وذلك لطبيعة العمل في المؤسسة بالإضافة إلى عنصر الخبرة المكتسبة من الأقدمية في العمل مما يساعدهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فعلاقة الصداقة تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على سيرورة وفعالية الإتصال بين الزملاء كما أنه لمتغير إلى دوراً هاماً في زرع وتقوية أواصر الصداقة بين العمال حيث أنه أكثر من النصف من العمال في المؤسسة ينتمون إلى فئة عمرية واحدة، وهذا ما ظهر في الجدول الخاص، كذلك ما رأيناه في تجارب "إلتون مايو" حول العلاقات الإنسانية بين

الزملاء في الوحدات والأقسام في المؤسسة حيث نتج عنها رفع الروح المعنوية وزيادة عملية الإنتاج.

جدول رقم (42) يوضح الاتصال بالرئيس في حل مشكل

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
12.85%	18	دائما
61.42%	86	أحيانا
25.71%	36	نادرا
99.98%	140	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية المتواجدة في الجدول أعلاه أن 61.42% يرون أنه في حال وجود مشكل في العمل يقومون بالاتصال بالرئيس وذلك لمساعدتهم في محاولة إيجاد حل لهذه المشكلة، في حين هناك من المبحوثين من قالوا بندرة اللجوء إلى الرئيس وذلك بنسبة 25.71% بينما من رأوا أن ذلك ضروري ويجب أن يكون دائما هم 18 عاملا وذلك بنسبة 12.85%، وما يمكن قوله في هذا الصدد أن الاتصال بالرئيس في حال وجود مشكل يصعب على العمال حله شيء ضروري لأنه الأدرى منهم بتقنيات العمل والصعوبات التي يمكن أن تواجههم وكيفية التغلب عليها وهذا ما يسمح بطبيعة الحال من تطبيق فجوة العلاقة الاتصالية بين الرؤساء والعمال مما يساعد على الأداء بطريقة آمنة ومرنة، فأهداف المنظمة يتوقف تحقيقها على الجانب الإنساني أي العامل والذي يتولى الرئيس توجيهه لتحقيقها وتستهدف هذه العملية التوجيهية تنمية روح التعاون بين العمال والرؤساء عن طريق الاتصال الفعال بينهم سواء بطريقة رسمية غير إبلاغهم بقرارات مهنية أو غير رسمية.

جدول رقم (43) يوضح طبيعة العلاقات مع الإدارة

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
11.42%	16	جيدة
48.57%	68	حسنة
18.57%	26	ت . ح
21.42%	30	د . س
40%	56	المجموع
99.99%	140	المجموع

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه أن 48.57% من العمال يرون أن علاقاتهم بالإدارة حسنة في حين يرى 56 عاملاً أي ما يقارب 40% أن العلاقات بينهم وبين الإدارة سيئة 11.42%، ما يمكننا قوله أن أغلبية العمال يرون أن علاقاتهم بالإدارة بين الحسنة والجيدة فهم يمثلون أكثر من نصف العمال أي ما يقارب 88% منهم وهذا يعني أن هناك مرونة في العلاقة الاتصالية بينهم وبين الإدارة في اتفاق فيما يخص طبيعة أدائهم في المؤسسة.

جدول رقم (44) يوضح ما إذا كانت معاملة الرئيس تساعد على العمل بشكل جيد

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	112	80 %
لا	28	20%
المجموع	140	100%

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن معاملة الرئيس تساعد على العمل بشكل جيد وهذا ما حدده احتمال "نعم" بنسبة 80% في حين أخذ احتمال "لا" بنسبة 20%، هذا يعني ومن خلال أجوبة المبحوثين أنه كلما كانت علاقاتهم جيدة بالرئيس كلما كان اتصالهم مرناً ما يساعدهم على العمل بشكل جيد محاولين في ذلك التغلب على العراقيل التي يمكن أن تعترض أدائهم داخل وحداتهم الإنتاجية، وقد أكد ذلك رأي العمال في الجدول رقم 42 حيث رأوا أن العمال دائمي الاتصال برؤسائهم في حال وجود مشاكل في العمل وهذا ما يؤكد وجود علاقة تواصلية مع رؤسائهم ما ينعكس على أدائهم بطريقة مرنة، كذلك يمكننا القول أن الاهتمام بالجانب الإنساني مهم جداً لحاله من دور في تحقيق أهداف المؤسسة حيث أظهرت ذلك دراسات هاوثورن أن تحقيق رغبات العمال الضرورية يزيل مشاعر الخوف عندهم يؤدون أعمالهم بكفاءة عالية كما يشعرون ذلك بالأمن والاستقرار النفسي.

جدول رقم (45) يوضح ما إذا كان الرئيس يقدر الجهد المبذول في العمل

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	70	50 %
لا	70	50%

100%	140	المجموع
------	-----	---------

من خلال ما تتبين في البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يتضمن تقدير الجهد المبذول من طرف العمال من قبل الرئيس أن إجابات المبحوثين كانت متوازية أي ما يعادل 50% لمن عارضوا، فما يمكننا قوله أن تقدير الجهد المبذول يعني في صيغته المباشرة رفع معنوي وتحفيز على البذل والعطاء أكثر فهو بمثابة تثنين وإعتراف لهذا الجهد وهو من شأنه أن يخلق لدى العامل شعورا بالإرتياح فإذا كان الرئيس يقدر الجهود المبذولة من طرف العمال فهذا دليل على تواصله معهم، إذا لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل حتى ولو كان في أبسط مستوياته.

جدول رقم (46) يوضح ما إذا كانت العلاقة بالرئيس قائمة على الاحترام المتبادل

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
84.28 %	118	نعم
15.72%	22	لا
100%	140	المجموع

يظهر توزيع النسب في الجدول إقرار العاملين على سيادة جو من الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس، وهذا نفي نظريا أن هناك علاقة سليمة خالية من حالات النزاع والتضارب بين العمال والرؤساء مما يساعد على تحقيق الأداء الجيد والمحدد من طرف المؤسسة وبفعالية أكثر، وما أكد ذلك النسب المقررة باحتمال "نعم" وإلى الثلث 84.28% بينما كان احتمال "لا" نسبة 15.72% وما يمكننا قوله أن الرئيس لا تنحصر مسؤوليته في أداء العمال فقط فهو أيضا مسئول على تنمية وخلق جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية تجاه الأهداف المخططة.

جدول رقم 47 يوضح ما إذا كان هناك فرصة للتقدم والترقية

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
55.71%	78	نعم
44.28%	62	لا
99.99%	140	المجموع

بالكلام عن الترقية يمكننا اعتبارها من الموضوعات التي لها أهمية بالغة في أي مؤسسة، فهي تشمل أحد حوافز العمل المعنوية إلى جانب كونها حافزا ماديا يستثير العاملين ويدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم، فالترقية في نظر العاملين وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافزا على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل من وجهة نظرهم تقدير من جانب المؤسسة لخدمتهم وجهودهم.

فبالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة فيه أن هناك عملية الترقية في المؤسسة وذلك بنسبة 55.71% في حين رأينا من قالوا بعدمها هم نسبة 44.28% وهذا يعني أن النسب غير متباعدة فقد تكون نسبة النافين لوجود عملية الترقية راجعة إلى أسباب متعددة فقد يرى الرئيس أنه لا يمكنه الاستغناء عن العامل داخل الورشة التي يعمل بها فيقوم ممكن بعرقلة ترقيته ولو بطريقة غير مباشرة وذلك لضمان التسيير السليم لنظام العمل، هذا بالإضافة إلى وجود اعتبارات أخرى كالمستوى التعليمي وطبيعة العمل داخل الوحدات الإنتاجية.

جدول رقم 48 يوضح ما إذا كان العمال يحصلون على منح وعلاوات

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	124	88.57%
لا	16	11.42%
المجموع	140	99.99%

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يقرون بوجود منح وعلاوات خارج المرتب، وقد كان ذلك بنسبة 88.57% من إجمالي أفراد العينة المدروسة في حين كان القائلون بعدم وجود ذلك نسبة 11.42% فهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بسابقتها، وما يكفينا قوله من هذه القراءة الإحصائية أن حصول العامل على زيادة مباشرة عن راتبه تولد لديه شحنة وطاقة إضافية تظهر في عمله ظهورا مباشرا فعندما يتمكن العامل من تلبية حاجاته باستعمال طاقته في العمل فإنه يبذل مجهود مضاعف في العمل من أجل تلبية حاجات أكبر وهذا ما ينعكس بدوره عن شعوره بالرضا مما يجعله أكثر إنتاجية، وبالمقابل إذا كانت النتائج المحصل عليها-(الجانب المادي)- لا تستجيب لحاجاته فسيكون غير راضي عن

عمله وبالتالي يعمل أقل مما قد يؤثر سلبا على إنتاجيته نظرا لقلّة تحفيزه في العمل، وهذا فإن الجانب المادي وحده غير كافي فالإضافة إلى ذلك من الضروري أن تراعي الإدارة الجانب المعنوي والذي يساعد العامل على إشباع حاجاته الأخرى، وبذلك يزيد من الشعور بالرضا عن عمله وبالتالي ولائه للمؤسسة وشعوره بالاستقرار وتحقيق التعاون بين الأفراد القوى العاملة، فإن أي برنامج للتحفيز يجب أن يتضمن الجانبين المادي والمعنوي.

جدول رقم (49) يوضح ما إذا كان الأجر مناسب للمنصب

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	18.57%
لا	114	81.42%
المجموع	140	99.99%

إن المنتبِع لمعطيات الجدول يتبين له أنه لا مجال للتعليق لأن الأرقام عبرت عن نفسها، فإن 114 عامل وما نسبته 81.42% تقرر إقرارا مباشرا بعدم مناسبة الأجر للمنصب، فهي نسبة كبيرة وخطيرة في الوقت نفسه، فالأجر كما نعلم يعتبر ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاري في العمل فهو بالنسبة للعامل يمثل دخلا يحافظ على مستواه، يزيده أملا في رفع مستواه المعيشي وإشباع حاجاته من السلع والخدمات، ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لجهد الفرد في العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة مناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة، فيمكننا أن نتساءل عن ماذا تنتظر من عامل يقر عن وعي ولا وعي بعدم مناسبة الأجر للمنصب، وهذا أكيد ينعكس على نفسيته مما يجعل العمل هنا مجرد روتين عنده.

جدول رقم 50 يوضح موقف الرئيس في حالة التغيب

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
21.42%	30	يتصل بك بصفة شخصية
11.42%	16	يتعامل معك بمرونة
67.15%	94	يطبق التعليمات الإدارية مباشرة
99.99%	140	المجموع

ما يمكننا أن نستنتجيه من خلال أجوبة المبحوثين والمجسدة في البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الرئيس يطبق تعليمات الإدارة مباشرة، وهذا ما توضحه نسبة 67.15% وهذا يعني أن الرئيس لا يتعامل مع العمال على أساس أن لديهم ظروف قد تعيقهم عن احترام الوقت المحدد للعمل، وحتى عن الحضور، وهذا الأمر من شأنه أن يولد لدى العامل الشعور بعدم الرضا عن وضعه داخل المؤسسة كون مهمته مختصرة، وفي هذا الإطار أثبتت دراسات مينشغان أنه إذا سادت العلاقات الإنسانية في التعامل بين الرئيس والمرؤوس، فإن ذلك يبعث عن انتشار روح التعاون والولاء للعمل، وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة لذلك فعلى الرئيس دائماً أن يتحلى بالقدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم ودوافعهم، ويحفزهم على العمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل، وتوجيههم في حالة الخطأ، كما تتضمن الاتصال الفعال، ويجنب إعطاء الأوامر والتعليمات بناء على سلطته ومحاولة مشاركتهم في أنشطتهم ومعرفة دوافع التغيير عندهم مثلاً.

جدول رقم 51 يوضح شعور العامل بالتعب أثناء أداء وظيفته

النسب المئوية		التكرارات		البدائل	
50%	47.14%	33	66	طبيعة العمل	دائماً
00%		00		طبيعة العلاقات الاتصالية	
50%		33		جو العمل	
47.14%		66		أحياناً	
05.71%		08		إطلاقاً	

99.99%	140	المجموع
--------	-----	---------

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال يشعرون بالتعب أثناء أداء مهامهم، وقد ظهر ذلك بنسبة 47.14% وحثتهم في ذلك مزيج بين طبيعة العمل وجو العمل مناصفة، فطبيعة العمل من شأنها أن تزيد من تعب العمال على اعتبار أنه عمل روتيني ودائم، وعندما نحاول تحليل ذلك نرى أن أغلبية العمال يتراوح أعمارهم ما بين 44-53 سنة، فنرى أنه من الطبيعي أن يتولد لدى العامل شعور بالملل من العمل بالورشة طوال اليوم وبنفس الروتين، وهذا يشعره بالضغط أحيانا، كما أن هناك بعض الأعمال التي تتطلب جهدا كبيرا من العامل، فيجبر بذلك على بذل جهد عضلي وفني يؤدي في النهاية إلى الإجهاد خاصة إذا كانت ساعات العمل في المؤسسة غير منتظمة فعلى حد تعبير بعض أفراد العينة "أن العمل يتم بنظام 3×8" أي ثلاث مداومات

وهذا يعني أن هناك ضغط كبير في الحجم الساعي للعمل ما ينتج عنه ملل العمال، فهم يقومون بالعمل على وجه الإكراه، نفس الكلام يمكننا أن نصوغه بالنسبة لجو العمل والذي من شأنه كذلك أن يؤثر في نفسية العامل ويزعجه، فكلما كان جو العمل مناسبا كلما ساعد ذلك على بث الارتياح النفسي عند العامل، ورغم أن قدرات العامل استعداداته ودوافعه تساهم في الإنتاج من حيث الجودة والفعالية إلا أن هذا وحده غير كاف فالظروف الفيزيائية للعمل لها من جهة أخرى تأثير.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الإنتاج يمكن أن يزداد ويقل التعب ما إذا كانت الإضاءة جيدة حيث تعمل على رفع مستوى إنتاجية العامل والذي يحتاج دائما إلى سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء، والأمر نفسه بالنسبة لعامل التهوية التي تبعث على الحيوية والنشاط وبذل الجهد فسوءها يؤدي إلى الخمول والتعب والنعاس والضيق، كما أن الضوضاء تشتت الانتباه ويؤدي إلى حفظ الإنتاج رغم زيادة الجهد، وهذا ما أثبتته بعض الأبحاث التي أنجزت في إنجلترا في صناعة النسيج أن الإنتاج قد زاد بنسبة 3% عندما استعمل هؤلاء العمال واقيات

للأذن تعمل على خفض شدة الضوضاء حوالي 50% مما جعل العامل يشعر بمزيد من الارتياح.

ثانيا- عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

إن اختلاف الظروف والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين مختلف الهيئات العمالية في المؤسسة على اختلاف مناصبهم، يهدف في مجمله إلى تفعيل أداء الموارد البشرية فيها وذلك لن يتأتى إلا بتوفير شبكة اتصال تعمل على توفير الجو الملائم والاستقرار النفسي والروح المعنوية العالية لدى العمال ،من خلال تنظيم هيكل مناسب وتوفير علاقات جيدة بين المشرفين والعمال والرؤساء وكافة الهيئات العاملة بالمؤسسة.

1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول:

الاتصال التنظيمي النازل يعمل على تفعيل أداء العاملين بالمؤسسة هذا ما ركزت عليه هذه الجزئية من الدراسة محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين نمط الاتصال التنظيمي النازل وأداء العمال بمؤسسة الكوابل بسكرة متبعين بذلك كل المعطيات الإحصائية الخاصة بهذا النمط والمنحصرة بين السؤال 04 و السؤال 13 من أسئلة استمارة الاستبيان الخاصة بنمط الاتصال النازل وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

فحسب الجدول رقم (04) والخاص بحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية فإن معطيته تدل على أن الإدارة أحيانا تحرص على إيصال المعلومة وذلك ما مثلته نسبة 44,28% وهذا يفسر أن الإدارة تحرص على إبلاغ المعلومة للمستويات الدنيا رغم طول السلم الإداري، فما يهمها هو الأداء الجيد للعمل وبكل الطرق وما يؤكد ذلك هو معطيات الجدول رقم 05 والذي ركز على طرق نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية والتي كانت مركزة على التقارير والمنشورات كونها أفضل الطرق لإيصال المعلومات للعمال وهذا ما مثلته نسبة 75,71% ما عادل 106 عامل وما يمكننا قوله هنا أن العمال يفضلون الرسائل المكتوبة والمنشورات الكتابية لما تحمله من توضيح وشرح المعلومات والتعليمات

والرسائل المرسلة إلى العمال كما هي، وهذا ما يسهل الأمر على العمال في فهم مضمون الرسائل المرسلة من قبل الإدارة مما تمكنهم من التفاعل معها، وهذا ما ينعكس على أدائهم وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم 06 والذي يوضح أنها أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات.

أما بالنسبة للجدول رقم 08 والذي يركز على مدى وضوح المعلومة الصادرة عن الإدارة وحسب معطياته أن نصف العمال أقر بعدم فهم المعلومات الصادرة من الإدارة وذلك بنسبة 54.28% وهذا راجع إلى طبيعة اللغة المستخدمة في الإرسال كون غالبية العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي فهم لا يتقنون اللغات الأجنبية ولا حتى لغة النص الإداري في بعض الحالات.

وتشير الشواهد الكمية بان 60% من العمال أقر بان القرارات الصادرة عن الإدارة ليست في صالح العمال ولا تخدمهم وهذا راجع حسب رأيهم إلى أن اغلب القرارات النازلة تهتم بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة لا غير دون النظر إلى اهتمامات العمال في الترقية والتدريب والأجر إلخ... وهذا وفقا للجدول رقم 09 وما يؤكد ذلك جل المعطيات الكمية المحصورة في الجدولين 10 و 11 حول ما إذا كانت الإدارة تنظم اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل العمال وماذا كانت تطبق حصيلة هذه الاجتماعات في تسيير المؤسسة فاتضح أن أغلبية العمال أقروا بان الإدارة لا تنظم اجتماعات دورية تناقش فيها مشاكل العمال وكان إقرارهم هذا بنسبة جد عالية قاربت 90%، فالمؤسسة تقوم بعقد اجتماعاتها مع الإطارات والرؤساء والمسؤولين دون حضور العامل البسيط حيث يتم خروج نتائج الاجتماع وتبليغ العمال بها على شكل أوامر وتعليمات تطبق من طرفهم وقد أكدت هذا الاستنتاج نتائج الجدولين 12، 13 واللذان يتمحوران حول حرص الإدارة على توصيل المعلومة إلى العامل باعتمادها كل وسائل الاتصال المتنوعة والحديثة وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين والتي ظهرت بنسبة 41,42% حول تأكيد العمال على أن الإدارة تحرص على إيصال المعلومة في وقتها مركزه في ذلك على جميع الوسائل الحديثة

وجميع الطرق التي تضمن ذلك، وقد ظهر ذلك بنسبة 78.56 % مهتمة في ذلك بمعلومة العمل وإمكانية إيصالها بسرعة وتطبيقها من طرف العمال.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن الإدارة لا تعمل ولا تحرص على مشاركة العمال الديمقراطية في قضايا العمل فهي الوحيدة العاملة على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا يعني أن العامل في المؤسسة يعتبر مجرد آلة تعمل على تطبيق الأوامر، وعليه يمكن القول أن هناك ضعف في قنوات الاتصال النازل.

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

اتضح لنا من خلال المعطيات العامة والخاصة بالتساؤل الفرعي الثاني والذي مفاده أن الاتصال الصاعد يساعد على تحسين وتفعيل أداء العمال في المؤسسة أن اغلبية العمال التنفيذيين يقرون بوجود نمط اتصال صاعد بين العمال والإدارة وقد ترجم ذلك في مجموع المؤشرات الدالة عليه و المتمثلة في أسئلة الاستبيان وذلك من السؤال 14 إلى 26 وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

في محاولة منا للكشف عن إمكانية سماح الإدارة للعمال التعبير عن مقترحاتهم في ما يخص شؤون العمل اتضح لنا أن اغلبية العمال يقرون بعدم تشجيع المؤسسة العمال على الإدلاء بمقترحاتهم في ما يخص شؤون العمل وذلك بنسبة 67.14% وما يمكننا فهمه من خلال ذلك أن الإدارة بهذه الطريقة لا تطرح مقترحاتها على مستويات أدنى من العمال فما يهمها هو إيصال المعلومات الخاصة بالأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل. أما بالنسبة للمعطيات الخاصة بالجدول 15.16 والتمحورة حول إمكانية الاتصال مباشره بالرئيس المباشر في حالة وجود مشكل في العمل والتي تشكل نسبة 55.71% من إجمالي آراء العاملين مفضلين في ذلك طريقة الطلب الخطي وما مثل ذلك نسبة 75.71% وما يمكننا قوله هو أن العمال يحاولون الحفاظ على انفتاح قنوات الاتصال بينهم وبين الإدارة، وبالتالي إبقاء العملية الاتصالية مفتوحة بينهم مما يسهل عليهم تجنب الأخطاء الواردة في مجال العمل وبالتالي الحفاظ على أداء جيد، هذا بالإضافة إلى محافظة العامل على حقه في حال كان الاتصال بينه وبين الإدارة بطريقة موثقة وقانونية..

أما بالنسبة لما جاء في الجدول 17 والذي تتمحور معطيته حول الجهة التي يتصل بها العامل في حالة استشارة في شأن من شؤون العمل حلت استشارة الزملاء المرتبة الأولى وهذا دليل على أن العمال يلجئون دائما إلى زملائهم في ذوا الخبرة والاختصاص وهذا راجع إلى قرب المسافة وسهولة الاتصال فيما بينهم، كما أنه يعتبر دليلا على أن هناك علاقات إنسانية بين العمال وهذا ما قد ينعكس على مردوديتهم وأدائهم المهني.

وبالعودة إلى معطيات الجدولين 18 و19 والتي تدور حول اهتمام الإدارة وإنصاتها لمشاكل العمال في المؤسسة فقد اتضح أن اغلبية العمال يقرون بان الإدارة لا تهتم بما يرفعه العمال من شكاوى محاولين في ذلك المشاركة والمناقشة في بعض أمور ومشاكل العمل وذلك شكل ما نسبته 85.71% وقد كان مرد ذلك إلى طبيعة العمل و طول التسلسل الإداري في المؤسسة وهذا ما استخلصناه من خلال هذا الجدول، بالإضافة إلى أن الإدارة هنا لا يهتمها إلا وصول المعلومة إلى العامل وإصدار التوجيهات والأوامر بكل الطرق.

وتشير الشواهد في الجدول 20 والذي يعالج جزئيه أكثر الوسائل استخداما للاتصال بالرؤساء أن أغلبية العمال يقرون بتفضيل الطلب الخطي وذلك ما مثله نسبة 42,85% وذلك لكونه حسب رأيهم أكثر مصداقية وأكثر ثقة.

أما بالنسبة لمعطيات الجدول 21 والتي تتمحور حول معرفة الأوقات التي يتم فيها الاتصال بالرئيس في حالة وجود مشكل فقد تمركز في البديل الأول والمتمثل في اتصالهم أثناء العمل وهذا ما مثله نسبة 45.71% وما يمكننا قوله هو أن هناك خوف على مصالح المؤسسة من طرف العمال وهذا ما يجعلهم أكثر حرصا على أداء أعمالهم بفعالية أكثر. كما تؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم 23 أن غالبية أفراد العينة يتصلون بالرئيس داخل مكتبه في حالة وجود مشكل في العمل وهذا ما شكلته نسبة 52,05% وهذا راجع إلى طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين والتي تكون دائما داخل المؤسسة وهذا ما أكدته معطيات الجدول السابق.

وتكشف البيانات الإحصائية في الجدول 26 والذي يوضح ما إذا كانت الإدارة تراعي مصالح العمال في اتخاذ قراراتها أن اغلبية العمال أقروا بعدم مراعاة الإدارة لمصالح العمال وقد ظهر ذلك بنسبة 90 % وهذا دليل على أن الإدارة لا تراعي مصالح العمال عند اتخاذ القرارات.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول بأن الاتصال الصاعد في المؤسسة حاضر، إلا أن حضوره ليس بالسلاسة الكافية التي تسمح بتدفق العملية الاتصالية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة وصعوبة الاتصال بين العمال والإدارة بسبب طول التسلسل الهرمي الإداري وكذا طول المسافة بين العمال التنفيذيين والإدارة مما ينعكس على أداء العمال من خلال عدم رضاهم عن هذا الأسلوب من الاتصال وعدم الاهتمام بأرائهم حول تطوير العمل وتحسين أداء المؤسسة.

3-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثالث :

في محاولة منا للكشف عن انعكاس الاتصال الأفقي على أداء العمال بالمؤسسة وذلك من خلال أسئلة الاستبيان المحصورة بين السؤال 27 والسؤال 37 توصلنا إلى النتائج التالية:

تؤكد معطيات الجدول 27 المتعلق برأي المبحوثين في تعاونهم بين مختلف الفئات التنظيمية والإدارية إقرار العمال بأنه من الضروري جدا التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية وقد ظهر ذلك بنسبة 70% وذلك لإدراك العمال لما دور الاتصال الأفقي في المحافظة على السير الجيد للعمل وحل بعض المشاكل المتعلقة والتنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة وبين مختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة، وهذا ما أكدته معطيات الجدول 28 والذي يوضح إمكانية الاتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى والذي أخذ نسبة 78.75% وهذه الاتصالات تكون بصفة رسمية بين العمال أثناء العمل حيث أقر العمال أن لزملائهم دور إيجابي في محاولة تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما عن رأي العمال فيما إذا كان المدير يشجع العمال على المنافسة في شؤون العمل أثناء الاجتماعات فقد أقر العمال أن المدير لا يشجع العمال على المنافسة وهذا

ما وضحته نسبة 67.14% من إجمالي أجوبة المبحوثين في الجدول 29 وهذا يعني أن العمال بقوا على نفس الآراء الخاصة بهم في ما يخص المسار الاتصالي في المؤسسة.

كما تؤكد معطيات الجداول 31 32 33 على التوالي أن المدير لا يعمل على إقامة ورشات عمل لمناقشة قضايا العمل وذلك ما أكدته نسبة 71,42 % وما أكدته نسبة 80 % من العمال الذين أن الإدارة لا تشجع المنافسة بين العمال العلاقة القائمة بين العمال والمدير ليست قائمة على التقارب الذي من شأنه أن يعمل على توحيد الجهود ويشعر الجميع بالمسؤولية اتجاه المؤسسة مما يساعدهم على إدراك الأهداف الرسمية للمؤسسة ويشعرهم بأهميتهم ودورهم في تحقيقها مما يعود على العمال بنتائج فعالة ومرضية.

أما عن شواهد الجدول 34 والذي يتمحور حول ما إذا كانت الإدارة تعتمد على المقابلات المباشرة في مناقشة شؤون العمل وذلك ما نسبته 57.14 % و هذا يعني أن الإدارة لا تشجع الاتصال الأفقي بينها وبين العمال ذلك الذي يخلق جو من الانسجام والتفاعل في ما بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى . وبالتالي فالإدارة تهتم فقط بالأوامر والتوجيهات ومحاولة إيصالها للعمال وهذا ما ينعكس على الروح المعنوية لهم، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 35 والتي تشير إلى أن الإدارة لا تراعي مشاعر العمال وذلك ما مثلته نسبة 72.85 %، فما دامت الإدارة لا تشارك العمال في اتخاذ القرارات ولا تراعي مشاعرهم فإن ذلك ينعكس سلبا على نفسية العامل فيؤثر على مردودية عمله.

4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المتغير الخاص بالأداء المهني :

بتحليلنا للجدول الخاصة بمتغير الأداء المهني والمتمركزة بين الجداول 38 و51 وجدنا أن العمال يحافظون على أدائهم وعلى خدمتهم للمؤسسة رغم الصعوبات التي يواجهونها في الاتصال بالإدارة، فذلك قد يؤثر على طبيعة العمل وحتى على نفسياتهم فالمعطيات الإحصائية للجدول 39 تظهر بأن ما نسبته 92,85% من العمال يقومون بالتخطيط لأدائهم بصورة نهائية.

أما بالنسبة لمعطيات الجدول رقم 40 توضح أن أغلبية العمال يعملون على التعاون ومحاولة التنسيق في ما بينهم وقد ظهر ذلك بنسبة 71.43 % . وما يمكننا قوله انه كلما كان جو الأداء للعمل فيه الأخوة والصداقة والمحبة بين العمال كلما توحدت جهودهم في التنسيق في العمل والتعاون بين العاملين حتى يتمكن الجميع من تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدته بعض الجداول الخاصة بالاتصال الأفقي كما يمكن أن تؤكد ذلك معطيات الجدول 41 والتي تؤكد على طبيعة العلاقة مع الزملاء حيث أقر أغلب أفراد العينة 70 % أنهم تربطهم علاقة صداقة في ما بينهم وذلك لطبيعة العمل في المؤسسة بالإضافة إلى عنصر الخبرة المكتسبة من الاقدمية في العمل مما يساعدهم على التعاون والتفاعل في ما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فعلاقة الصداقة تلعب دورا مهما في الحفاظ على سيرورة وفاعليه الاتصال بين الزملاء.

كما تشير الشواهد الخاصة بالجدول 42، 43، 44، 45، 46 والتي تتمحور في مجملها حول طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال ومحاولة تقديره للجهد المبذول من طرف العمال فقد كانت بنسب متفاوتة ومشجعة، ففي الجدول 44 أقر العمال بأن ما نسبته 80 % أن الرئيس يحاول معاملة العمال معاملة حسنة وهذا ما يساعدهم على العمل بشكل جيد محاولين في ذلك التغلب على العراقيل التي يمكن أن تعترض أداؤهم داخل وحداتهم الإنتاجية وقد أكدت هذا الرأي نتائج الجدول 45 حيث أقر نصف العمال أن الرئيس المباشر يعمل على تثمين الجهد الذي يبذله العمال ورفع الروح المعنوية وتحفيز البذل والعطاء أكثر وهذا ما أكدته معطيات الجدول 46 والذي يوضح ما إذا كانت علاقة العمال بالرئيس قائمة على الاحترام المتبادل حيث أقر 84.28 % من العمال بذلك حيث أكدوا أن العلاقة بينهم وبين الرئيس سليمة وخالية من النزاعات والتضارب مما يساعد على تحقيق الأداء الجيد والمحدد من طرف المؤسسة.

ويمكننا من جهة أخرى إثارة نقطة جد مهمة في عملية الأداء ألا وهي فرص التقدم والترقية للعمال وذلك لما لها من أهمية بالغة في أي مؤسسة فهي تمثل احد

حوافز العمل المعنوية إلى جانب كونها حافزا ماديا يستثير العمال ويدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم فالترقية في نظر العاملين وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل في نظر العمال تقدير من جانب المؤسسة لخدماتهم وجهودهم وقد ظهر تفسير ذلك في الجدول رقم 47 حيث أقر العمال بوجود فرص للترقية وذلك لضمان التنسيب السليم لنظام العمل داخل الوحدات الإنتاجية وهذا ما أكدته معطيات الجداول 48، 49 المتمحورة حول العلاوات والمنح والأجر فأقر العمال بذلك بما نسبته 88.57% كما سبق أن أوردنا في نتائج الجدول السابق عما للترقية من أهمية في نفسية العامل إلا أنها غير كافية، فالجانب المعنوي وحده غير كافي بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن تراعي الجانب المادي والمعنوي معا حتى تضمن شعور العامل بالاستقرار وتحقيق التعاون والتنسيق بين أفراد القوى العاملة.

وانطلاقا مما سبق نستنتج أن الأنماط السائدة في المؤسسة والمعمول بها في الاتصال خصوصا عمال التنفيذ لا تخدم أهداف العاملين ولا تساعدهم على تطوير أدائهم كونهم يحسون بأنهم مجرد آلة في المؤسسة.

ثالثاً. النتيجة العامة :

تعتبر مرحلة كتابة نتائج الدراسة تنويجا للجهد المبذول من طرف الباحث في كل البحث بشقيه النظري والتطبيقي، وهذه العملية تكتنفها بعض الخطورة لأن الباحث خلالها يقدم زبده مجهوده ويختصره في صفحات، وإذا لم يحذر في التعامل معها صياغة وتعبيراً صحيحاً فلربما يلحق بحثه تشويه يصعب ترميمه.

إن الاتصال عملية دينامية تمس كل قطاعات المجتمع لما لها من اثر فعال في الأداء الوظيفي لكل مؤسسات المجتمع بمختلف أنواعها وأشكالها وطبيعتها إنتاجها ولهذا فقد أولت المؤسسات اهتماماً بالغاً وعناية فائقة ببرامج الاتصال وارتباطه بجميع مستويات التنظيم تبعاً لما تنتجه العملية الاتصالية بكل أنماطها وأساليبها من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذا المنطلق سنحاول استعراض النتيجة العامة لهذا البحث وذلك بالتذكير بتساؤله الرئيسي الذي كان على الشكل التالي:

ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة؟
 فقبل الانطلاق في الحديث عن طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط الاتصال التنظيمي وتفعيل أداء المورد البشري في المنظمة نقف عند نقطة مهمة وهي أن الدراسة كشفت عن وجود علاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي وبين الأداء وذلك بغض النظر عن طبيعتها ونوعها وهذا ما أوضحته نتائج ومعطيات الجداول بأرقامها ونسبها. كما اتضح من خلال الشواهد الإحصائية لمعطيات الجداول أن الاتصال السائد في المؤسسة هو النازل و الأفقي ومن هنا يمكننا استنتاج النتائج العامة للدراسة.

فبالنسبة لنمط الاتصال النازل رأينا أن هناك ضعف في قنوات هذا النوع من الاتصال، فالإدارة لا تقوم بإعلام كافة المستويات التنظيمية بالمعلومة وهذا يجعلها

بطيئة وغير كافية، وبالتالي قد ينعكس على أداء العمال لأعمالهم في أوقاتها كما أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كون الإدارة تحتكر سلطة القرار ولا تمكن العمال المشاركة في ذلك وهذا ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال وذلك بتعزيز الشعور لديهم بأنهم مجرد آلات تعمل على تطبيق الأوامر والتعليمات فقط، أما بالنسبة لنمط الاتصال الأفقي فقد ظهر جليا في معطيات الجداول الخاصة به، حيث اتضح أن هناك علاقة إنسانية بين العمال وبقية زملائهم وبينهم وبين رئيسهم المباشر وهذا يعمل على بث روح المنافسة في العمل والاستشارة حول قضاياها هذا ما يجعله بعدا نفسيا مؤثرا في نفسية العمال فكأن المدير يقول نحن شركاء في العملية الإنتاجية فهذه "النحن" تمد العامل بالشعور بالتقدير، وهو عامل مهم جدا في الحياة المهنية فالعمال يدركون جيدا ما للاتصال الأفقي من دور هام في المحافظة على السير الجيد للعمل وحل بعض المشاكل العالقة والتنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة وبين مختلف وحدات المؤسسة.

وما يمكننا قوله في هذا الصدد أن إلتون مايو قد اقر بإلزامية تدريب الرؤساء والمديرين على فهم حاجات الناس وحسن التعامل معهم باختلاف مواقفهم ومعتقداتهم ويكون ذلك بتنمية القدرة لدى الرؤساء على تحليل اتجاهات الأفراد ومحاولة التعرف على كل الجوانب والمواقف المختلفة والعوامل المؤثرة في العمال، حتى يتمكنوا على حل مشاكلهم لأن ذلك يساعدهم على الاستقرار النفسي ويشعرهم بالارتياح وبالتالي تبعث على الثقة ويحسون بأنهم موضع تقدير واحترام وهذا ما ينعكس على كفاءتهم وفعاليتهم في الأداء.

التوصيات والاقتراحات :

- خلق أجواء عمل مبنية على أساس التفاهم بين مختلف الفئات المهنية وتضييق النفسية والاجتماعية بين الإطارات والعمال.
- تشجيع إقامة العمليات الاتصالية من منطلق مهني واخوي في نفس الوقت.
- تطوير وتحسين القدرات الإدراكية للعمال عن طريق دعمهم بدورات تدريبية وتكوينية متواصلة مبنية على أساس حسن الإصغاء والتواصل.
- محاولة الوقوف على حل المشكلات العمالية العالقة في التنظيم بشكل فوري، وذلك بالعمل على عدم إعاقة العملية الاتصالية والتشويش عليها .
- العمل على تنمية الشعور بالولاء والانتماء وذلك لبعث الارتياح في نفوس العمال .
- تخفيض إمكانية التوتر والنزاع التي تؤدي إلى هيمنة الشك وانعدام الثقة .
- العمل على إيصال المعلومات في وقتها دون تأخير عن موعدها المحدد.
- تشجيع الجو المهني العائلي الباعث على العطاء والاستقرار.
- وضع إمكانيات ووسائل التقييم المستمر بفاعلية عمل المؤسسة في مجال الاتصال التنظيمي وذلك لمتابعة التطور وتدارك الأخطاء قبل تراكمها.
- تسليط الضوء على الاتصال الصاعد وذلك من خلال تشجيع التغذية الراجعة والإصغاء إلى انشغالات العاملين.

خاتمة

لقد كشفت هذه الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيس الذي مؤداه ما انعكاس أساليب الاتصال التنظيمي على تفعيل أداء الموارد البشرية في المنظمة، عن أهمية كبيرة لأنماط الاتصال وكيف يمكن أن تكون عاملا حاسما في الارتقاء بأداء العمال إلى مستويات عليا بالأخص إذا تم تفعيلها وتطبيقها بطريقة علمية تراعي الشق الإنساني للعاملين، وأنه يمكنها كذلك أن تتحدر بهذا الأداء إلى مستويات دنيا تصبح معها المنظمة أقرب ما تكون إلى ساحة صراع خفي ومعلن وتتعلل فيها الإضافة الإبداعية للعاملين.

وفي سبيل هذه المعالجة العلمية جابهتنا عدة صعاب لعل أبرزها توطين الموضوع في حقل سوسيولوجيا تنمية الموارد البشرية من منطلق تنازعه تخصصات عدة (علم الاجتماع، علم النفس التنظيم، الاقتصاد...) إلا أننا تجاوزنا هذه العقبة الابستمولوجية بالالتزام بالأسس المنهجية والهيكل النظرية الكبرى لعلم اجتماع تنمية الموارد البشرية وجعلها موجهاً لمسار البحث.

وفي عمومها فإن الدراسة كشفت عن انعكاس واضح وجلي لأساليب الاتصال على الأداء المهني للعاملين في المنظمة، وعلى هذا فإن البحث قد وفى نسبيا بما وعد به من إثارة علمية وفتح نافذة بحثية تستحق الوقوف أمامها مطولا واستيفائها حقها من البحث والتنقيب والدراسة، والمضي أبعد من ذلك باختبار نتائجها وتعويضها في الآن نفسه بفتح نوافذ بحثية أخرى متقاربة ومتشابهة لأن البحث في العلاقة بين المورد البشري وأدائه وبين نماذج المسارات الاتصالية داخل المنظمة التي ينخرط فيها وينتمي إليها يرتقي إلى مصاف الضرورات البحثية وتمليه المتغيرات والمستجدات الاقتصادية، ذلك أن التوجهات العالمية المعاصرة في هذا الميدان ضاعفت من اهتمامها بالجوانب الإنسانية على الرغم من أن مساعيها لم تكن خالصة لخدمة الإنسان ورفيه بقدر إخلاصها لمبدأ البراغماتية المتوحش.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا : المعاجم والقواميس :

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982.

2. إسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مجد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.

ثانيا : الكتب

3. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2011.

4. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.

5. أحمد أبو سمرة، الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.الأردن.2011.

6. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر – الأصول والمهارات – دار النشر: المؤلف، القاهرة، 2002.

7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

8. أحمد ماهر - كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال- الدار الجامعية للنشر- الإسكندرية- 2004.

9. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000،

10. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

11. أمين عبد العزيز حسن- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين- دار قباء للطباعة والنشر- القاهرة- مصر 2001

12. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

13. تروث مشهور – استراتيجيات التطوير الإداري- دار أسامة- ط1- عمان- 2010.

14. جابر نصر الدين- لوكيا الهاشمي- مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي- دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع- عين مليلة- الجزائر- 2006

15. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المنعال، دار المسرح، الرياض 2003.

16. حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006.

17. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.

18. حصة محمد آل مساعد- مهارات الاتصال والتفاعل- عالم الكتب- جامعة طيبة- المدينة المنورة- د ط- د س

19. خضير كاظم حمود – السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002

قائمة المراجع

20. خواجه عبد العزيز- مدخل إلى علم النفس الاجتماعي- دار الغرب للنشر والتوزيع- وهران- 2005
21. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. ربحي مصطفى عليان محمد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2003.
23. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1999.
25. زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
26. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي – إدارة المواد البشرية دار وائل، دبت للنشر، الأردن. 2007.
27. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
28. صالح خليل أو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
29. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2007.
30. عامر الكبيسي- التصميم التنظيمي- ط1- دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع- الدوحة- 1998
31. عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، ط2 ، مكتبة وهبة، مصر، 1977
32. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء ج1، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999.
33. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999
34. عبود زيد منير – فن الإدارة بالاتصال- ط1، دار دجلة للنشر- عمان- 2008.
35. عمر نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني ،دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن، 2001.
36. علاء محمد القاضي- بكر عمر حمدان- مهارات الاتصال، ط1، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
37. علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004
38. علي عياصرة وآخرون- الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية- دار حامد للنشر والتوزيع- عمان- الأردن- 2006.
39. علي فلاح الزعبي ،الاتصالات التسويقية، مدخل منهجي وتسويقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010.

قائمة المراجع

40. عمار بوحوش - محمد محمود الذنبيات - تقنيات ومناهج البحث العلمي - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1995
41. فهمي سليم الغزوي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006
42. كاظم جاسر العيساوين، دراسات الجدوى الاقتصادي وتقييم المشروعات، دار المناهج، كمان، ط1، 2001
43. كمال حمدي أبو الخبير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974
44. كمال محمد عويضة: علم النفس الصناعي-ط1- دار الكتب العلمية - بيروت-1996
45. محمد راوية: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
46. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000
47. محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، السعودية، ط7، 1987.
48. محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية، لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي، مصر، 1985.
49. محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
50. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات، والعمليات، والوظائف، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993.
51. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
52. محمود سلمان العميان- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر- عمان- ط3- 2005
53. محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1971.
54. مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
55. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
56. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
57. مصطفى محمود أبو بكر- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي- الاتصال الفعال- مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال- د ط- الدار الجامعية- 2008
58. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2008.
59. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي - ط3، ، دار المجدلوي للنشر، الأردن،

قائمة المراجع

60. مهدي زويلف، إدارة الأفراد -متطور كلي مقارن- دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
61. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
62. ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار نشر، الجزائر، 2004.
63. ناصر قاسيمي- الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية- ديوان المطبوعات الجامعية- 2011.
64. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور محلي مقارن- معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
65. نجية هبهب، أساليب الاتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، جامعة قسنطينة، 2002.
66. نواف كنعان- القيادة الإدارية- دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982.
67. نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر:محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
68. هالة منصور- الاتصال الفعال- مفاهيمه وأساليبه- ومهاراته- المكتبة الجامعية- الأزاريطة- الإسكندرية- 2000.
69. ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
70. يسري إبراهيم محمد، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

ثالثا . الرسائل الجامعية :

71. الطاهر جعيم: واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية. جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.
72. عبد الرحمن النملة: أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض، دراسة مكملة للحصول على درجة الدبلوم العالي في الإدارة الجمركية، 1998.
73. علي الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منتسبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

المراجع باللغة الأجنبية :

71. ALEX muchielli (b): Rôles et communication dans l'organisation " connaissance du problème" les édition est entreprise modern. D edition les liberaires technique, paris, France, 1983
72. Francis Vanoye- Expression communication- colin- paris- 1973.
73. Pierre lovert: Gestion des ressources Humaines collection, festion édition everolles university, 1991.
74. WATZLAWICK P, la communication, état des savoirs, WOrdonnateur, sciences humaines, édition, Auxerre, 1998

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- قسم العلوم الاجتماعية -



استمارة استبيان تحت عنوان:

أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد
البشرية بالمنظمة

أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور
د/ عبد العالي دبله

إعداد الطالبة :
برقية سهيلة

السنة الجامعية: 2021/2020

البيانات الشخصية

1- السن:

2- المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

3- عدد سنوات العمل:

الأسئلة:

4- هل تحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى كل المستويات العمالية؟

دائماً أحياناً نادراً

5- ما هي طرق نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

التقارير والمنشورات شفهيًا بين معاً

6- ما هي أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات؟

التقارير والمنشورات شفهيًا اثنين معاً

7- هل إيصال المعلومة من الأعلى إلى الأسفل هو أنجع طرق الاتصال؟

دائماً أحياناً نادراً

8- هل المعلومات الصادرة عن الإدارة تتميز بالوضوح؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ لا، إلى أي شيء يرجع ذلك؟

.....

9- هل القرارات الصادرة من الإدارة في صالح العمال؟

دائماً أحياناً نادراً

10- هل تنظم الإدارة اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل العمال؟

نعم لا

- في حال الإجابة بـ نعم، كم مرة تكون هذه الاجتماعات؟

.....

11- هل تطبق حصيلة هذه الاجتماعات في تسيير المؤسسة؟

دائماً أحياناً نادراً

12- هل تعتمد الإدارة على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات؟

دائماً أحياناً نادراً

13- هل تعتمد الإدارة على الوسائل الحديثة في الاتصال؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ نعم، ما هي هذه الوسائل؟

14- هل تسمح الإدارة للعمال بالتعبير عن مقترحاتهم فيما يخص شؤون العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

15- هل تتصل برئيسك مباشرة في حال وجود مشكل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ نعم، لماذا؟

16- ما هي الطريقة التي يتم بها تقديم الشكوى؟

الاتصال المباشر طلب خطي بوق الشكاوي

17- ما الجهة التي تتصل بها في حالة الاستشارة في شأن من شؤون العمل؟

رئيس المصلحة المدير النقابة زملاء

18- هل تهتم الإدارة بكأوى والتقار

دائماً أحياناً نادراً

19- هل تعطي الإدارة للعمال فرصة للإبصتات والمناقشة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ لا، إلى ما يعود ذلك؟

العلاقات الشخصية بيعة وظيفة العامل

20- ما هي الوسائل الأكثر استخداماً للاتصال برؤسائكم؟

الهاتف المقابلة الشخصية طلب خطي

21- هل تحدث أثناء الاجتماعات الرسمية؟

دائماً أحياناً نادراً

22- ما هي الأوقات التي تراها مناسبة للاتصال برئيسك في حالة إذا واجهت مشكل يخص العمل

أثناء العمل

وقت الراحة

بعد الفراغ من العمل

23- أين تتصل برئيسك؟

في المؤسسة

في المكتب

خارج المؤسسة

24- هل سبق وأن قدمت شكوى للإدارة؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، كيف كان رد الإدارة عليها؟

25- ما هو الأسلوب الذي تفضله للاتصال بالإدارة؟

مقابلة شخصية

الهاتف

الوساطة

الأسلوب الكتابي

26- هل تراعي الإدارة مصالح (في إتخاذ القرارات)؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، كيف ذلك؟

27- ما رأيك في التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟

ضروري جدا

عادي

غير ضروري

28- هل تتصل بالزملاء من الأقسام الأخرى؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، متى يكون ذلك؟

29- هل يشجع المدير العمال على المناقشة في شؤون العمل أثناء الاجتماعات؟

نعم لا

30- هل يحرص المدير على تشجيع العمال أثناء اتصاله بهم على إقامة نشاطات داخل المؤسسة؟

نعم لا

31- هل يشجع المدير على إقامة ورشات عمل لمناقشة قضايا العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

32- هل يشجع المدير المنافسة بين العمال لبحث أوجه التعاون بينهم؟

نعم لا

33- هل تشجع الإدارة على تبادل المعلومات والافكار بين العمال؟

دائماً أحياناً نادراً

34- هل تعتمد الإدارة على المقابلات المباشرة؟

دائماً أحياناً نادراً

35- هل تراعي الإدارة مشاعر العمال أثناء العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

36- هل تشارك الإدارة العمال في المناسبات الاجتماعية والاحتفالات؟

نعم لا

37- هل للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون؟

نعم لا

38- هل تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؟

نعم لا

39- هل هناك تخطيط للعمل قبل الأداء؟

نعم لا

40- هل هناك تنسيق وتعاون بين الزملاء؟

دائماً أحياناً نادراً

41- ما طبيعة العلاقة مع الزملاء؟
عمل فقط
صداقة

42- هل تتصل برئيسك في حل مشكل؟

نادرا أحيانا دائما
43- ما طبيعة علاقتك مع الإدارة؟

سيئة حسنة جيدة
44- هل معاملة الرئيس تساعدك على العمل بشكل جيد؟

نعم لا
45- هل يقدر الرئيس الجهد المبذول في العمل؟

نعم لا

46- هل علاقتك بالرئيس قائمة على الاحترام المتبادل

نعم لا

47- هل تمنحك الإدارة فرصة للتقدم والترقية؟

نعم لا

48- هل تحصل على منح و علاوات؟

نعم لا

49- هل ترى أن الأجر مناسب للمنصب؟

نعم لا

50- ما موقف رئيسك في حالة تغيبك؟

يتصل بك بصفة شخصية

يتعامل معك بمرونة

يطبق التعليمات الإدارية مباشرة

51- هل تشعر بالتعب أثناء أداء وظيفتك؟

نادرا أحيانا دائما
- في حالة الإجابة بـ دائما، إلى ما يعود ذلك؟

ملخص الدراسة :

تعنونت هذه الدراسة بأساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة . وانطلقت من تساؤل رئيس مؤداه : ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء الموارد البشرية في المنظمة ؟ وتفرع عن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية هي الآتية :

- 1- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين في المنظمة ؟
- 2- انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد على أداء العاملين في المنظمة ؟
- 3- انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين في المنظمة ؟

وكان اعتمادها منهجيا على النهج الوصفي وشملت عينتها 140 عاملا من إجمالي عمال التنفيذ بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة البالغ عددهم 627 عاملا ، وكانت أدواتها الرئيسية استمارة الاستبيان ، والمقابلة كأداة مساعدة وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن هناك ضعف في قنوات الاتصال النازل في المؤسسة .
- أن الاتصال الصاعد كان حاضرا ، لكن حضوره لم يكن بالسلاسة الكافية التي تسمح بتدفق المعلومات في المؤسسة.
- أن الاتصال الأفقي بين الزملاء فيما بينهم ، وبين الأقسام فيما بينهم كان حاضرا بقوة وانعكس إيجابا على أداء العاملين .
- أن ضعف قنوات الاتصال النازل ينعكس سلبا على أداء العامل وذلك لكثافة الأوامر والتعليمات النازلة وضعف طرائق التوصيل المتسمة بالجفاف والتي تجعل العامل مجرد آلة تلقي واستقبال لا غير.
- وكننتيجة عامة كان لأساليب الاتصال انعكاس واضح وجلي على أداء الموارد البشرية في الاتجاهين (سلبا وإيجابا)

Résumé

Cette étude aborde les méthodes de communication organisationnelle et sa réflexion sur l'activation de la performance des ressources humaines dans l'organisation -étude de terrain à la **Cable Industry Corporation de Biskra**.

Tout est parti de la question principale :

Quel est le reflet des modes de communication sur l'activation de la performance des ressources humaines dans l'organisation ?

Trois sous-questions découlent de cette question :

Quel est le reflet du style de communication descendante sur la performance des employés dans l'organisation ?

Quel est le reflet du style de communication ascendante sur la performance des employés dans l'organisation ?

Quel est le reflet du style de communication transversale sur la performance des employés dans l'organisation ?

L'approche descriptive a été systématiquement adoptée, l'échantillon comprenait 140 travailleurs sur le nombre total de 627 travailleurs dans la mise en œuvre de la **Cable Industry Corporation à Biskra**, et son outil principal était le questionnaire et l'entretien comme outil d'aide.

Il a conclu un ensemble de résultats dont les plus importants sont :

- Qu'il y a une faiblesse dans les canaux de communication descendante dans l'institution.

- La communication descendante était présente, mais sa présence n'était pas assez fluide pour permettre la circulation des informations dans l'établissement.

- Le flux transversale entre les collègues entre eux, et entre les départements entre eux était fortement présent et se répercutait positivement sur la performance des employés.

- La faiblesse des canaux de communication descendante se répercute négativement sur la performance du travailleur en raison de l'intensité des commandes et des instructions qui descendent, et la faiblesse des modes de transmissions caractérisés par la sécheresse rend le travailleur une simple machine de réception.

De manière générale, les méthodes de communication avaient une réflexion claire et évidente sur la performance des ressources humaines dans l'organisation dans les deux sens (positif et négatif)

