

## الإشكالية:

- تمثيل العنصر البشري أهم مورد تمتلكه أي مؤسسة، لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما أثبتته دراسات وأبحاث الكثير من الممارسين في المؤسسات، إذ تعد المؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في هذا المجال لأنه أجود أنواع الإستثمار، وذلك عن طريق ادارات تهتم و تعنى بهذا المورد العرج توفره لأي مؤسسة والفيصل بين نجاحها أو فشلها عن طريق انتهاج عدة أساليب والمرجعون أساسا بأداء الأفراد ومدى الإهتمام بمعنوياتهم عن طريق انتهاج عدة أساليب بزيادة الأجر، والراحة، والترقية وبعض الامتيازات الأخرى المتعلقة بالسلطة كإشراهم في عملية السير بالمشاركة، أي إشراهم في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة وإتخاذ القرارات مما يشجعهم على العمل اكثر بكفاءة وجودة لزيادة عملية الانتاج
- وللحديث عن المشاركة في اتخادات القرارات فهذه العملية مرهونة بوجود علاقة تربط الرؤساء بالمرؤوسين أي وجود إتصال فيما بينهم، لأن جوهر الإتصال هو المشاركة بين شخصين فأكثر في المعلومات والأفكار والأراء والإعتقادات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها.
- ويعتبر الاتصال مجالا خصبا للدراسة العلمية، و يتضمن كل الوسائل و الطرق التي تمكن العقل البشري التأثير بشكل مافي العقل الآخر وهو بذلك أمر اساسي بالنسبو لأي مؤسسة أو جماعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة، مهما كانت طبيعة نشاطها فهي بحاجة إلى نظام اتصال فعال يتيح لأفرادها نقل خبراتهم من جيل لآخر.
- لذا يحظى الاتصال التنظيمي بإهتمام خاص من طرف المديرين حيث يسعى المدير إلى إنجاز مهامه من خلال آخرين و هذا ما يتطلب إجراء عملية اتصال عبر كافة المستويات الإدارية وبذلك فالاتصال يجعل المنظمة نظاما مفتوحا تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير و التأثير .

- ونظرا لأهمية هذا الموضوع عملت الكثير من المؤسسات جاهدة على تحسين شبكة اتصالات داخل الأوساط العمالية وخلق حيزا أو إطار لإسهام عمالها في بناء قرارات سلمية، وإنجازهم لعملهم بكفاءة عن طريق إعطاء ديناميكية جديدة و الإستجابة للمتغيرات الخارجية ومواكبتها، وهذا كله لا محال بإمكانه الرفع من الكفاءة الانتاجية و خلق ما يسمى بالميزة التنافسية.

- ومن هذا التقديم يجدر بنا أن نطرح عدة أسئلة التالية :

### السؤال العام :

1- هل للاتصال التنظيمي علاقة برفع مستوى وكفاءة أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية تغذية الانعام و الدواجن؟

### الأسئلة الفرعية :

2- بما أنه الإتصال هو الشريان الذي يربط كل أسلاك المنظمة ببعض فهل نجاحه أو فشله له علاقة ما بالأداء الوظيفي؟

3- هل مساندة المؤسسة للتطور التكنولوجي يساعد على مرونة وكفاءة أداء العامل داخل المؤسسة؟

### • المقاربة السوسيولوجية :

ان أهمية وخطورة عملية الاتصالات داخل منظمة نالت اهتمام "ايلتون مايو" مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية من حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال فهذه المشكلة بدون شك هي النقطة التي تواجه الحضارة اليوم .

ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية في الولايات المتحدة الامريكية قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشر تأثيرها في بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد، ولقد استمدت افكارها من تجارب ودراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو منتصف العشرينات حتى أوائل الأربعينات من

القرن العشرين تحت رعاية شركة ويسترن اليكترونيك وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الاعمال .

تسعى هذه المدرسة على المستوى الاكاديمي الى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي وقد اشتهر منظرو العلاقات الانسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته بالتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناءا غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم إملأه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة .

- ويتضح مما سبق أن مدرسة العلاقات الانسانية قد تناولت جوانب التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، وأثر الجماعات الغير الرسمية على سلوك أفرادها و انتاجيتهم، اذ انه يمكن تحسين كفاءتهم الانتاجية اذا تحسنت اساليب الاشراف و نمط الاتصالات، و اشباع حاجاتهم الى التقدير والأمن والشعور بالأهمية.
- وهذا عكس ماجاء به ماكس فيبر الذي اعتبر ان افضل نماذج التنظيمات التي تحقق كفاءة الأداء و الانتاج هي التي تستبعد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم وفق مبدأ هرمية السلطة وهنا أهمل جانب الاتصالات التي تعد الشريان الذي يحرك العملية التنظيمية لأنه كلما كان فعالا زاد من زيادة وكفاءة الانتاج .

### الفرضيات :

#### الفرضية الرئيسية:

الإتصال التنظيمي له علاقة إيجابية برفع كفاءة مستوى الأداء .

#### الفرضيات الفرعية:

- إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نمط الاتصالات التي تتبعه .

- كلما كان الاتصال واضحا بإمكانه تسهيل عملية الانسياب داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء .
- إن عامل التكنولوجيا يؤثر على مرونة وسهولة الأداء من خلال تقليل الجهد والوقت .
- إن النمط القيادي الديمقراطي يشجع العمال على أداء الإبداع والتميز في أعمالهم .

### أسباب اختيار الموضوع:

- 1- لأهمية هذا الموضوع في العملية التنظيمية
- 2- الرغبة في معرفة مدى تأثير أسلوب الاتصالات في ادارة المؤسسة بجميع مستوياتها
- 3- معرفة ما اذا كان هناك تطبيق فعلي لعملية الاتصال داخل المنظمة، على انجاح أو فشل مثل هذا التطبيق يؤثر بشكل ما على انتاجية المؤسسة وأداء العمال
- 4- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع وفي هذه المؤسسة
- 5- حب المعرفة

### أهداف الدراسة:

- 1- يهدف هذا الموضوع إلى ابراز الدور الذي يلعبه في تحقيق التفاعل بين الافراد و مدى مشاركتهم في الأداء داخل المؤسسة
- 2- معرفة مدى مساهمة عملية اتصال في زيادة الابداع و التميز في أداء العاملين
- 3- ابراز الأهمية القصوى لنظام الاتصالات باعتبارها منطلقا أساسيا لتحقيق الأهداف
- 4- محاولة معرفة هل للاتصال علاقة ما بالأداء الوظيفي ؟
- 5- التعرف على نمط الاتصالات داخل مؤسسة سونلغاز
- 6- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية و العوامل التي تؤثر فيه.

## أهمية الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في كفاءة الاداء الوظيفي في احدى مؤسساتنا الوطنية، وتتبع هذه الدراسة في كون مؤسسة ONAB لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بتغذية الانعام و الدواجن وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة .
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم .
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة ONAB والتي تؤثر بدورها على كفاءة أداء العاملين ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

### تحديد المفاهيم :

### تعريف المؤسسة :

هي تلك الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات الأخرى المتعلقة بالتخزين،  
الشراء ، والبيع، وذلك من أجل تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة .

### تعريف الاتصال التنظيمي :

هو عملية ادارية واجتماعية و نفسية داخل منظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر  
القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و  
تحقيق أهدافها.

### تعريف الكفاءة :

هي القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة عمل، وبالمعنى الضيق فيمجال إعداد البرنامج وتنفيذها كما  
علم مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات النفسية، والحسية الحركية التي يمكن  
من ممارسة وظيفة، نشاط، أو مهمة بدرجة من الإتقان تناسباً من متطلبات سوق العمل .

### تعريف الأداء الوظيفي :

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو  
فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة المولكة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية  
تحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى : دراسة محلية :

أساليب الإتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية-

زمن الدراسة : 2001 - 2002 مكان البحث بلدية سكيكدة.

### الإشكالية:

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟

- ماهي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها ؟

- تبليغ المرؤوس للأوامر والقرارات ؟

- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي؟

- وما مدى تأثيرها في العمل الإداري ؟

### فرضيات الدراسة:

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات تتدرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين

فرعيتين فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي:

1- ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.

أ- يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الادارية.

ب- يرتبط وضوح المعايير والجزاءات بالالتزام بالقواعد الرسمية.

2- يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الاداري في البلدية

- أ- إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية .  
ب- يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير الرسمية .  
3- ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

- أ- تؤدي ديمقراطية الاتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل.  
ب- يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي.

المنهج:

وقد اتبعت واستخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة.

#### أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات المنهجية استخدمت الباحثة الملاحظة، وتجلى ذلك من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة 15 يوم ، اضافة الى ملاحظتهم أثناء ملئهم للاستمارة .  
كذلك الوثائق و السجلات استخدمت للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الاجمالي للعاملين بالبلدية ومراتبهم ، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .  
إضافة إلى الاستمارة استخدمها الباحثة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي أو تأكيد ما جاء في المقابلات .

وقد اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة، فقسم مجتمع الدراسة (1323) الى طبقات تمثلها الاقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتضمونها البناء التنظيمي للبلدية ، وعدد هذه الطبقات 09 وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 10% وكان بهذا مجموع أفراد العينة 123 فرداً .

نتائج الدراسة: بينت أن :

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة ، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها.
- تبين أن ظهور الأساليب الغير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية ، وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي الى ظهور الأساليب غير رسمية وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت .
- ان قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، هذه التفاعلات تلعب دوراً في ايجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل .
- وفضلا عن هذا ، أكدت مختلف النتائج أن انماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات وارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي .

#### الدراسة الثانية : دراسة عربية :

رسالة الماجستير لـ : ايمان أحمد صالح (طالبة اردنية بقسم علم الاجتماع، الأردن) تحت عنوان: "العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" . بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية - أمانة العاصمة - .

كانت هذه الدراسة سنة 2006 هدفت الى الكشف عن العلاقات الاجتماعية النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية للموظفين في الدواوين الحكومية في امانة العاصمة نموذجا و علاقتها بالأداء الوظيفي .

تمثلت الاشكالية الرئيسية على النحو التالي : مامدى تأثير العلاقات الاجتماعية النفسية والوظيفية في محيط العمل على مستوى أداء الفرد في عمله ؟

وجاءت الفرضيات كالتالي :

1) توجد علاقة ذات دلالة اجتماعية محسوبة بين العلاقات الاجتماعية النفسية والوظيفية مع الأداء الوظيفي.

2) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية والنفسية و الوظيفية تعزى للنوع الاجتماعي (ذكر، انثى) .

3) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية و النفسية و الوظيفية تعزى للحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج) .

4) توجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية و النفسية والوظيفية تعزى للمستوى التعليمي (اقل من جامعي ، جامعي فأعلى) .

5) وجد فروق ذات دلالة اجتماعية في العلاقات الاجتماعية و النفسية والوظيفية تعزى لجهة العمل (ادارية، خدماتية) .

وقد تم تطبيق أداة هذه الدراسة على عينة مكونة من 397 موظف استعادت الباحثة منها 300 استمارة، بمعدل استجابة قدره 75.57% وهي الاستثمارات التي تم الاعتماد عليها عند عملية التحليل و استخراج نتائج هذه الدراسة .

أهم النتائج التي توصلت اليها :

عند التحقق من الفرضيات تبين وجود فروق ذات دلالات اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية والنفسية والوظيفية تعزى الى النوع الاجتماعي (ذكر،انثى) فقد وجدت فروق في المتوسطات لصالح الذكور في العلاقات الاجتماعية والنفسية المتمثلة في (الادراك الاجتماعي ، جماعة العمل، وخصائص بيئة العمل الاجتماعية و النفسية) كما وجدت فروق في المتوسطات لصالح الاناث في العلاقات الاجتماعية الوظيفية المتمثلة في المحاور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية ، الاتصال والتكنولوجيا) في حين كانت الفروق لصالح الذكور في (المشاركة في اتخاذ القرار)

وعند التحقق من الفرضية الثالثة فقد تبين من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية تعزى الى الحالة الاجتماعية (عازب،متزوج) حيث وجدت فروق في المتوسطات بدون دلالة لصالح المتزوجين في العلاقات الاجتماعية النفسية المتمثلة في محاورها (الادراك الاجتماعي، جماعة العمل، خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية) كما وجدت فروق في المتوسطات بدون دلالة لصالح العازبين في العلاقات الاجتماعية الوظيفية متمثلاً ذلك في المحور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية) ولصالح المتزوجين في (الاتصال و التكنولوجيا) وبدون فروق في (المشاركة في اتخاذ القرار)

وعند التحقق من الفرضية الرابعة تبين وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية تعزى الى جهة العمل (ادارية ، خدماتية) حيث وجدت فروق في المتوسطات بدون دلالة الجهات الخدماتية في العلاقات الاجتماعية النفسية المتمثلة في المحاور (الادراك الاجتماعي ، جماعة العمل ، خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية) كما وجدت فروق في المتوسطات بدون دلالة لصالح الجهات الادارية في العلاقات الاجتماعية الوظيفية ضمن المحاور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية ، والاتصال و التكنولوجيا)

ولصالح الجهات الخدماتية في المحور (المشاركة في اتخاذ القرار)

وعند التحقق من الفرضية الخامسة والأخيرة فقد تبين وجود فروق ذات دلالة اجتماعية محسوبة للعلاقات الاجتماعية النفسية والعلاقات الاجتماعية الوظيفية تعزى الى المستوى التعليمي (أقل من جامعي، جامعي فأعلى) حيث وجدت فروق في المتوسطات بدون دلالة لصالح فئة الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية فأعلى الخدماتية في العلاقات الاجتماعية النفسية المتمثلة في المحاور (الادراك الاجتماعي ، جماعة العمل) وهي لصالح فئة الموظفين ذوي المؤهلات أقل من جامعي في المحور (خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية)

كما وجدت فروق في المتوسطات بدون دلالة احصائية لصالح الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية فأعلى في العلاقات الاجتماعية الوظيفية متمثلة ذلك في المحاور (المعوقات الاجتماعية الوظيفية، الاتصال و التكنولوجيا، والمشاركة في اتخاذ القرار).

### الدراسة الثالثة: دراسة أجنبية:

دراسة سوسيولوجيا (stein) سنة 2000 ، هدفت الى التعرف على "الاتصال بين الموظفين و عملية البناء الهيكلي للجماعة داخل المؤسسة " حيث تم فحص ادراك الموظفين لتواجد الاحساس بروح الجماعة في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي ، كذلك مدى تأثير ذلك على فعاليتهم ومدى نجاح أدوات الاتصال في اعلاء روح الجماعة .

وأشارت نتائج هذه الدراسة الى أنواع مختلفة بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاث مستويات داخل المؤسسة ومحيطها وهي : مستوى الاقسام، المستوى الاقليمي ، المستوى التنظيمي، وأظهرت بعض النتائج ان لبعض أدوات الاتصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.