



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الجلفة

مذكرة مقمنة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين :

- مسعودان زهراء

- مغربي شيماء

تحت إشراف الدكتور :

لقبج

حمزة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور تومي بلقاسم	أستاذ محاضر أ	رئيسا
الدكتور لقبج حمزه	أستاذ محاضر أ	مشرفا
الدكتور شاريبي محمود	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكـر وعرفـان

بداية نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة

نرفع آيات الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل لقبج حمزة الذي كان له الفضل الكبير طبعاً بعد الله عز وجل في انجاز هذه المذكرة والذي وان حاولنا ذكر فضائله علينا فلن نستطيع الكلمات أن تفي بكامل ما يحمله هذا النهر من عذوبة وعطاء مستمر ومتدفق في سبيل قيمة البحث العلمي بالدرجة الأولى، والطالب والجامعة بالدرجة الثانية. نشكره شكراً يليق بعطائه الفاضل، ونتمنى له النجاح في حياته العلمية والعملية، ونسال الله أن يجازيه عنا كل خير .
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز خاصة المبحوثين منهم على تعاونهم معنا، وكذلك مسؤول المديرية على قبوله إجراء الدراسة بالمؤسسة .

كما نتقدم بمنتهى الامتنان والعرفان بالجميل على قيم المعلومات وطيب المعاملة
النابعة من أساتذتنا الأفاضل

وكل الشكر والامتنان لمدير المركب الرياضي بن شهرى لزهاري والطاقم الإداري

على التعاون والدعم

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة

وكل من مدى لنا يد العون من قريب أو من بعيد

وفي الأخير يسعنا إلى أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف

والغنى والهداية

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين

والى أختي وزوجها وبناتها هبة الله .جوري أية الرحمان

والى إخواني وزوجاتهم وأولادهم أميرة فاطنة ،يحي زكرياء

والى الزملاء والزميلات بمكان العمل

والى الصديقة التي قاسمتني انجاز هذا البحث

والى جميع الأصدقاء

والى كل من يحمل لواء العلم

طلبة ،أساتذة ،باحثين

والى أسينات

والى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي

زهراء

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

وأخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل
الحلم والعلم، حصلت في طياتها آمنيات الليلي .

ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبني وارفع قبعتي بكل فخر ،فאלلهم لك
الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني على إتمام
هذا النجاح وتحقيق حلمي .

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي :

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود وإعطاني بلا مقابل إلى من
علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلوم والمعرفة ،واسمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي
وملاذي

بعد الله فخري واعتزازي.

والدي

والى من جعل الله الجنة تحت قدميها ، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها

والدتي

والى من بهم اكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها والى من
عرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي

شيماء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعران

الإهداء

فهرس الجداول

قائمة الأشكال

أ

المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

5

تمهيد

7 6

أولا: الإشكالية وفروض الدراسة.

9

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.

10

ثالثا: أهداف الدراسة.

10

رابعا: تحديد المفاهيم

15-12

خامسا: الدراسة السابقة

16

خلاصة

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

17	تمهيد
	أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي.
19-18	1 تعريف الاتصال.
22-20	1 1 تعريف الاتصال الأفقي والعمودي.
23-22	1 2 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
26-24	1 3 أنواع الاتصال التنظيمي.
27-26	1 4 وسائل الاتصال التنظيمي.
	ثانياً: الاتصال التنظيمي معوقات، نظريات .
32-28	1 التطور التاريخي للاتصال التنظيمي.
29	2 معوقات الاتصال التنظيمي.
36-33	3 نماذج الاتصال التنظيمي.
40-37	4 نظريات الاتصال التنظيمي.
41	خلاصة.

الفصل الثالث: الأداء المهني والتعريف بالمؤسسة .

42	تمهيد.
	أولاً: ماهية الأداء .
45 43	1 تعريف الأداء.
44	2 محددات الأداء المهني.
46	3 أنواع الأداء المهني.
53-48	4 طرق تقييم الأداء المهني والأساليب المعتمدة فيه.
56-54	5 إجراءات تحسين مستوى الأداء المهني.
	ثانياً: التعريف بالمؤسسة.
69-57	1 لمحة تاريخية بالمؤسسة.
61-58	2 اهم المراحل التي مرت بها المؤسسة .
63-62	3 مهام المؤسسة.
71	خلاصة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية .

72	تمهيد
73	أولاً: مجالات الدراسة.
73	ثانياً: منهج الدراسة.
73	ثالثاً: مجتمع الدراسة.
73	رابعاً: عينة الدراسة.
74	خامساً: أدوات جمع البيانات.
	سادساً: تحليل البيانات وعرض النتائج .
77-75	1 خصائص عينة الدراسة .
88-78	2 تحليل آراء استجابات العينة .
90-89	3 تحليل الفرضية الأولى .
94-92	4 تحليل الفرضية الثانية .
97	خلاصة.
99	خاتمة.
101	قائمة المراجع والملاحق .

103 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الكهربائي سونلغاز الجلفة .

103

108-104

الاستمارة

111-109

ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1	يوضح نتائج الصدق التجريبي لبعء الاتصال الأفقي .	79
2	يوضح نتائج الصدق التجريبي لبعء الاتصال العمودي .	80
3	يوضح نتائج الصدق التجريبي لبعء الاتصال التنظيمي	81
4	يوضح نتائج الصدق التجريبي لمحور الأداء المهني .	82
5	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية .	83
6	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الاتصال التنظيمي	84
7	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الأداء المهني .	84
8	يوضح قيم المتوسط المرجع لقياس لكارت الخماسي .	85
9	يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والمعدارية لايجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الاتصال التنظيمي .	86
10	يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والمعدارية لايجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الأداء المهني .	87
11	يوضح نتائج اختبار ستودان والمتغير الاتصال الأفقي .	88
12	يوضح نتائج اختبار ستودان ومتغير الاتصال العمودي .	90
13	يوضح نتائج اختبار ستودان ومتغير الاتصال التنظيمي .	91
14	يوضح الاتصال التنظيمي ومحور الاتصال التنظيمي الأفقي .	92
15	يوضح الاتصال التنظيمي ومحور الاتصال التنظيمي العمودي .	93

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	شكل يمثل نموذج لا سويل للعناصر .	1
36	شكل يمثل نموذج بيرلو للاتصالات .	2
20	شكل يمثل عناصر الاتصال .	3
47	شكل يمثل أنواع الأداء المهني .	4
75	شكل يمثل التوزيع النسبي لمتغير الجنس .	5
76	شكل يمثل التوزيع النسبي لمتغير المستوى التعليمي	6
77	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .	7

مقدمة

مقدمة:

تتبدل الظروف باستمرار، فيتغير وجه العالم ، ويدفع إلى نشوء وظائف جديدة لهذا النسق أو ذلك ، ومن هنا فان النسق المهم الذي يحفز على استخدام وعلى مواصلة التطور هو ذلك النسق القادر على توظيف المؤثر، كما يتلاءم والظروف الجديدة .

إن الاتصال من أهم الظواهر الاجتماعية التي حظيت باهتمام الباحثين وهو أساس استمرار المجتمع باعتباره يقوم على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، حتى وان اختلف الاتصال بمضمونه أو في وسائله المتعددة ، فانه يبقى السبيل الوحيد لاستمرار المجتمع وتحقيق كيانه الاجتماعي ، وان الحياة الاجتماعية تقوم برمتها على الاتصال أي على العلاقات الإنسانية ، فمن ذلك العلاقة العاطفية والدينية والفكرية السياسية ، التجارية المهنية ، وكان لابد لمختلف وسائل التعبير والتواصل الإنساني أي يرتقي بأدواتها لتواكب معطيات المرحلة المعاصرة ويتحقق بما يتطلبه المشهد العلمي بمتغيراته المتسارعة ، ومفاهيمه الحديثة ، من احتياجات ومتطلبات باتت بمثابة معايير .

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى ، وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال .

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية

في العالم في تضاؤل الحدود والحوازر ، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة ، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات .

أ- إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء المهني في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية اوخدمائية ، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف المواقف والغرض من الاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ،ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء .

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث ،وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء المهني للعاملين .

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة سونلغاز بالجلفة للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء المهني ،وتحقيقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة : قسم نظري وقسم ميداني

تضمن الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة ، ا لإشكالية وتساؤلاتها وفروضها ،بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة ، كما قمنا في هذا الفصل بتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة وعرض جملة من الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا .

تضمن الفصل الثاني ماهية الاتصال التنظيمي ، تعريف كل من الاتصال والاتصال الأفقي والعمودي ، وأهمية وأهداف الاتصال كذلك أنواع ووسائل الاتصال . كما نظرنا إلى التطور التاريخي لموضوعنا المختار ،معوقات ،نماذج ونظريات الاتصال التنظيمي .

أما الفصل الثالث فقد تضمن الأداء المهني والتعريف بالمؤسسة التي أجريت على الدراسة تعريف الأداء ،محدداته ، أنواعه ،طرق تقييم الأداء المهني وأساليبه ، وإجراءات تحسين الأداء المهني ، وكذلك نشاهد فيه لمحة تاريخيه عن المؤسسة وفروعها ومهامها .

أما الفصل الرابع والأخير فقد تضمن الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة ، حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة وعينتها والمنهج المستخدم فيها وأدوات جمع البيانات ،كذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة ومحاورها والتحقق من الفرضيات والخروج بنتائج شاملة للموضوع .

وأخيرا انهينا دراستنا بخاتمه ،وعرض أهم المراجع المستخدمه والملاحق المقدمة .

الفصل الأول
الإطار النظري
والمفاهيمي للدراسة

تمهيد :

للاتصال أهمية كبيرة ودور أساسي داخل المؤسسات بشكل عام ،ويلعب دورا هاما في حياة المنظمات .

وعليه جاء هذا الفصل ليشكل الإطار النظري للدراسة المبني حول تساؤلات معينة وخطوط تحليلية تسمح بمعالجة الموضوع المختار ،إذ تضمن هذا الفصل إشكالية البحث وفرضياته ثم أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة ثم نتعرض إلى مفاهيم الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة .

أولاً: الإشكالية: تعرف المؤسسات الجزائرية في المجالات الاقتصادية والتجارية والخدماتية تحولات كبيرة فرضتها معطيات السوق والعولمة من خلال استحداث هيئات جديدة تعني بتطوير الأداء للحفاظ على مكانتها ومحاولة إيجاد أسواق جديدة من خلال تطوير أدائها الداخلي، وهذا من خلال تحسين عملية الاتصال ووضع العمال والموظفين في أحسن الظروف، وكذا البحث عن أنجع السبل لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، ومن بين المؤسسات الجزائرية البارزة في المجال الاقتصادي نجد مؤسسة سونلغاز التي تعرف حركية وزخم معتبر في مجال معتبر في

مجال الاتصال .

بحيث يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بان الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على على سطح البرية، وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار .

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية عن حاجته إلى السكن، الغذاء والكساء والأمن، بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع،

وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتالف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل .

الواقع لو نظرنا إلى عملية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدنا ها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التقيظ بها ،وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم ،كما أن العصر التصنيعي الذي تعايشه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ماهي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصرها ليل نهار .

فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ،ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ،ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي .

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض الى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ،فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات ،وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها ،ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية .

من خلال كل هذا يمكن أن نقول إن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها ، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة في القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم .

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها ، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفقيها .

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء المهني للعاملين؟

هل للمتغيرات السوسيو ديمغرافية تأثير على الأداء المهني للعاملين في المؤسسة؟

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية هي:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وأبعاده الاتصال الأفقي والعمودي.

توجد علاقة بين الأداء المهني وأبعاد الاتصال التنظيمي.

ثانيا :أسباب اختيار الموضوع .

يرجع اختيار الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية، يمكن حصرها كالتالي:

الأسباب الذاتية :

إثراء البحث العلمي بموضوع يتناول دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

الميول الشخصي في التعرف على فعالية وواقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

تلاءم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.

الرغبة في كسب المعرفة والخبرة حول الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الأسباب الموضوعية :

قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

التعرف على ميكانيزميات الاتصال الداخلي للمؤسسة.

الوقوف على بعض المعوقات التي تواجه عملية الاتصال داخل هاته المؤسسة.

ثالثا :أهداف الدراسة .

تهدف هاته الدراسة إلى التعرف على :

معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني.

التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي التي تستعمل في مؤسسة سونلغاز .

التعرف على قنوات انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء المهني لدى العمال .

معرفة مدى اختلاف أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال المختلفة وفقا

لبعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية ،العمر ،الخبرة ،المستوى .

رابعا : مفاهيم ومصطلحات الدراسة .

الاتصال : هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر ،

وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم ، سواء كانوا أفراد أو

جماعات ، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية

والإنسان بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية¹

¹زويبر سحنون ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال، مذكرة مستر، 2019، 2020 ص 39.

(1)التعريف الإجرائي للاتصال: هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين حيث يقوم احد الأطراف بإرسال رسالة تتضمن رموز أو تكون مكتوبة أو شفوية إلى الطرف الآخر من اجل التأثير فيه بحيث يعتبر الاتصال نسق اجتماعي يضمني إلى أن تكون علاقات فردية أو جماعية .

الاتصال التنظيمي :

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل منظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية هدفها خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها¹.

(2)التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو كل ما يحدث داخل المؤسسة من تفاعلات نقاشات ، ونشاطات وسلوكيات ، بين الموظفين لخلق علاقات فيما بينهم .

الأداء المهني :

يعتبر الأداء المهني مؤشر يعتمد عليه، لمعرفة مد فعالية الأفراد ، الجماعات ، المنظمات ، وعليه يتم تحديد النجاح في الأداء من عدة معايير مختلفة منها : الإنتاجية ، التكيف الذاتي ، إنجاز المهام.²

¹زوبير سحنون ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال، مذكرة مستر، 2019، 2020 ص 39 .

²حول فتحي ، شو يطر عبد القادر ، الخدمة الاجتماعية العمالية وأثرها على الأداء المهني ، مذكرة ليسانس 2004، 2005 ص49.

التعريف الاجرائي للأداء المهني:

هو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام المهمة، أي الوظيفة.

المؤسسة:

هي مجموعة من الوسائل المادية التكنولوجية المالية والبشرية ، المنظمة بهدف خلق ثروة " القيمة المضافة " من خلال تعظيم الأرباح ، وتدني التكاليف ، فهي وحدة اقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي هدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه ، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات ، وهناك من يعرفها بأنها تنظيم اقتصادي مستقل ماديا ، يجمع بين عوامل إنتاجية قصد الإنتاج (سلمي أو خدماتي) لغرض تسويقه¹.

خامسا :الدراسات السابقة .

الدراسة الأولى : دراسة جلال الدين بو عطيطة سنة 2008 – 2009

قام بهذه الدراسة جلال الدين بو عطيطة الموسومة " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " بمؤسسة سونلغاز بعنابه استعرض من خلالها الباحث بإشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن ثم التطرق إلى التراث النظري للدراسة ومن خلال الجانب التطبيقي حاول الباحث تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني.

أظهرت نتائج الدراسة : وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال المساعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، كما أسفرت النتائج عن وجود نمطي للاتصال النازل والمساعد داخل مؤسسة سونلغاز تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الارتباط النازل والأداء الوظيفي التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

¹ زوبير سحنون ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني ، معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال ، مذكرة مستر، 2019، 2020 ص 39.

أما بالنسبة للفرضيات المتعلقة بعوامل (السن-المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل) ، فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.¹

°الدراسة الثانية: تمثلت هذه الدراسة في كونها دراسة مسحية في هيئة الشارقة للإذاعة والتلفزيون للمدة من 25 حزيران ، يونيو 2020 لغاية 25 أيلول ،سبتمبر 2020 للدكتور خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق قسم العلاقات العامة ، كلية الاتصال جامعة الشارقة انطلق من الإشكالية التالية :

- ما مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الإعلامية ؟

وقد صاغه الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها :

1 - ما الوسائل الكتابية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها

2 - ما الوسائل الشفهية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها ؟

3 - ما الوسائل التقنية التي تستعملها المؤسسات الإعلامية في نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين بها ؟

وتضمنت الدراسة خمس فرضيات إحصائية :

¹ بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ،2008-2009 .

1 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والجهد المبذول في أداء العمل لدى الموظفين بالمؤسسات الإعلامية .

2 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والتخطيط المسبق للوصول الى الأداء الجيد بالمؤسسات الإعلامية .

3 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد المستويات الإدارية بالمؤسسات الإعلامية وأداء الأعمال في وقتها دون تأخير .

4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإعلامية .

5 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلقي الأوامر من الرئيس المباشر والاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية .

عينة البحث : استخدم الباحث مجموعة جزئية من مجتمع البحث وهي عينة عشوائية من الأفراد الذين تتوافر لديهم البيانات والمعلومات بشكل مقصود على مستوى الإدارتين الدنيا والوسطى والبالغ عددهم 50 مفردة من جملة العاملين البالغين عددهم 1500 مفردة.

أهداف الدراسة :

- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي التي تستعمل في المؤسسات الإعلامية
- التعرف على قنوات انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الإعلامية
- التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها : إن الموظفين في المؤسسات الإعلامية يستعملون وسائل تقنية في نقل التعليمات والتوجيهات كالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بينما لا يوجد أي استعمال للفاكس كوسيلة تقنية بالمؤسسات الإعلامية ، ويوجد بالمؤسسات الإعلامية نظام شامل للمعلومات والبيانات الذي يحقق أهدافها ¹.

د،خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق ،فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية ،قسم العلاقات العامة ،كلية الاتصال ¹،جامعة الشارقة ،2021،2020 .

خلاصة:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الجانب المنهجي، سنحاول التعرف على الاتصال التنظيمي في الحقل المعرفي والإرث النظري، ثم التوجه للميدان لمعرفة حيثيات الموضوع فيه .

الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

تمهيد :

تمثل الاتصال في كونه موضوع هام وأساسي داخل المؤسسات بشكل عام ، وازدادت أهميته بتطور وتعقد التنظيمات ، فالاتصال يندرج ضمن المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء ورفع الإنتاج .

أولا : ماهية الاتصال التنظيمي

1تعريف الاتصال

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان ، فالاتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع ، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات ، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي .

ويمكن تعريف الاتصال من وجهتين أساسيتين هما:

لغة : اتصل الشيء (بمعنى التام) ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

وعرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا".

بمعنى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخرين وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين¹ .

اصطلاحا : نجدان لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك إلى الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ .

¹- بوعيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009 ، ص

كما يعرفها جورج لاندرج يرى بأنها:

نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز قد تكون حركات وصور اولغة أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك¹.

ويعرفه منال احمد طلعت: على انه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخليا وخارجيا ، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري(2)

الاتصال التنظيمي : تشترك التعاريف في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل وتبادل للمعلومات ، وكذلك هو عملية تسير من خلالها المعلومات ، وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة أما أفقيا أو عموديا من خلال النماذج ، والأشكال المختلفة للمنظمات(3)

يعرف محمد علي الاتصال التنظيمي بأنه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات ، والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية(4)

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد أحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم (5)

1 ربيع قراش ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مستر ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة جيجل ، 2014-2015 ، ص 21.

2كلثوم فونقرا ، مريم العابد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء ، مذكرة مستر ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أدرار ، 2020-2021 ، ص 34 .

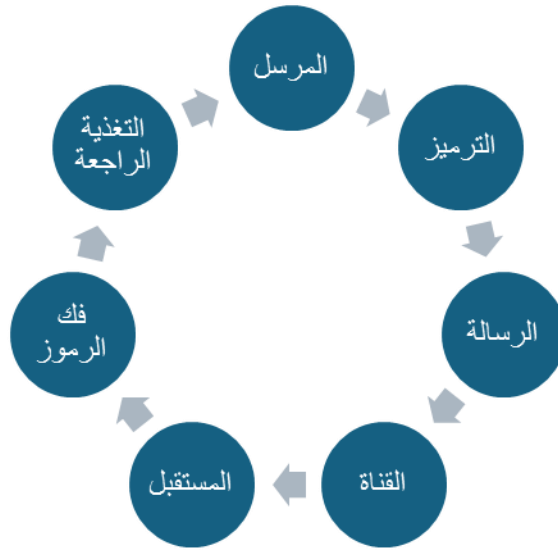
3سارة نسامو ، زينب قلالي ، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا ،مذكرة ماستر ، معهد العلوم الإنسانية الاجتماعية الإسلامية ، جامعة إدراة ، 2020-2021 ، ص 22.

4 نفس الرجع السابق ، ص 22.

5نفس المرجع السابق ، ص 22.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ضمناً عناصر الاتصال هي : المرسل ،المستقبل ، الرسالة وقناة الاتصال وفي الأخير ما يسمى بالصدى أو التغذية الراجعة .

ونبين ذلك في المخطط التالي :شكل رقم 1 يمثل عناصر الاتصال :



1-1:تعريف الاتصال الأفقي والعمودي: الاتصالات الأفقية أو الجانبية : تتمثل في

الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات

المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات والعلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتؤدي إلى الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذي الاتصالات ، وتحقيق فعالية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها .¹

¹أسارة نسامو، زينب قلالي ، الاتصال التنظيمي ، في ظل جائحة كورونا ، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الإنسانية الاجتماعية إسلامية ، جامعة إدرار ، 2020-2021 ، ص 29.

الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى قسمين هما :

اتصالات نازلة : تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسه ، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه .

وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية والمناقشة ومنشورات المنظمة، وهكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة ، إذ أنها تتكون من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

اتصالات صاعدة: تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس (1) ، وهي تعزز عن طريق سياسات الباب مفتوح من قبل المدير وصناديق المفتوحات، وغيرها لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الاتصال بين الرئيس ومرؤوسه.

2-1 : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

للاتصال أهمية كبيرة في الحياة العامة والخاصة للأفراد ويمكن إيجاز بعض النقاط لأهمية الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية :

الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة أو المؤسسة حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين أجهزة المنظمة أو

¹ نفس المرجع السابق ص29.

المؤسسة .الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة أو المؤسسة .

الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات

الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة .

يقوم الاتصال بوظيفة تعليمية حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، كما أن نشر المعرفة تثري العقل والشخصية ويساعد في تنمية مهارات الإنسان وزيادة

قدراته عبر مراحل نموه ويمكن من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها¹

يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي مما يؤدي إلى توسيع أفق الفرد المعرفية ، إيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع لديه .

أهداف الاتصال:يعتبر الاتصال عملية اجتماعية مهمة وضرورة إنسانية حتمية داخل المؤسسة، إذ لا يمكن تصور مؤسسة دون عملية الاتصال ، فهو بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة حيث يعمل على إحداث تنسيق وتعاون بعض أعضاء المنظمة ، وتختلف أهدافه باختلاف طبيعة المؤسسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، وتتمثل أهداف الاتصال التنظيمي في²:

رجب الطاهر، مسعود الخنروشي .أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية كلية الآداب الزاوية .مجلة الآداب العدد 24 الجزء الثاني ديسمبر، 2017 .

²محاد علي ، مغربي النعاس ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي ، مذكرة مستر ، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ،جامعة ،زيان عاشور الجلفة ، 2021-2022 .

1 - تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة وبالتالي تفقد التنسيق في التصرفات وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة

2 - المشاركة في المعلومات :

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها :

توجيه سلوك الأفراد بغية تحقيق الأهداف

توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم

تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

3 - اتخاذ القرارات :حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها

4 - التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- يمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها

كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل¹

1-3: أنواع الاتصال التنظيمي

يتم تقسيم الاتصال التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة على نوعين هما :

1 - اتصال رسمي : ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة ، إذ تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات ، وبدوره ينقسم على :

أ - الاتصال النازل : ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال ، وذلك من طريق تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي .

ب - الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصالات من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل (تقارير الأداء ، الإجابة عن التساؤلات النازلة ، رفع الشكاوي) .

¹الأستاذ بكير ققشار أستاذ محاضر مطبوعة بيداغوجية ، دروس في مادة الاتصال التنظيمي لطلبة 3 ل ، تخصص اقتصاد ، موسم جامعي 2019-2020 ، محاضرة رقم 4.

ج - الاتصال الأفقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا مثل التنسيق بين العاملين لإيجاد حلول للمشكلات داخل إدارات المنظمة .

وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية.

د - الاتصال المحوري : هو الاتصال الذي ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة .

2 - الاتصال غير الرسمي :هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسيا بالاتصالات الرسمية التي تحددتها ضوابط وإجراءات رسمية محددة .فإذا حاولت منعه في مكان ما ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية ،إذ يتعذر كبتة تماما .ومن خصائصه انه تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى الإشباع النفسي الداخلي أفضل من الرسمي .¹

4-1: وسائل الاتصال

وسائل الاتصال الداخلي :

أ - البريد الإلكتروني : الذي أصبح في الآونة الأخيرة الأكثر شيوعه في الاتصالات داخل المنظمة .

ب - موقع الشركة على شبكة الإنترنت :

موقع (الويب) النموذجي يجب أن يتضمن منفذا أو قسما خاصا للاتصال الداخلي بالموظفين وفيما بينهم .

ج - قواعد بيانات الشركة :

الموظفون في أغلب المنظمات الكبيرة سوف يكونون نادرين على الولوج إلى قواعد البيانات المختلفة للمنظمة ،كالاطلاع على التفاصيل حساب أي زبون أثناء التعامل المباشر معه.

¹دكتور خالد عبد العزيز إسحاق ، فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسات الإعلامية ، مجلة الآداب العدد 137 حزيران ، قسم العلاقات العامة ، كلية الاتصال ، جامعة الشارقة ، 2020-2021 ، ص 697.

د - التفاعل وجها لوجه :

التعامل اليومي المباشر مع المعاملين في المنظمة يحدث على نحو متكرر ويوفر طريقة جيدة لتبادل الأفكار وتشاركها والعمل بشكل تعاوني

هـ - الاجتماعات ذات الطبيعة الرسمية أو غير الرسمية :

حيث يقوم العاملون بالاجتماع على نحو منتظم المناقشة المتعلقة بالعمل

و - الاتصالات الهاتفية :

هي شكل مهم للاتصال الشفهي في أكثر المنظمات الكبيرة التي تمتلك شبكة هاتف داخلية ذات تكلفة متدنية

ز - المذكرات الداخلية :

هي رسائل قصيرة ترسل إلى أعضاء آخرين في المنظمة نفسها وهي في هذه الأيام ترسل بالبريد الإلكتروني

ح - مجلات العاملين :

الملاحظات والملصقات على لوحات الإعلان الخاصة بالعاملين تعد وسيلة أخرى للاتصالات الداخلية وسائل الاتصالات الخارجية .

أ-الاتصال المكتوب على شكل رسائل ، أنه يتضمن وسائل الإعلان المختلفة مثل : النشرات — التقارير والملصقات .

ب-الاتصال الشفهي على شكل مكالمات هاتفية ، كما أنه يمكن أن يكون هناك تفاعل وجها لوجه ، كمؤتمرات والبيانات الصحفية .

ج-الاتصال عبر الإنترنت أصبحت مهمة جدا نظرا لتطور التجارة الإلكترونية ، أكثر المنظمات الكبيرة لها مواقع تجارية تمكن الزبائن من الشراء عبر الإنترنت

د-الإعلان التلفزيوني مصدر آخر مهم من الاتصال البصري¹

ثانياً:الاتصال التنظيمي معوقات ،نظريات

1 :التطور التاريخي للاتصال التنظيمي

الاتصالات هي جزء لا يتجزأ من الثورة العلمية والتكنولوجية الكبيرة التي شهدناها في العصر الحديث ،هذا التقدم الكبير في وسائل الاتصال أصبح له دور هام في حياتنا اليومية وأصبح له مكانة كبيرة في عصرنا الحالي .

يمكن تقسيم تاريخ التطور في مجال الاتصال إلى عدة مراحل :

المرحلة الأولى :كان الاتصال يقتصر على الإشارات غير اللفظية والصوتيات البسيطة بين البدائيين .

كانوا يستخدمون الأصوات مثل :الزمجرة ،الصراخ للتواصل ،بالإضافة إلى الإشارات بالأيدي والأرجل .وكان هذا التواصل محدودا بسبب ضعف وسائل التعبير والتفكير في تلك الفترة .

المرحلة الثانية :ظهور التخاطب والاتصال اللفظي

بدا الإنسان في تطوير وسائل للتعبير عن أفكاره وتنظيم حياته اليومية ،حيث استخدمه الرسومات المنقوشة على الحجارة والجلود لتوثيق المعلومات والأمر الهامة .

¹أسامة الفراج ،الموسوعة العربية ، الاتصال الإداري ، علم الفقه ، المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان ، ص ضمن المجلد : 47 (المجلد 6) ، تصنيف قانون عام.

ومع تطور الحضارات ،تطورت وسائل الكتابة والتواصل واستخدم الناس الكتابة التصديرية على الأسطح مثل :الحجارة ،المعابدالخ .

وازدادت أهمية الكتابة مع استقرار المجتمعات الزراعية ،وتطور اللغات والأبجديات حيث أصبح لكل امة لغتها الخاصة .

بعد ذلك جاءت الطباعة وكانت ثورة في وسائل الكتابة ،بدا الناس في استخدام الألواح والورق لنشر المعرفة والمعلومات بشكل اكبر ،حيث تطورت وسائل الإعلام مع اختراعات مثل :الإذاعة ،التلفزيون ،السينما .

وفي القرن العشرين شهدت ثورة جديدة في وسائل الاتصال مع ظهور الانترنت والاتصال التفاعلي .حيث تم دمج تكنولوجيا الأقمار الصناعية مع التكنولوجيا الالكترونية لخلق هذا التقدم الكبير .

أصبحت الانترنت جزء ا حيويًا من حياتنا اليومية وأتاح لنا الوصول إلى معلومات هائلة والتفاعل مع العالم بأسره .

ونجد أن تاريخ التطور في مجال الاتصال يعكس تطور البشرية وتقدمها التقني واليوم يجب علينا الاستفادة من هذه التكنولوجيا بشكل ذكي ومسؤول لضمان مستقبلنا وأماننا.¹

2 : معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي :

1 - معوقات شخصية.

2 - معوقات تنظيمية .

¹ WWW.AMMONNEWS.NET /MOBILE/ARTICLE/805421.26MARS2024 01 :24 PM

3 - معيقات بيئية .

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

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

° عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة .

°عدم وجود وحده تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي ،يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة .

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات ،وبالإضافة الى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر ،إن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين ،فدرجة التفاهم والتعاون القائم بين العاملين ،فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته:

°عدم وجود نشاط اجتماعي .

°اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد .

°المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية .

°عدم التفاهم والانسجام بين العاملين¹

3_ طرق التعامل مع المعوقات:رغم المعوقات الكبيرة التي تتلقاها عملية الاتصال داخل التنظيم إلا أن هذا لا يمنع السير الحسن للاتصال من خلال إتباع بعض الحلول للتخفيف من حدة هذه المعوقات داخل المؤسسة نذكر منها :

°توضيح أهداف المنظمة بدقة للعاملين حتى يتمكنوا من العمل في أحسن الظروف .

¹رويم فايزة ، مهيري بلخير ، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التنظيمية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل ، جامعة ورقلة .

- ° اختيار الوسيلة الملائمة من طرف المرسل في عملية الاتصال بالعاملين .
- ° وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في الاتصال داخل التنظيم .
- ° تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية للموظفين وتحديد طرق واليات انتقال المعلومات .
- ° العمل على التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.¹

¹أميرة مغيرش ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2014 ، 2015،ص22.

4: نماذج الاتصال التنظيمي :

يعتبر النموذج وصف مبسط في شكل تخطيطي لجزء او حقيقة والنموذج يبني لتبيان العناصر الأساسية لأي تركيب أو عملية والعلاقات بين هذه العناصر .

نموذج أرسطو: إن نموذج أرسطو يعتبر من أقدم النماذج التي حددت عناصر عملية الاتصال وقد حددها من خلال ثلاثة عناصر هي :

° المتحدث.

° ما يقوله هذا المتحدث .

° الجمهور متلقي الرسالة .

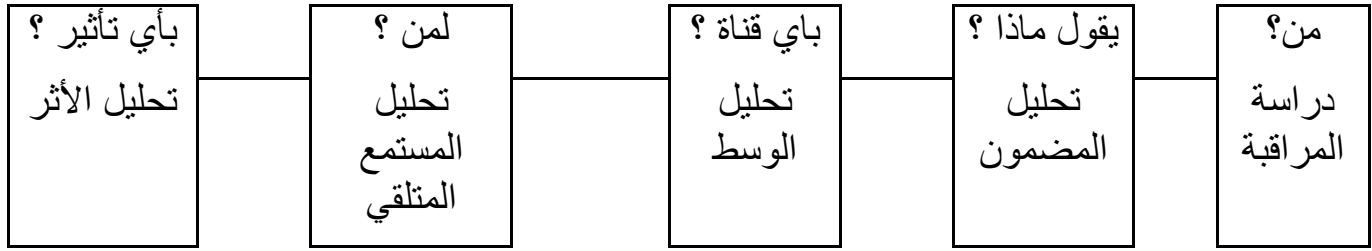
وكان أرسطو يرى أن هذه الاتصال هو البحث عن كل الوسائل المتاحة للإقناع، أي إن الإقناع كان الهدف الأساسي للاتصال من وجهة نظر أرسطو ، والإقناع هذا يعني تحويل المستقبل إلى وجهة نظر المتحدث¹

نموذج لا سويل:

يعبر نموذج لا سويل من النماذج الأولية التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال الجماهيري وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة ولقد تصور لا سويل عناصر عملية الاتصال الجماهيري ، حيث أشارنا لكي نفهم عملية الاتصال الجماهيري ، فنحن في حاجة لدراسة في كل مرحلة من المراحل هذه العملية وفقا للعناصر التالية :

من ؟ يقول ماذا ؟ وبأي وسيلة ؟ لمن ؟ وبأي تأثير ؟

قادري عادل، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي سنة، 2016، 2017، ص22 .



شكل رقم 2 يمثل :نموذج لاسويل للعناصر

ركز لاسويل كما فعل اريسطو من قبله بألفي عام على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال ذاتها وهي :

المتحدث والرسالة والمستقبلون¹.

نموذج شانون و ويفر : وضع أسس هذا النموذج (شانون) الذي يعمل في مخبر شركة (بيل) الأمريكية للتليفونات و مساعده ويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الاتصال في اتجاه واحد ،ويذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي : مصدر المعلومات ، المرسل، القناة أو الوسيلة ، مستقبل الهدف ، التشويش تبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار الرسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى

إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل

وليد عطية القادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي لشهادة الماجستير علم الاجتماع جامعة محمد خيضر،بسكرة¹
2014 2015ص88

تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانثروبي الذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة¹.

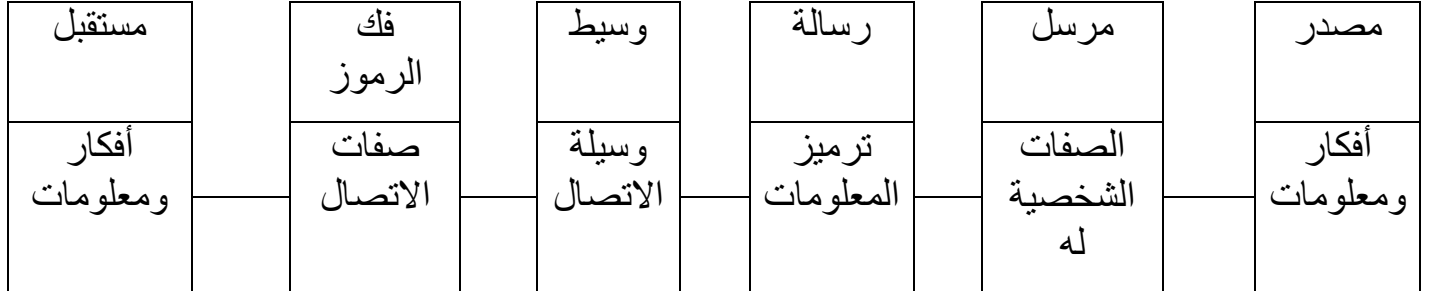
نموذج دي فلور: هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 ويناقش دي فلور مدى التطابق بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل حيث لاحظ دي فلور بأنه أثناء عملية الاتصال

¹ Cte.univer.setifdz/ Model/ mood /page/ view ph.? Id= 3903 Lundy 25_03_2024 00:5

يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال بتحويلها إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحويلها كرسالة اتصالية¹

نموذج بيرلو: اهتم دافيد بيرلو بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال ، وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها يأتي بعد ذلك القيام لترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغة في رسالة ، يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال.

ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسلة أو تفسيرها ويتأثر هذا الشخص بقدرته العقلية والحواسية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول هنا² للمعلم ينفي مدارس التعليم



شكل رقم 3 يمثل: نموذج بيرلو للاتصالات

¹ [https://vomustanisiriya.com/Edv.iq media hectvres 09. 9 .2020 .03.06. 1.01 .23am dox .25.03.2024.00;56.](https://vomustanisiriya.com/Edv.iq%20media%20hectvres%2009.09.2020.03.06.1.01.23am%20dox.25.03.2024.00;56)

² أميرة مغيرش ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة محمد الصديق بن يحيى بن يحيى جيجل 2014 ،2015،ص22.

تمهيد: هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير دراسة هذا الموضوع الاتصال التنظيمي والأداء المهني فمن اتصال النازل توجيهي ومحدود وانخفاض في الأداء في إطار مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها، أي مع المحيط الخارجي وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح وفيما يلي نحاول عرض المساهمات النظرية لهذا الموضوع والتي تتمثل في:

5 نظرية الاتصال التنظيمي

نظرية العلاقات الإنسانية:

قام التون مايو وإتباعه بدراسات عديدة وتجارب في مجال العلاقات الإنسانية مؤكدا على سيادتها والتفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية والفنية التي ساد الاعتقاد بأفضليتها لا عند تايلور وإتباعه لمدة ليست بالقصيرة فقد عجزت أفكار وأساليب الإدارة العلمية عن تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج والإنتاجية عن طريق دراسة الوقت والحركة والحوافز المادية بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين في حين اثبت مايو ورفاقه، إن المعرفة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي وإزالة آثار الجهل بالفرد وما طرأ عليه من إهمال في أثناء الثورة الصناعية هو أول ما يجب الالتفات إليه. وان المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية، للأفراد العاملين واحتياجات العمل والإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تهض بها مجموعة من المختصين والخبراء في مجالات الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، إذ عدت اللبنة الأولى، أطلق عليه فيما بعد من تسميات عدة كإدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، أدراه العلاقات الإنسانية، وأخذت الجهات التي تطلق هذه التسميات على عاتقها مهمة تحقيق وإيجاد التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين والربط بين مجهوداتهم وإيجاد الرغبة الذاتية لديهم بالعمل والإنتاج لتحقيق الأهداف

المشاركة للمنظمة والعاملين معا . فاحتلت هذه الوظيفة مركزا رئيسا في الأداء الجماعي المنظم ومكانة مرموقة في الهياكل التنظيمية للمنظمات المتنوعة خصوصا في ظل النهضة الإدارية التي لم نزل نعيشها حتى الوقت الحاضر .

فالعلاقات الإنسانية في أية منظمة تؤثر تأثيرا مباشرا في قدرتها على تحقيق أهدافها، فإذا كانت العلاقات طيبة وانسجمت أهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معا انسجما إيجابيا، أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة والمشرفين العاملين ، فان ذلك سيؤدي إلى عدم إمكانية المنظمة

على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف فالمنظمة جهاز تحركه العناصر .

ومن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دورا خاصا وأساسيا في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، وعلى ذلك فان على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسأم والملل والضجر واستخدام نظم متطور في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز ، وتقديم الخدمات الاجتماعية وتحسين نوعيته ومستوى جودته بما يعود بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة ، والصحة المناسبة ، وغير ذلك من الوسائل التي تساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في العمل ، وبالتالي زيادة الإنتاج . لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية:

أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.

أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تساهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي تؤثر في الإنتاجية.

أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:

أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية، وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.

أن المكافئات والحوافز الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا. أن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها من حيث الإنتاجية.

أن العمال لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وقد تعرضت هذه النظرية للانتقادات التالية:

تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فان إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة .

محدودية عدد العمال الذين شملتهم الدراسة وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.

لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض والمتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية¹.

¹محي الدين نورة ،ومدور مفيدة ،دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ،مذكرة مستر في علم اجتماع الاتصال .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8ماي 1945 .قالمة .سنة 2021 . 2022. ص 34 ،35،36.

خلاصة :

نجد أن من الضروري إعطاء أهمية كبيرة للاتصال من طرف القائمين على رأس التنظيم ، وذلك للدور الكبير الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة أو المنظمة .

الفصل الثالث
الأداء المهني
والتعريف بمؤسسة الدراسة

تمهيد :

الأداء هو مجهودات العمال في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة ،كما يختلف مستوى الأداء من عامل إلى آخر ،ونجد أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطاء العناية اللازمة يوصل المؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها .

ومن اجل تحقيق تلك الأهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعد ها لتحقيق ميزة تنافسية .

ومن ابرز هذه الموارد ،الموارد البشرية ،الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين ،الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تمكن من مواجهة التحديات في المؤسسة التي تفرضها البيئة الاقتصادية .وفي هذا الفصل نتطرق إلى النقاط التي شملها الأداء المهني .

أولا :ماهية الأداء المهني .

1:مفهوم الأداء

لقي الأداء المهني اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها ،وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة .
المعنى اللغوي الأداء مشتقة من فعل أدى أي أوصله :أدى إليه الخبر .

والأداء لغة هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه ،ويقال أدى له من حقه أي قضاة له والأداء هو الايصال .

اصطلاحا :هناك عدة تعريفات تناولت الأداء ،فقد عرف الأداء بأنه :

نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية .

الأداء هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي ومهاري ،يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة .وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منها قدرة الفرد أو عدمها على أداء عمل ما .

أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فقد عرفت الأداء على انه :الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة والقدرة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية .

كما يعرف على انه ذلك المستوى الممكن إدراكه وتحقيقه دون النظر إلى قدرة التجديد المقترحة من طرف المسيرين .

ومما سبق يمكن القول أن :النتيجة المحصل عليها بعد انجاز المهام المستتدة للفرد سواء كانت كمية أو نوعية ،أي انه مجموعة من الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين .

بحيث الأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وماهي المهارة التي يتمتع بها الفرد سواء كانت كمية أو نوعية ¹.

2:محددات الأداء المهني:

يعبر الأداء المهني عن ممارسة المهام والأنشطة المختلفة التي تكون عرضة للتأثير السلبي والايجابي ببعض العناصر والمؤثرات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة الأداء المهني والتي يطلق عليها محددات الأداء المهني .

وهي على النحو الآتي :

°**الجهد المبذول**: هو عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء المهمة المناطه به .وقد يتأثر هذا الجهد بعوامل مشجعة أو محبطة ،مما ينعكس على الأداء ودافعيه .

وان كمية الجهد المبذول تعبر عن مقدار الطاقة العقلية أو الجسمانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة ،فضلا عن أن الجهد المبذول يعبر عن مستوى ونوع الأعمال ،فقد لا يهتم البعض بكمية الأداء أو سرعته بقدر اهتمامه بجودته ونوعيته والجهد المبذول .

°**القدرات والخصائص الفردية** :

أميرة جرمان ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية ،قسم العلوم الاجتماعية ،مذكرة ماستر علم ¹ النفس العمل وتيسير الموارد البشرية .جامعة العربي بن مهيدي .أم البواقي .2012. 2013 .

وهي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء المهنة ،ويطلق عليها أحيانا قدرات الفرد وتجاربه السابقة التي من شاتها تحديد درجة فعالية من يقوم بأداء الوظيفة .

° إدراك الدور الوظيفي :

يعني هذا أن الفرد يتحدد بمدى إدراكه وفهمه للدور المناط لتأدية وظيفته ،حيث يتضمن هذا الإدراك والفهم ترجمة لتصوراته وانطباعاته عن الأنشطة والأعمال التي يتكون منها عمله ،والكيفية التي بموجبها يقوم بدوره داخل المؤسسة

° كمية العمل المنجز: ويتمثل مقدار العمل الذي يستطيع الموظف الانتهاء منه في الظروف العادية للعمل وتحديد مقدار هذا الإنجاز.

° المثابرة والوثوق: وتقاس بمدى الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجازه في الأوقات المحددة له ،ومدى حاجة هذا الموظف للتوجيه والإرشاد من قبل المديرين والمشرفين وتقييم أدائه في العمل¹

د. نسرين صالح محمد الدين ،تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي ،مجلة البحث العلمي في التربية .¹ عمان . 21. سبتمبر. 2020 .

3 أنواع الأداء المهني :

°الأداء المعياري: هي النتائج التي تضعها المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية.

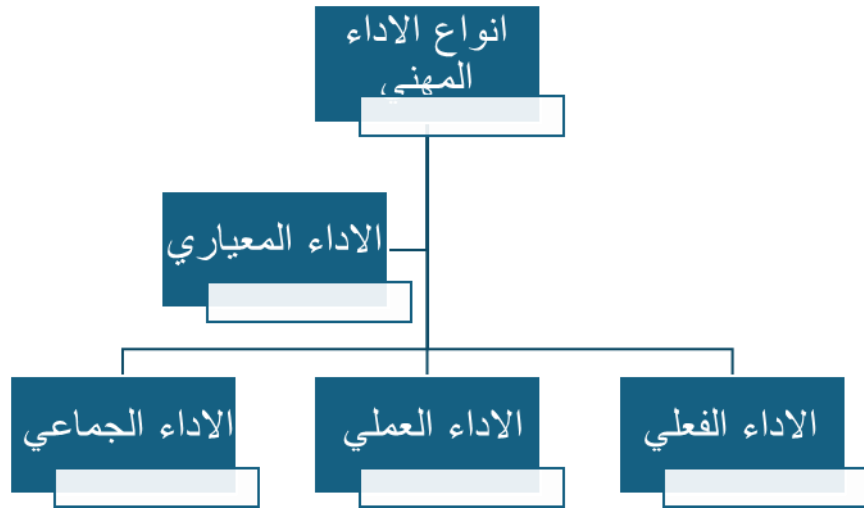
°الأداء الفعلي: ويتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوعية والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسات الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة.
كما أن الأداء الفعلي بالقياس أو المقاربة بمعايير محددة مسبقا.

°الأداء العملي: هي النتائج التي يتوصل إليها الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه وهذا وفق المدة الزمنية المحددة ،والكمية المطلوبة والنوعية اللازمة ويمكن قياسه وفق ثلاثة متغيرات هي :نوعية العمل ،حجم العمل ،المواظبة .

°الأداء الجماعي: هي مجموعة النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة في بعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بالسلوكيات هي فردية في ظاهرها ولكن عوائد على الجامعة ككل ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف المباشر لكي تتحكم فيه جملة من سلوكيات ،كالمسلمات الفعلية للعمل والغايات بكل أنواعها وانضباطها هذا الفرد في سلوكياته¹

فنون شادية ،تفسير الأداء المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة ،مذكرة ماستر في علوم التربية ،كلية العلوم ¹
الإنسانية والاجتماعية ،جامعة جيجل محمد الصديق بن يحيى ،2017. 2018 . ص 18

والشكل التالي يوضح ذلك: شكل رقم 4 يمثل أنواع الأداء المهني .



4 طرق تقييم الأداء المهني والأساليب المعتمدة فيه .

طرق تقييم الأداء:

طريقة التقديم: تعتبر هذه الطريقة ابسط الطرق المعتمدة في تقييم الأداء إذ تتطلب أن شخصا ما أو المقيم يصدر حكما حول أداء شخص آخر باستعمال سلم معين للتقييم وهذه الطريقة تعتمد على قيم معيارية.

طريقة مقارنة العمال:

على العكس من طريقة التقييم فان هذه الطريقة تعتمد على مقارنة العمال ببعضهم البعض فهذه الطريقة تبين لنا من هم العمال الأحسن أو الأضعف من الآخرين ، لكنها لا تعطينا أي فكرة عن الكم وهي تحتوي على ثلاث طرق مختلفة ،طريقة المقارنة الزوجية ،وطريقة الترتيب العام ،طريقة التوزيع العام .

فطريقة المقارنة الزوجية فيها يقوم المقيم بمقارنة كافة الأزواج الممكنة من الأداء يتم مقارنة كل فرد مع الآخر، يعرض عليه كافة الأزواج الممكنة من الأفراد ويطلب أن يذكر أي شخص أفضل من كل زوج ،يمكن التوصل إلى ترتيب عام لجميع الأفراد من خلال عدد المرات التي تم فيها اختيار كل فرد كأفضل فرد في الزوج.

وأما طريقة الترتيب العام فجاءت كحل لبعض مشاكل طريقة المقارنة الزوجية فهي تعتمد على قيام المقيم بترتيب العمال حسب الاستحقاق اعتماد على المقارنة بصفة عامة ،وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية :

°يبقى المقيم من قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك اكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيها لمرتبة الأولى، والمرتبة الثانية للفرد الذي يملك اقل قدر من الصفة المقاسة ،اختيار

الأول والأخير من بين الأسماء المتبقية وتستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة

إلا أن هذا لا يعني أن هذه الطريقة خالية من المشاكل وأولها يمكن في أن الترتيب مهمة صعبة جدا إذ ما كان عدد الأفراد كبيرا ،كما تواجه المقيم صعوبة التمييز بين الأفراد المتبقين في القائمة في مراحل الترتيب الأخيرة وتتمثل هذه الصعوبة في كيفية ترتيب الأفراد الذين يتحصلون على الأداء المتوسط ،وهناك مشكل آخر صاحب استعمال مقاسات معيارية ،فعندما نقول أن الشخص هو الأحسن في الترتيب ،فهذا لا يعطينا أي معلومة عن أدائه فقد يكون أحسن واحد في المجموعة ضعيف جدا ،كما أن المرتبة الأخيرة لا تعني حتما أن الأداء غير مقبول إذ كان الشخص ضمن مجموعة قوية جدا أما طريقة التوزيع الإجباري يقيم الفرد فيها على أساس الأداء للعمل وتتم العملية على النحو التالي :

° تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوبة بتقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ثم يطلب من المشرف ان يوزع هذه البطاقات على خمس مجموعات ،كالتالي :

المجموعة الأولى :ضعيف . المجموعة الثانية :اقل من المتوسط . المجموعة الثالثة :متوسط . المجموعة الرابعة :أعلى من المتوسط . المجموعة الخامسة :جيد جدا ،وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمسة ،ثم يتم توزيع الأفراد عليهم وتقوم هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبقي والذي يقول أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ،ويقل تركيزها عند الطرفين وتعاني هذه الطريقة من مشكل رئيسي يتمثل في الإحباط الذي يمكن خلقه على مستوى المرؤوسين ،خاصة أولئك الموظفين في اضعف الأصناف

وأخيرا عند النظر إلى هذه الطريقة يمكن استخلاص أشياء إيجابية مشجعة، وأخرى سلبية غير مشجعة فالشيء الإيجابي المشجع هو أن هذه الطرق تمكن التمييز بين العمال وقد تكون

صالحة لأخذ كل القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، الزيادة في الأجور. أما ما هو سلبي وغير مشجع كون هذه الطرق لا تعطينا أي معلومة يمكن استعمالها، في معرفة ما ينقص الشخص الموجود وسط الترتيب وكيف يمكن الوصول إلى ذلك ومن هذه الطرق يتضح لنا أن تقييم الأداء يفسد في تحليل وفهم قدرات العامل في المنصب والمناصب التي يقلدها في المستقبل، فاحمد ماهر يري أن عملية تقييم الأداء المهني بأنها °نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

الأساليب المعتمدة في عملية تقييم الأداء المهني: عندما نتكلم عن تقييم الأداء يمكن القول ان هناك اختلاف في الأساليب من حيث الكم والنوع، فهناك من يرى انه يوجد نوعين من الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء وفيهم من يرجع هذه الأساليب إضافة إلى نوع ثالث ويمكن استعمال كل مقاييس على حدي تمثلت الأساليب في:

1- المعطيات الموضوعية: سميت هذه لكونها تحتوي على أداء يمكن قياسه أو حسابه وذلك بالمقارنة مع ما يجب الحصول أو التوصل إليه من حيث كمية ونوعية العمل المؤدى وما أنجزه وما توصل إليه وهذا النوع لا يتطلب تجريبها أو تجميعها أو استنتاجها من قبل الشخص الذي يقوم بقياس الأداء، بل هي عبارة عن معطيات يمكن قياسها، أو حسابها، أو مشاهدتها أو مقارنتها، مباشرة من موظف آخر.

وأمثلة هذا النوع من المقاييس، عدد الوحدات التي تم تجهيزها في كل وحدة زمنية وعيب كمية الناتج كقياس للأداء هو تأثيرها بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الفرد.

ويمكن أن تكون المعطيات جودة الناتج (الإنتاج) وهذه الأخيرة يقصد بها على الشرقاوي " جميع الأنشطة التي تتخذ خلال عملية الأداء لمقابلة المواصفات الهندسية المعتمدة "

وأمثلة هذا النوع من المقاييس وزن الوحدات التالفة أو المرفوضة وعيب جودة الناتج كقياس للأداء هو:

-صعوبة إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة

-صعوبة ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية: نوعية المواد، دقة الآلة، أداء الفرد في مراحل العمل السابقة ، وهكذا إذا رغم كون هذه المعطيات موضوعية ، إلا أن استعمالها لا يخلو من نقائص إضافة إلى مشكل هام خاص بثباتها عبر الزمن ، إذ أنه من الممكن أن تتغير من فترة لأخرى ، إلى جانب عدم صلاحيتها لبعض المهام ، خاصة الفكرية منها ، وانتقدت لكثرت موضوعيتها باعتبار أنها لا تحتوي على تفاصيل أكثر للأداء.

2-المعطيات الشخصية:

تسمى بالشخصية لأنها معطيات خاصة بالعامل كالتغيب، الحوادث، الشكاوى، والتي تستعمل لاستنساخ فكرة معينة حول أدائه.

وتختلف هذه المعطيات الموضوعية في كون علاقتها مع الأداء غير مباشرة، إذ يتم قياسه أو حسابه من خلال المعطيات والمعلومات المتوفرة عن العامل إلا أنه مهما كان تحيز المقيم أو استعداداته في الحساب الدقيق قد يعطي نتيجة يمكن الوثوق منها.

ومن أهم المعطيات الأكثر تأثيرا في الأداء المهني وهي التغيب، الحوادث، الشكاوى.

أ-التغيب:

يعتبر التغيب من المؤشرات الهامة، التي تعتمد عليها المنظمة في قياس أداء العمال ، وخذا نظرا لما يحدثه من انعكاسات سلبية التي نجد منها :

-اختلال مدى سيرورة المعمل.

-الارتباك في اتخاذ القرارات كلما صعدنا في السلم الهرمي.

-نقص في المر دودية ونوعيتها.

-اضطراب العلاقات.

ومقاييس الغياب الشائعة هي تكرار الغياب (عدد المرات والفترات) و طول فترته أو شدته ، وتوجد هناك مشكلتان رئيسيتان تتعلقان بهذه المقاييس فالأولى تتعلق بالثبات ، فإذا أردنا مثلا التعرف على المتغيرات الإدارية التي قد تكون من أسباب ارتفاع معدلات الغياب ، كجدول العمل وأكثر الأخطاء التي تهدد مقاييس الغياب الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات فلو جمعنا بيانات غياب لفترة أسبوع لوجدنا أن ثبات أسبوعين مختارين منخفض جدا ، وهذا يدل على الحاجة إلى فترة زمنية أطول لضمان الحصول على درجة أعلى من ثبات المقاييس.

ب- الحوادث:

يتم جمع البيانات أي بيانات بأشكال عديدة مختلفة، ثم يتم تسجيل الحادث في سجل العامل الوظيفي، إذ نجم عنها ضياع يوم عمل ، غالبا ما يتم تسجيل بيانات الحوادث على أنها إصابات وهي تتباين بالنسبة لعدد الحوادث أو لشدة الإصابة تقاس بعدد الساعات الضائعة نتيجة الغموض المتعلق بكون الحوادث من خواص الوظائف أو الأعمال قام الباحثون على مر السنين بدراسة المهارات الحركية إلى غير ذلك من العوامل العديدة في محاولة بيان إن بعض الأفراد أكثر عرضة للحوادث من غيرهم.

ج-الشكاوى:

وتعتبر الشكاوى مقياس لفعالية المشرف أو المرؤوس، فإذا اعتبر مؤشر لأداء المشرف فانه يمكن النظر إليها على أنها تمثل قدرة المشرف على معالجة التطلعات على مستوى غير رسمي.

هناك العديد من المشاكل التي تتعلق باستخدام مؤشرات الشكاوى كمقياس للأداء، أكثر هذه المشاكل خطورة هي أن الموظفين الذين يتقدمون بالشكاوى، عادة هم فئة معينة وهي من فئة العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا يعني انه لا تتوفر مؤشرات الشكاوى عند فئات الموظفين الأخرى كالمشرفين والمديرين والفنيين ذلك أن بيانات الشكاوى تقتصر على الحالات التي تدفع فيها مذكرات تظلم أو تدمر تتعلق بالأساليب

الإدارية والإشراف أو الإجراءات شؤون الموظفين كالنقل و المكافآت والتأنيب وغيرها¹

¹لحول فتحي، شو بطر عبد القادر، الخدمة الاجتماعية العمالية وأثرها على الأداء المهني، مذكرة ليسانس. كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر. 2004 2005. ص. 49، 50، 51، 52.

5 إجراءات تحسين مستوى الأداء: إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية .

°تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين .

فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء العاملين عائدا للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي .

كما ان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء .ومن هذه الأسباب ، الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل .

أن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

°تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء ، فاللقاءات

المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء .

°الاتصالات المباشرة:

أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية ،لان الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق :

التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها .

التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز .

الربط بين الأهداف الشخصية ،حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال التحسن المرغوب .

تحسين الوظيفة :إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذ كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد .

وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.¹

¹ زبير سحنون،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة يحي فارس بالمدينة 2019 _ 2020 ، ص 86 _ 87.

ثانيا :التعريف بالمؤسسة .

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها ، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف

المحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية ، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، ورغم فتح رأسمال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري ، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي ، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفق الإصلاحات الاقتصادية المستهدفة انداك.

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن هذه سونلغاز لمتصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

1- مرحلة ما بعد الاستقلال.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي.

3- مرحلة التسعينات.

*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة.

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

*مرحلة التسيير الاشتراكي : 196 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن في ما يلي:

□ احتكار لصالح الدولة 100%.

□ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني □ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونا طراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHHRIF أشغال الكهرباء الريفية.
- كهيرب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كانا غاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينيرغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أمس AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- 2- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية

*مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 475-91 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج

والتححرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء : تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز : وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

2- مديرية التوزيع بالجلفة:

مؤخرا أصبحت تسمية المديرية ب " امتيازات توزيع الجلفة "

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C

حاليا RDC الموجود مقرها بالبلدية .

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة ، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية ، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية ، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغاز وفي أحسن الظروف.

ويبلغ عدد عمالها في 2022 الوقت الحالي 953 عامل يتوزعون كالتالي :

منفذين 414

متحكمين 315

إطارات 224

مهامها:

1-إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

2-تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

3-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

4-استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

أ - المهام:

هناك مهام تسييريه وأخرى تقنية.

أ1-المهام التقنية:

-إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها.

-تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

-الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية و تنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، النقل ، والتوزيع بالنسبة للكهرباء و الغاز .

أ2-المهام التشغيلية:

-الإنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

-نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

-المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج.

-خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب-الأهداف:

1-ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

2-ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.

3-تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4-القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

5-محاولة تقليص الديون.

6-تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجلفة

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل في ما بينها تتمثل فيما يلي:

1- مدير مديرية التوزيع بالجلفة :

وهو لمكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ما ليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2 -كاتبه مديرية:

وهي كاتبه المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويله.

3 مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة لغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4 - مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية

وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين والإدارات (A.D)

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال للكهرباء والغاز:

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات

التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم:

*مصلحة تسيير الاستثمارات : تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدية ، وتحتفظ المديرية بنسبة 5 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8 -قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9 -قسم تقنيات الغاز :

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ-استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب- فرع الخرائطية.

أ- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات مسعد ، مصلحة عين وسارة و مصلحة الجلفة.

10 -قسم تقنيات الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

* تسيير المحولات الكهربائية

* تسييرية

* فرع الخرائطية.

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة مسعد ، مصلحة عين وسارة ، مصلحة الجلفة.

11- مصلحة الوسائل العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين.

- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية D.R.H :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

• متابعة المستخدمين .

• إعداد الرواتب.

• القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ، تحديد العطل

• إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية .

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ :

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف،تكوين،ترقية).

- يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين

(توظيف،استقبال،تنصيب،ترقية،تحويل).

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ، الأولى مصلحة التنمية والتكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية ، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف في مايلي مهام كل منها

1- مصلحة تنمية وتكوين الموارد البشرية

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما

تعتني بإحصائيات تكوين الموظفين

تحديد احتياجات التكوين

- انجاز العمليات التكوينية ومتابعتها.
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.
- إنجاز لائحة القيادة للتكوين

2- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعمل هذه المصلحة على :

- التكفل بأجور العمال
- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين .
- ملفات العمال
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل.
- مكافأة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ، الضمان الاجتماعي ، التقاعد ، التاعا ضدية.
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات 6 وإنجاز لائحة القيادة لقسم الموارد البشرية دوريا مثل (العيابات ، عدد الموظفين ، عدد المتخيلين ، العطل

أيضا يهتم قسم الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجها إلى التقاعد منها حيث يتكفل بما يلي:

أ-تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل .

ب-التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية في ما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين

والتنقل.

خلاصة :

من خلال عرضنا هذا يمكننا القول أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة ،حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به ،فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة إلية على أداء المؤسسة ككل ،لذلك يستخدم الرؤساء المباشرين تقارير دورية للأداء يجمعون فيها المعلومات المناسبة ،ويتم مراجعة هذه التقارير من قبل المديرين ا ولجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين ،وبذلك يتمكن المسؤول من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة .

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تمهيد :

في هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدنا ها في دراستنا حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني كدراسة ميدانية بسونلغاز الجلفة ،باعتبار هذه الإجراءات حجر الأساس في أي دراسة علمية تتصف بالدقة والموضوعية ،لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من اجل الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة وسيتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في مجالات الدراسة الجغرافي ،الزمني لبشري ،منهج الدراسة ،وكذا العينة بعد تحديد نوعها وطرق اختيارها وصولا إلى أدوات جمع البيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها وصولا إلى نتائج الدراسة .

أولا: مجالات الدراسة

المجال البشري : قد أجرينا بحثنا هذا على العمال المتواجدين بمؤسسة سونلغاز البالغ عددهم 200 عامل موزعين إلى منفذين ،متحكمين ،وإطارات .

المجال المكاني : تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالجلفة .

المجال الزمني : بدأت هذه الدراسة يوم زيارتنا للمؤسسة 03 ديسمبر 2023 حيث دامت مدة 20 يوم.

ثانيا: منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق جمع المعطيات حول الظاهرة المدروسة واعتمادنا على هذا المنهج من اجل الاطلاع على الوسط داخل المؤسسة وكذا جمع المعلومات الأساسية عن المؤسسة ووصف الظاهرة قيد الدراسة و صفا دقيقا.

ثالثا: مجتمع الدراسة :

مجتمع البحث هم العمال المتواجدين في المؤسسة وترتكز دراستنا على عمال هذه الوحدة وهم يمثلون المجتمع الأصلي لبحثنا هذا إذ بلغ عددهم 200 عامل موزعون كالتالي :
منفذين ،متحكمين ،إطارات.

رابعا: عينة الدراسة :

أن عملية اختيار العينة من أهم خطوات البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث وبعد القيام بالدراسات الاستطلاعية للمؤسسة والتي بين تتجانس أفراد المجتمع في كل فئة مهنية فاغلب العمال 95 % ذكور و 5 % إناث .

حيث تمثلت طبيعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية بسيطة.

خامسا: أدوات جمع البيانات :

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنيات أو الوسيلة المعتمد عليها ، يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة ، والهدف المراد الوصول إليه وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة ، إذ تعتبر هذه الأخيرة من انسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من الإجابة والتحليل على الأسئلة ، وتعرف الاستمارة على أنها

نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محورين:

المحور الأول: تناولنا فيه الاتصال التنظيمي.

المحور الثاني: تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء المهني كأسلوب تقدير ذاتي للعاملين حول أدائهم المهني ضمن مؤسسة البحث ، كذلك نتطرق إلى بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها ضمن الفرضيات وهي : السن ،المستوى التعليمي والخبرة المهنية

وتكون الإجابة على سؤال الاستمارة متدرجة بين أوافق بشدة،أوافق،محايد،لا أوافق ، لا أوافق بشدة .

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي والتي يهدف الباحث من خلاله للتحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة ودرجة صدقها، وثباتها وكذا التعرف على الظروف التي يتم فيها تطبيق البحث أو الدراسة ..

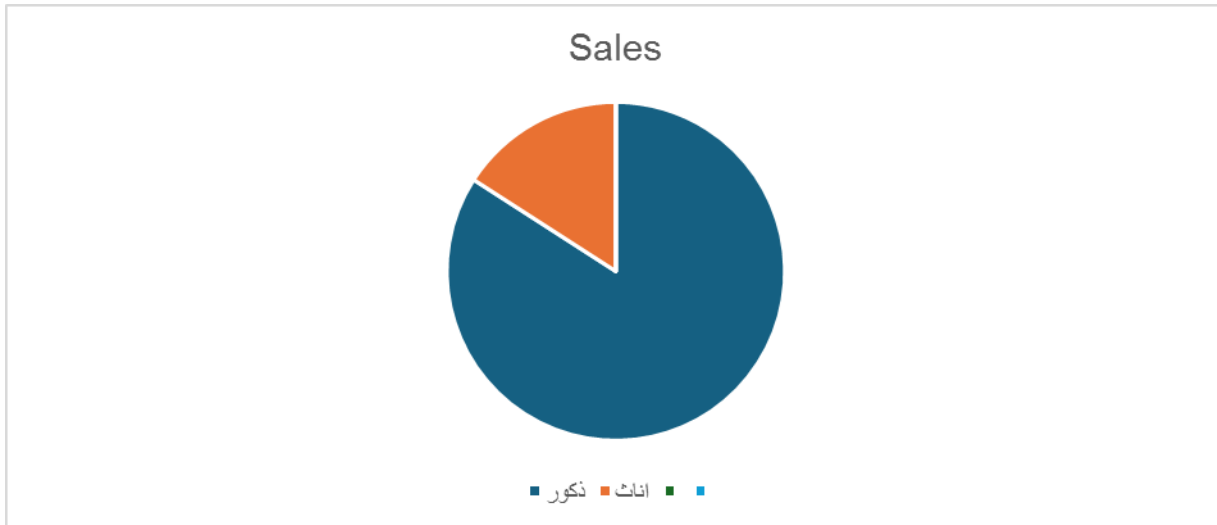
سادسا: تحليل البيانات وعرض النتائج.

1 خصائص عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد العينة بمحل الدراسة والمشتقة من مجموعة الدراسة 107 عامل وموظف توزعت حسب المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية على النحو التالي:

أ: حسب عامل الجنس: يوضح الشكل المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أكبر عدد من الأفراد المبحوثين هي فئة الذكور على الإناث وفق النسب 84.1% و15.9% على التوالي

الشكل (5): يمثل التوزيع النسبي لمتغير الجنس بناء على مخرجات SPSS



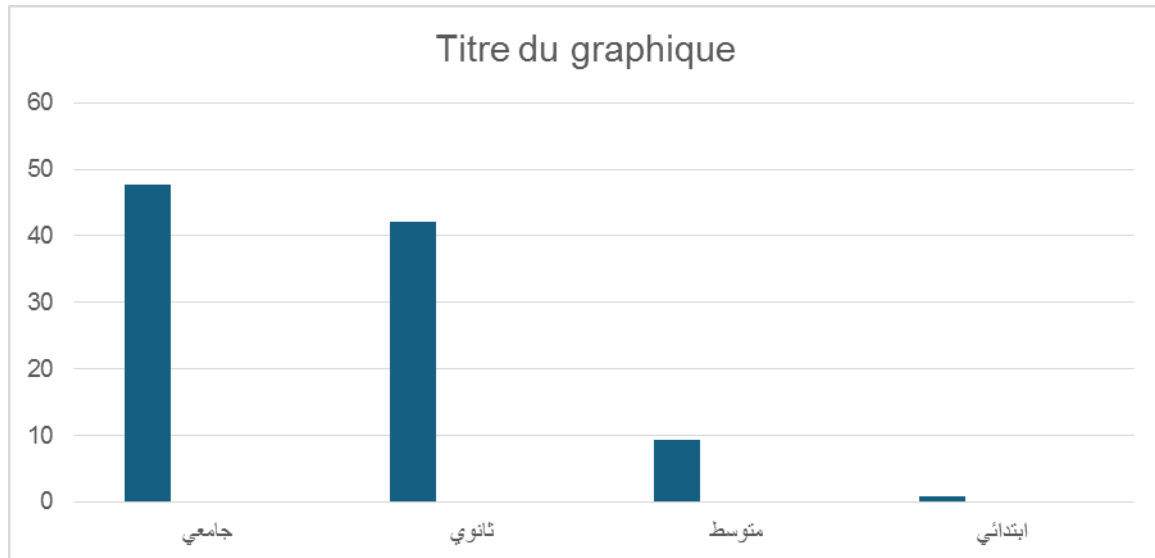
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

ب: حسب عامل المستوى التعليمي:

تفاوتت نسب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، أين عاينا سيطرة فئة الجامعيين وفق النسبة 47،1% وتليها فئة الموظفين والعاملين ذو المستوى الثانوي ب 42،1% وقد تم اعتماد توظيفهم في المؤسسة بحكم الخبرة والتجربة التي يكتسبونها في ميدان العمل، أما فئة المستوى التعليمي المتوسط سجلت نسب أدنى قدرت ب 9،3% تليها مباشرة فئة الابتدائي بنسبة 0،9%

وهذا ما يحيلنا إلى استنتاج أن المؤسسة تستقطب العمال ذوي الكفاءة والخبر المهنية أكثر.

الشكل رقم (6) التوزيع النسبي لمتغير المستوى التعليمي



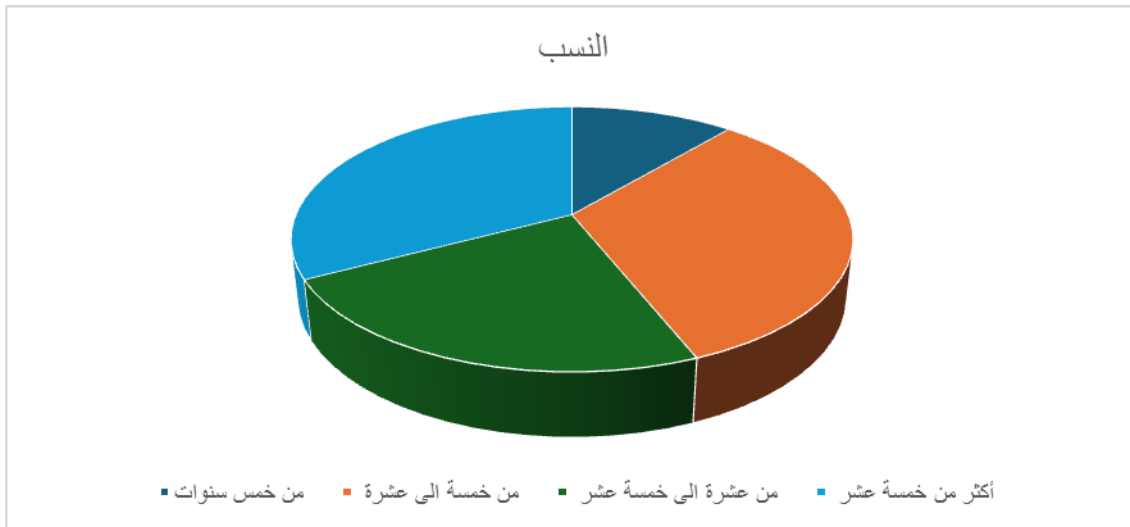
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss2

ج: حسب عامل الخبرة المهنية:

بالنظر لمتغير الخبرة المهنية نلاحظ ان اغلب العمال لديهم خبرة مهنية تفوق 5سنوات ،توزعت وفق النسب التالية 32،7% لفئة الخبرة المهنية الأكثر من 15سنة ومن 5 إلى 10 سنوات .

وتليها نسبة 23،4% لذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة في حين أن 11،2% كانت للعمال حديثي التوظيف أي اقل من 5 سنوات.

الشكل رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss2 1

ثانياً: تحليل آراء واستجابات العينة

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الجزء الثاني من الاستبيان وبالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي .

1- اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

1.1- صدق الأداة:

أ- صدق المحتوى: تم اعتماد الإستبانة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة المشار إليها في الجانب النظري يتمثل الأمر في دراسة فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية لدكتور. خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق قسم العلاقات العامة، كلية الاتصال، جامعة الشارقة .

ب- الصدق التجريبي: لقياس الصدق التجريبي لجأنا إلى قياس مدى صدقها التجريبي إضافة إلى صدق المحتوى حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تكونت من 30 مفردة . وهذا من أجل معرفة مدى صدق محتواها تم حساب معاملات الارتباط

بين مختلف الأبعاد والفقرات المكونة لها. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (01) نتائج الصدق التجريبي لبعد الاتصال الأفقي

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0786**،	000،
الفقرة 2	0595**،	000،
الفقرة 3	0615**،	000،
الفقرة 4	0761**،	000،
الفقرة 5	0708**،	000،

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط قوي جدا بين الفقرة الأولى وبعد الاتصال الأفقي بنسبة 78,6% تليها الفقرة الرابعة فالخامسة وفق نسب 76,1% و70,8% وهي نسب جيدة جدا، في حين سجلنا ارتباط قوي بين الفقرة الثالثة وبعدها بنسبة 61,1% وارتباط متوسط قدر ب: 59,5% في الفقرة الثانية .

يوضح لنا الجدول أن مؤسسة سونلغاز توفر البيئة المناسبة للعامل بينه وبين زملائه في العمل مما يساعده على الإبداع والابتكار بنسبة 78,6% وان الموظفون يعقدون لقاءات مع رؤسائهم أو زملائهم خارج أوقات العمل بنسبة 76,1% وان الدورات التدريبية التي تنفذها مؤسسة سونلغاز تساعد الموظفين على أداء العمل بالمؤسسة بكفاءة بنسبة 70,8% كما أن المؤسسة تحتوي على النظام الشامل لدى العاملين بنسبة 61,5%

وكذا الموظفون بالمؤسسة يتمتعون بمهارات اتصالية متوسطة قدرت نسبتها بـ 59,5%

الجدول رقم: (02) نتائج الصدق التجريبي لبعد الاتصال العمودي

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0717**،	000،
الفقرة 2	0715**،	000،
الفقرة 3	0830**،	000،
الفقرة 4	0827**،	000،
الفقرة 5	0788**،	000،
الفقرة 6	0709**،	000،
الفقرة 7	0760**،	000،
الفقرة 8	0717**،	000،
الفقرة 9	0717**،	000،

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط قوي جدا بين الفقرة الثالثة وبعد الاتصال العمودي بنسبة 83،0% تأتي بعدها الفقرة الرابعة والخامسة 82،7% و78،8% بنسب مرتفعة أي جيدة جدا، في حين سجلنا ارتباط قوي بين الفقرة السابعة وبعدها الاتصال العمودي بنسبة 76،0%

وفي الفقرة الأولى والثامنة والتاسعة كان ارتباط جيد قدر ب: 71،7%

يوضح لنا الجدول أن إدارة مؤسسة ،سونلغاز تعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين بها بنسبة 83،0 % وان الموظفون يتلقون التعليمات والتوجيهات من طريق الإدارة عن طريق المسؤول المباشر بنسبة 82،7% ونجد الإدارة تهتم بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية المختلفة بمؤسسة سون لغاز بنسبة 78،8 % وان المعلومات التي تستهل من طبيعة العمل تصل للموظفين من طرف إدارة مؤسسة ،سونلغاز بنسبة 76،0 % وإنهم لا يجدون صعوبة في فهم القرارات التي تصلهم من الإدارة بنسبة 71،7 % وكذا أن المعلومات المقدمة من طرف إدارة مؤسسة سونالغاز تفهم بسهولة بنسبة 71،7 % كما أن مؤسسة ،سونلغاز تستعمل اللغة التي يفهمها الموظفون كذلك بنسبة 71،7 %

الجدول رقم: (03) نتائج الصدق التجريبي لبعدي الاتصال التنظيمي.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الأفقي	0.925**،	000،
الاتصال العمودي	0.950**،	000،

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss21

يوضح الجدول أعلاه أن هناك ارتباط قوي جدا بين الاتصال العمودي والاتصال التنظيمي بنسبة 95.0% في حين سجل الاتصال الأفقي نسبة قدرت ب: 92.5% وهي نسبة جيد

الجدول رقم: (04) نتائج الصدق التجريبي لمحور الأداء المهني

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.717	000،
الفقرة 2	0715**،	000،
الفقرة 3	0830**،	000،
الفقرة 4	0827**،	000،
الفقرة 5	0788**،	000،
الفقرة 6	0709**،	000،
الفقرة 7	0760**،	000،
الفقرة 8	0717**،	000،

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد spss21

نرى من خلال الجدول أن هناك ارتباط قوي جدا بين الفقرة الثالثة والأداء المهني بنسبة تقدر ب: 83.0% تليها الفقرة الرابعة فالخامسة والسابعة وفق النسب التالية: 82.7% 78.8% ، 76.0% ، وهي نسب جيدة جدا. في حين سجلنا ارتباط جيد في الفقرة الأولى والفقرة الثامنة ب: 71.7% وارتباط متوسط قدر ب: 71.5% في الفقرة الثانية. تليها الفقرة السادسة وهي النسبة الأقل حيث قدرت ب: 70.9%.

يوضح لنا الجدول أن الموظفون يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد بنسبة 83.0% ولديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في العمل بنسبة 82.7% وكذا نجد أنهم يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير بنسبة قدرت 78.8% ولديهم الاستعداد للتكيف مع ظروف العمل الصعبة بنسبة 76.0% وكذا الموظفون يبذلون مجهود كبيرا في أداء عملهم بمؤسسة ،سون لغاز بنسبة 71.7% وان المشرفون بمؤسسة ،سون لغاز يعتمدون على بقية الموظفون في أداء بعض الأعمال الصعبة بنسبة 71.7% ونجد أن الموظفون يلتزمون بتنفيذ التعليمات الموكلة إليهم بنجاح قدرت بنسبة ب 70.9% .

1-2 ثبات الأداة بالنسبة للعينة الاستطلاعية

للتحقق من ثبات أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد العينة الاستطلاعية قمنا بحساب معامل الثبات. ألفا كرونباخ لجميع فقرات الدراسة أين بلغ 90.1% وهذا ما يدل على استقرار الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على العينة ذاتها تحت نفس الظروف أي صدق الاستبيان بنسبة 0.94% وهو ما تظهره نتائج الجدول أدناه .

الجدول رقم: (05) معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية.

عدد المتغيرات	الفا كرونباخ	معامل الثبات
23	0,901	0,94

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss21

2- اختبار ثبات الدراسة ككل:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس معامل ألفا كرونباخ لبعدي محور الاتصال التنظيمي أين بلغ 0.84 للاتصال العمودي و0.77 للاتصال الأفقي وهي قيم جد مقبولة تعكس مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم: (06) معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحور الاتصال التنظيمي.

أبعاد المحور	ألفا كرو نباخ
الاتصال الأفقي	0.77
الاتصال العمودي	0.84

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss

الجدول رقم: (07) معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحور الأداء المهني

ألفا كرو نباخ	عدد المتغيرات
0.86	8

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss21

أظهرت نتائج الجدول أعلاه ضعف معامل الثبات (0.656)، على هذا الأساس ارتأينا بناء على مخرجات البرنامج حذف الفقرة الأولى التي نصت على: (من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها)، ليرتفع معامل الثبات ألفا كرو نباخ إلى (0.74) وهي قيمة مقبولة إحصائياً (أنظر الملحق).

2- تحديد اتجاهات أبعاد الدراسة:

لأجل تحديد اتجاهات وأبعاد الدراسة تم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (08) قيم المتوسط المرجح لمقياس لكارث الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
أوافق بشدة	من 1 إلى 8،1
أوافق	من 8،1 إلى 6،2
محايد	من 6،2 إلى 4،3
لا أوافق	من 4،3 إلى 2،4
لا أوافق بشدة	من 2،4 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

الجدول رقم (09) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الاتصال التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	آراء أفراد العينة					الفقرات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	2330,1	234,2	5,6	0,14	4,8	3,38	7,32	الفقرة 1
موافق	590,9	206,2	6,5	5,7	1,13	7,47	2,26	الفقرة 2
موافق	0827,1	187,2	8,2	3,10	3,10	9,57	7,18	الفقرة 3
محايد	2482,1	729,2	5,7	2,25	6,19	0,28	6,19	الفقرة 4
موافق	0736,1	131,2	9,1	0,14	2,11	1,41	8,31	الفقرة 5
موافق	70481	4704,2	9,4	2,14	5,12	6,42	8,25	الاتصال الأفقي
محايد	1510,1	299,3	2,11	0,43	7,18	7,18	4,8	الفقرة 1
محايد	1339,1	159,3	1,13	0,28	2,26	1,27	6,5	الفقرة 2
محايد	3213,1	626,2	1,13	1,12	4,22	0,29	4,23	الفقرة 3
موافق	0233,1	009,2	7,4	6,5	5,7	5,50	8,31	الفقرة 4
موافق	0562,1	084,2	7,4	5,7	3,9	6,48	9,29	الفقرة 5
موافق	2000,1	467,2	4,8	0,15	3,10	7,47	7,18	الفقرة 6
موافق	129,1	71,2	6,6	8,20	7,21	7,38	3,12	الفقرة 7
موافق	0771,1	168,2	7,3	3,9	8,16	2,40	9,29	الفقرة 8
موافق	2038,1	150,2	9,3	6,5	5,7	8,45	8,31	الفقرة 9
موافق	72204	5171,2	3,8	3,16	6,15	5,38	3,21	الاتصال العمودي
موافق	67721	4938,2	6,6	3,15	1,14	5,40	5,23	جميع فقرات المحور

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات spss21

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة على فقرات المحور ككل بمتوسط حسابي قدر ب: 2.49 %، و متوسط حسابي 2.47% لبعده الاتصال الأفقي 2.51 % لبعده الاتصال العمودي

الجدول رقم (10) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الأداء المهني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	آراء أفراد العينة					الفقرات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	0140،1	009،2	7،3	5،6	3،9	4،47	7،32	الفقرة 1
موافق	9877	075،2	7،3	6،5	1،13	5،49	0،28	الفقرة 2
موافق	0277،1	019،2	7،3	6،5	0،14	1،42	6،34	الفقرة 3
موافق	0722،1	103،2	7،4	5،6	8،17	3،39	7،32	الفقرة 4
موافق	8987	850،1	8،2	8،2	4،8	6،48	4،37	الفقرة 5
موافق	7738	794،1	9	7،3	7،4	1،55	5،35	الفقرة 6
موافق	9608	963،1	7،3	7،4	5،7	3،52	8،31	الفقرة 7
موافق	9366	009،2	9،1	4،8	5،7	3،53	0،29	الفقرة 8
موافق	76668	9778،1	2،3	4،5	3،10	5،48	7،32	جميع فقرات المحور

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPS 21

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة المتعلقة بمحور الأداء المهني موافقون على

الفقرات وقدّر المتوسط الحسابي ب: 1.97

نستنج أن الموظفون يبذلون جهد كبير في العمل وكذا لديهم الرغبة في التحدي ويخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد .

وعلى أتم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في العمل ويقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها ،ويلتزمون بتنفيذ التعليمات ومستعدين للتكيف مع ظروف العمل الصعبة .وان المشرفون يعتمدون على الموظفين في بعض الأعمال.

نتائج الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني حيث نجدان:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$)

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$)

للإجابة على هذه الفرضية نقوم بمعالجتها إحصائياً من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المكونة لها باعتماد اختبار student.

اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء المهني.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء المهني. ($\alpha=5\%$)

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء المهني ($\alpha=5\%$)

الجدول رقم (11) نتائج اختبار ستودان والمتغير الاتصال الأفقي

المتغير	قيمة TC	مستوى الدلالة
اتصال أفقي	6.371	0.000

المصدر من إعداد الطلبة من برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود دلالة إحصائية لعامل الاتصال الأفقي على الأداء المهني. بقيمة TC المحسوبة 6.371% وكذا معنويتها حتى عتبة الاحتمال 0.000 ودرجة الحرية المرتبطة للمتغيرين $df=106$

بحيث تكبر نظيرتها المجدولة عند نفس درجات الحرية والعتبة الاحتمالية 05,0 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أن هناك علاقة بين الاتصال الأفقي والأداء المهني ولقياس قوة العلاقة بين المتغيرين اعتمدنا معامل الارتباط لبرسون حيث قدر ب: 0.528

اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال العمودي والأداء المهني.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال العمودي والأداء المهني. ($\alpha=5\%$)

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال العمودي والأداء المهني. ($\alpha=5\%$)

جدول رقم (12) نتائج اختبار ستودان ومتغير الاتصال العمودي

المتغير	قيمة TC	مستوى الدلالة
اتصال عمودي	6.534	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS21

من خلال الجدول أظهرت النتائج بوجود دلالة إحصائية لعامل الاتصال العمودي على الأداء المهني نظرا لقيمة TC المحسوبة 6.534.

وكذا معنويتها حتى عتبت الاحتمال 0.000 ودرجة الحرية المرتبطة للمتغيرين $df=106$

بحيث تكبر نظريتها المجدولة عند نفس درجات الحرية والعتبة الاحتمالية 05,0 وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أن هناك علاقة بين الاتصال العمودي والأداء المهني ولقياس قوة العلاقة بين المتغيرين اعتمدنا على معامل الارتباط لبيرسون قدرت ب0.538.

الفرضية الجزئية الثالثة:

: والتي تضمنت أنها توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني حيث:

H_0 : لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني. ($\alpha=5\%$)

H_1 : توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني ($\alpha=5\%$)

جدول رقم (13) نتائج اختبار ستودان ومتغير الاتصال التنظيمي.

المتغير	قيمة TC	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	0.951	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة من برنامج SPSS 21

من خلال نتائج الجدول نلاحظ وجود دلالة إحصائية لعامل الاتصال التنظيمي على الأداء المهني نظرا لقيمة TC المحسوبة (0.951).

وكذا معنويتها حتى عتبة الاحتمال 0.000 ودرجة الحرية المرتبطة للمتغيرين $df=106$ بحيث تكون نظريتها المجدولة عند نفس درجات الحرية والعتبة الاحتمالية 05,0. وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. من هنا نقول بأنها توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني.

ولقياس قوة العلاقة بين المتغيرين اعتمدنا على معامل الارتباط لبيرسون قدر 0.561

الفرضية الثانية: نصت على وجود علاقة بين بعدي الاتصال والاتصال التنظيمي

الفرضية الجزئية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي ومحور الاتصال التنظيمي ($\alpha=5\%$)

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي ومحور الاتصال التنظيمي. ($\alpha=5\%$)

جدول (14) الاتصال الأفقي ومحور الاتصال التنظيمي.

المتغير	قيمة TC	مستوى الدلالة
الاتصال الأفقي	30.51	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة من برنامج SPSS 21

نلاحظ من خلال النتائج المجدولة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعامل الاتصال الأفقي على محور الاتصال التنظيمي لقيمة TC المحسوبة التي قدرت بـ 30.51 ، وكذا معنويتها حتى عتبة الاحتمال بـ 0.000 ، ودرجة الحرية للمتغيرين 106 : dl ، بحيث تكون نظريتها المجدولة على نفس درجة الحرية والعتبة الاحتمالية 05،0 وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة بين الاتصال الأفقي ومحور الاتصال التنظيمي.

ولقياس قوة العلاقة بين المتغيرين اعتمدنا على معامل الارتباط لبيرسون 0.94

الفرضية الجزئية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال العمودي ومحور الاتصال التنظيمي ($\alpha=5\%$)

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال العمودي ومحور الاتصال التنظيمي. ($\alpha=5\%$)

جدول (15) الاتصال العمودي ومحور الاتصال التنظيمي،.

المتغير	قيمة tc	مستوى الدلالة
الاتصال العمودي	31.34	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة من برنامج SPSS 21

من خلال الجدول نرى أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعامل الاتصال العمودي على محور الاتصال التنظيمي. لقيمة tc المحسوبة التي قدرت ب: 31.34

وكذا معنويتها حتى عتبت الاحتمال 0.000 ودرجة الحرية المرتبطة للمتغيرين $df=106$.

بحيث تكون نظريتها المجدولة على نفس درجات الحرية والعتبة الاحتمالية 05،0 وبهذا نرفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين الاتصال العمودي ومحور الاتصال التنظيمي. ولقياس قوة العلاقة بين المتغيرين اعتمدنا على معامل الارتباط لبيرسون قدر ب0.95.

نتائج الفرضية الأولى:

والتي نصت أنها توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وأبعاده وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها :

إن المؤسسة توفر البيئة المناسبة للعامل مع زملائه مما يساعد على الابتكار بنسبة 78.7% وكذا أن الموظفون يعقدون لقاءات مع رؤسائهم أو زملائهم خارج أوقات العمل بنسبة 76.1%

واقرو الموظفون بان الدورات التدريبية التي تنفذها المؤسسة تساعد هم على أداء العمل بكفاءة ب70،8%

وان المؤسسة تحتوي على نظام شامل لدى العاملين بنسبة 61،5%

كما اقر أغلبية المبحوثين بأنهم يتمتعون بمهارات اتصالية نسبتها 59،5%

وكذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين بنسبة 83،0% وهذا يدل

على أن الموظفون محل اهتمام المسؤول .

واقرو المبحوثين أنهم يتلقون التعليمات والتوجيهات من طرف الإدارة عن طريق المسؤول بنسبة 82،7%

وكذلك أن المؤسسة تهتم بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بنسبة 78،8% واقرو بأنهم لا يجدون صعوبة في فهم القرارات التي تصلهم من الإدارة بنسبة 71،7%

والإدارة تستعمل اللغة التي يفهمها الموظفون ب71،7%

نتائج الفرضية الثانية :

والتي نصت أن توجد علاقة بين الأداء وأبعاد الاتصال التنظيمي وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها ما يلي :

اقر العمال بأنهم يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد بنسبة 83,0%

وان العمال مستعدون لتحمل المسؤولية الأعلى في العمل بنسبة 82,7%

وكذا تأدية الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير لكي يسير العمل على أكمل وجه بدون تعطيل ب78,8%

و مستعدون للتكيف مع ظروف العمل الصعبة ب 76,0%

و أنهم يبذلون جهد كبير في أداء عملهم بالمؤسسة بنسبة 71,7%

وكذا اقر بان المشرفون يعتمدون على الموظفين في أداء بعض الأعمال الصعبة بنسبة 71,7%

وكذلك الموظفون يلتزمون بتنفيذ التعليمات الموكلة إليهم بنجاح ب70,9%

النتائج العامة

بعد حسابات العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء المهني وإحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الأداء المهني عند المستويات، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

نستنتج أن تواصل المبحوثين مع الإدارة يتمحور حول العمل ومستجداته بالدرجة الأولى .

والإتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات . والاتصال يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم ،فقوة الاتصال تشكل تحفيز لدى العاملين بحسب المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة وإعطاء كم من العمل الهائل ،وبذل جهد كبير .

وعلاقة العمال مع الرؤساء علاقة جيدة يسودها الاحترام والتقدير .كذلك الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمه للوصول إلى تحقيق أهدافها من الأداء المهني لعمالها .

الخلاصة :

بهذا الفصل نختم آخر مرحلة في البحث سواء من الجانب النظري أو الميداني حيث حاولنا أن لا نحيد عن مراحل البحث العلمي، من أجل تفسير الظاهرة موضوع الدراسة، والإجابة عن الإشكالية التي شغلت تفكيرنا ودعتنا إلى اكتشاف الحقائق، وذلك عن طريق معالجة الشواهد الكمية والكيفية التي استطعنا تجميعها من الميدان من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة وصياغة النتائج العامة.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني والذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المؤسسات في الآونة الأخيرة باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم ، هذا الأخير يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبني عليها القرارات وبالتالي تحسين الخدمة وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها ونشاطها .

وأخيرا نقول أن هناك وجود علاقة بين المتغيرين الاتصال التنظيمي والأداء المهني داخل المؤسسة ، حيث كلما توفرت قنوات اتصال جيدة في المؤسسة بين العمال كلما توصلنا على أداء جيد وبالشكل المرغوب فيه وفي أقل وقت وجهد ممكن ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة .

قائمة المراجع والمصادر

الرسائل العلمية :

- 1- زبير سحنون ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني ،معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال ،مذكرة ماستر ،2019. 2020 .
- 2- فتحي لحول ،عبد القادر شويطر ،الخدمة الاجتماعية العمالية وأثرها على الأداء المهني ،مذكرة ليسانس 2004. 2005 .
- 3- جلال الدين بوعطيط ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة قسنطينة ،2008. 2009 .
- 4- ربيع قراش ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة ماستر ،معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة جيجل ،2014. 2015 .
- 5- كلتوم فوقرا ،مريم العابد ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني ،مذكرة ماستر ،معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة إدرار ،2020. 2021 .
- 6- سارة نسامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا ،مذكرة ماستر بمعهد العلوم الإنسانية والاجتماعية الإسلامية ،جامعة إدرار 2020. 2021 ..
- 7- علي محاد ،مغربي النعاس ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي ،مذكرة ماستر ،علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ،جامعة زيان عاشور الجلفة 2021 . 2022.
- 8- الأستاذ بكير ففشار ،أستاذ محاضر ،مطبوعة بداعوجية ،دروس في مادة الاتصال التنظيمي لطلبة 3ل ،تخصص اقتصاد ،موسم جامعي 2019. 2020. محاضرة رقم 4 .

9 – أسامة أفراج ،الموسوعة العربية ، الاتصال الإداري ،علم الفقه ،المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان ،ضمن المجلد :47 مجلد 6 تصنيف قانون عام .

11-أميرة مغيرش ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .

12- وليد عطية ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي ، لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014- 2015 .

13- نورة محي الدين ، مفيدة، مدور ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع و الاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة 2021 – 2023

14- أميرة جرمان ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية ، قسم العلوم الاجتماعية ، مذكرة ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2012 – 2013 .

15 – شادية فنوز ، تفسير الأداء المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة ، مذكرة ماستر في علوم التربية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة جيجل محمد الصديق بن يحيى 2017- 2018 .

المجلات :

16- رجب الطاهر ،مسعود الختروشي ،أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية كلية الآداب ،مجلة الآداب العدد24 الجزء الثاني 2017.

17 – فاييزة رويم ، بلخير مهيري ، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التنظيمية ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل ،جامعة ورقلة .

18 – نسرين صالح محمد الدين ، تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي ، مجلة البحث العلمي في التربية عمان 21 سبتمبر 2020

دكتور خالد عبد العزيز إسحاق ،فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسات الإعلامية ،مجلة الآداب العدد137.

الأطروحة :

19– معاذ قادري ، لأطروحة دكتورا بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة أم البواقي سنة 2016 – 2017 .

المراجع الأجنبية :

1 WWW.AMMONNEWS.NET /MOBILE/ARTICLE/805421.26MARS2024 01 :24 PM

2-Cte.univer.setifdz/ Moodle/ mood /page/ view ph.? Id= 3903 lundi 25_03_2024 00:56

3.https;vomustanisiriyah. Edv.iq media hectvres 09. 9 .2020 .03.06. 1.01 .23am dox

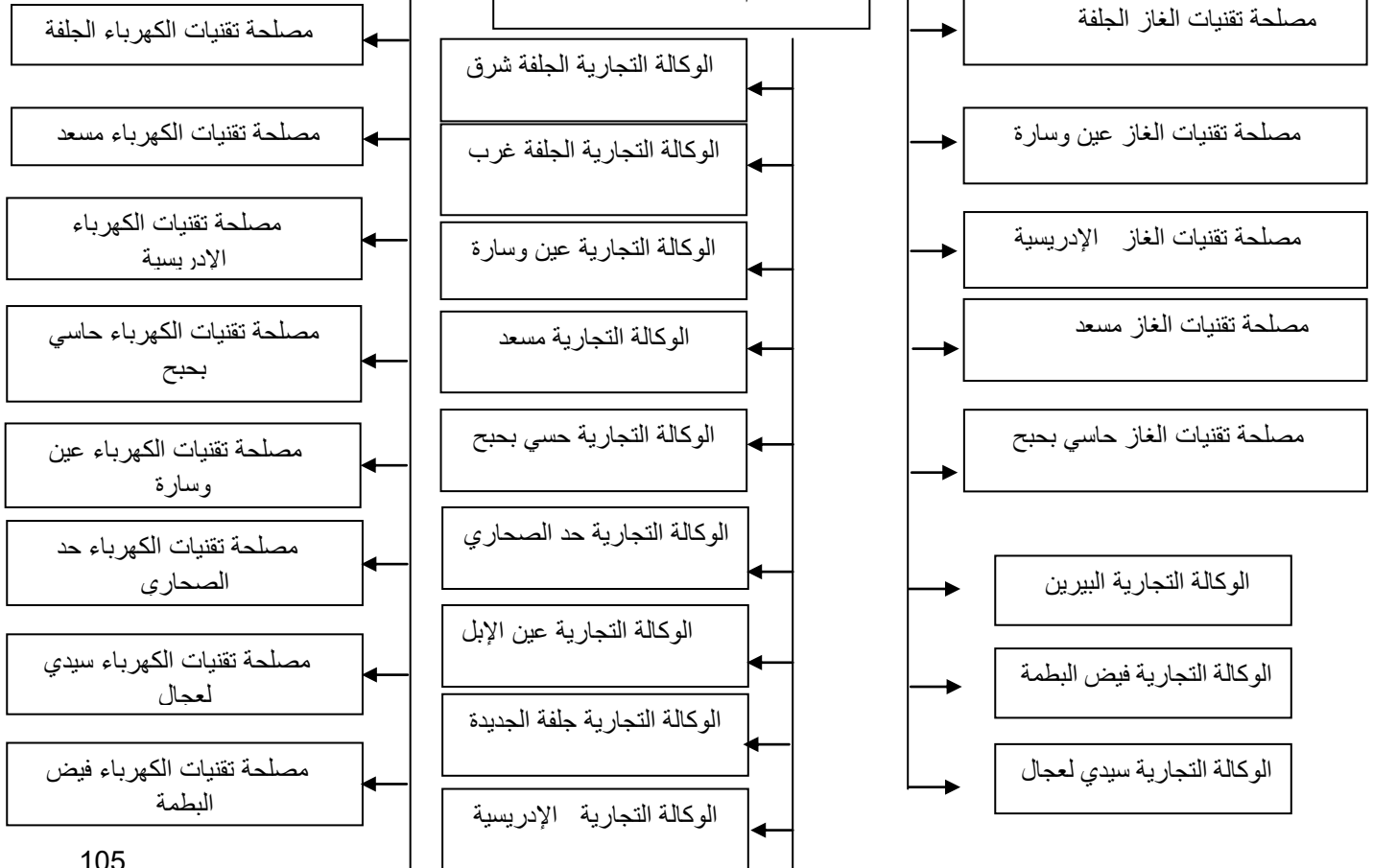
.25.03.2024.00;56.

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة

مديرية التوزيع بالجلفة
المدير



قسم العلاقات التجارية



السلام عليكم :

تحية طيبة وبعد :يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف الدراسة والذي يسعى الباحثان من خلاله التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني ،لذا نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية ،وهذا بوضع علامة X في المكان المناسب ، وشكرا

معلومات ديمغرافية :

الجنس : ذكر أنثى

المستوى التعليمي ابتدائي :

متوسط ثانوي جامعي أخرى

الخبرة المهنية :

من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 إلى 15 أكثر من 15 سنة

الاتجاه				الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة		
				تتوفر بمؤسستك سونلغاز البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتعاون بينك وبين زملائك في العمل	1
				يتمتع موظفي مؤسسة سونلغاز بمهارات اتصالية	2
				وجدت صعوبة في فهم القرارات التي تصلك من طرف الإدارة بمؤسستك سونلغاز	3
				توجد بمؤسستك سونلغاز مستويات إدارية قليلة ومناسبة الأمر الذي يسهل من تدفق المعلومات	4
				مؤسستك سونلغاز تشجع على رفع الحالة النفسية لدى العاملين	5
				يوجد بمؤسستك سونلغاز نظام شامل لدى العاملين بها	6
				تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر	7
				تهتم الإدارة بتوصيل المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة	8
				تصلك المعلومات من إدارة المؤسسة سونلغاز في الوقت المناسب مما يسهل طبيعة عملك	9
				توجد صعوبة في نقل المعلومات إلى الإدارة العليا بمؤسستك سونلغاز	10
				اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء العمل زاد من إخلاصك في العمل	11
				المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة	12
				تعقد لقاءات أحيانا مع رؤسائك أو زملائك خارج أوقات العمل	13

					14	الدورات التدريبية بمؤسستك سونلغاز تساعد على أداء عملك بكفاءة
					15	تستعمل بمؤسستك سونلغاز اللغة التي يفهمها الموظفون بسهولة
					16	تبذل مجهودا كبيرا في أداء عملك
					17	لديك رغبة في التحدي أثناء عملك
					18	تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد
					19	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في العمل
					20	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير
					21	التزم بتنفيذ التعليمات الموكلة إليك بنجاح
					22	لديك الاستعداد للتكيف مع ظروف العمل الصعبة
					23	يعتمد عليك مشرفك المباشر في أداء بعض الأعمال

ملخص الدراسة :

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني لدى عمال سونلغاز بالجلفة، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمه انتاجية أو خدماتية كانت وباعتبار أن للعمل دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء المهني، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط بيرسون .

ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

أن الاتصال له دور كبير ومهم في تحسين الاداء المهني للعامل داخل المؤسسة كما يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل .

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، الاتصال الأفقي، الاتصال العمودي، الأداء ، الأداء المهني .

Study summary :

Based on the results obtained through studying the relationship between organizational communication and professional performance among Sonelgaz workers in Djelfa, and knowing that the topic of communication is an important topic within the organizational process of any production or service organization and considering that workers have a major role through their job performance achieving the organization's goals .

The researcher found that it is necessary to understand the nature of this relationship between organizational communication and professional performance and to achieve the objectives of the study the researcher developed hypotheses and tested them by designing a questionnaire that was adapted as a research tool after resending it to a group of referring professors and the supervising professor and its stability was tested by considering the method of application and reapplication using the Person

Correlation coefficient

The results of the study were as follows :

Communication has a large and important role in improving the professional performance of the worker within the organization and it is also greatly affects the employees performance

The strength of communication motivates them and makes them feel a sense of responsibility and value which makes them more persistent at work .

Key words :

Communication , organizational communication , horizontal communication , vertical communication , performance , professional performance .