

جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

العنوان:

الإتصال الإداري و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية لمؤسسة "سويدي كابل" عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية

تخصص : إقتصاد و تسيير مؤسسة

إعداد الطالبين:

عبد القادر فلاح

محفوظ عقون

لجنة المناقشة

أ/دحمان عبد القادر (أستاذ مساعد(ب)/جامعة الجبالي بونعامه) رئيسا
د/خلوف زهرة (أستاذة محاضرة (أ)/جامعة الجبالي بونعامه) مشرفا
أ/عقون عبد الله (أستاذ مساعد(ب)/جامعة الجبالي بونعامه) ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين

و خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه و سلم

أما بعد :

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجاز هذا العمل فهو جلا و علا

أحق بالشكر سبحانه و تعالى .

و لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب هذا الفضل للأصحاب و أخص بالذكر

أساتذتي " خلوده زهرة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة و ملاحظاتها السديدة و منحها

الكثير من وقتها فلها جزيل الشكر و العرفان بالجميل .

و لا أنسى أن أشكر كل موظفي مؤسسة السويدي للكابلات على حسن استقبالهم و تعاونهم

و تزويدهم لنا بكل ما احتجنا من معلومات عن المؤسسة .

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد و لو بابتسامة أو كلمة

و بالأخص الأخ عبد النور .

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله

إلى زوجتي سندي في الحياة ، إلى الأولاد الأعزاء و مدينة حنين ،

معاذ أواب

و إلى إخوتي عبد النور ، مليود ، فضيلة

و إلى كل الأهل و الأقارب

عبد القادر

الإهداء

إلى أحرز إنسان على قلبي بعد الله سبحانه و تعالى

إلى من أفنتك عمرها لتسيير دربي

إلى من تحملت الأمان و لأحس بالأمان

إلى الصدر الحنون أمي الغالية

إلى الذي أفنى شبابه من أجلي

إلى الذي بفضله فيها كل معاني الحياة و العزيمة أبي الغالي رحمه الله

إلى إخوتي و أبناءهم الأعماء

إلى أختي الحنونة و كل أقاربي

إلى كل من أحبه قلبي و نسيه قلبي

و كل التحية و التقدير إلى أستاذتي : خلوده زهرة التي اشرفتم علينا و التي قدمت لنا الملاحظات

و الإشارات القيمة و التي أفادتنا في إعداد هذه المذكرة

إلى لجنة المناقشة و لهم كامل الإحترام و التقدير

محفوظ

ملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة ، أما عينة الدراسة هي فئة الإداريين و قد بلغت 58 عاملا ، و إتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي ، و تم جمع البيانات الميدانية من خلال الإستبيان لقياس أهداف الدراسة ، و إختبار فرضياتها ، و تكونت الدراسة من جزئين :

الجزء الأول : تضمن الإتصال الإداري و الأداء الوظيفي والجزء الثاني تضمن تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS بإستخدام الأساليب الوصفية ، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة "سويدي كابل" عين الدفلى .

الكلمات المفتاحية : الإتصال ، الإتصال الإداري ، الأداء الوظيفي .

Résumé :

Cette étude vise à connaître le mûre de la relation entre la communication administratif et le rendement des fonctionnaires dans la société de **Souidi Cable** à ain defla ,tel que l'étude est fait pour toute les travailleurs de la société, l'échantillon pour cette étude se sont les administrateurs exactement 58 travailleurs, l'étude est basé sur la méthode descriptif d'analyse, la collection des durés est pour un questionnaire pour la mesure des objectifs de l'étude, cette étude est devisé par deux (02) partie : 1^{er} partie c'est la communication administratif et le rendement professionnel 2^{eme} partie : c'est l'analyse des données à l'aide du programme de probabilité pour les sciences de sociologie **SPSS** à l'aide des méthodes descriptif, les résultats de cette étude : il ya une relation moyen entre la communication administratif et le rendement professionnel dans la société **Souidi Cable** ain defla.

Mot clé : communication, communication administratif, le rendement professionnel

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول : ماهية الإتصال الإداري و الأداء الوظيفي
7	تمهيد :
8	المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري
8	المطلب الأول : تعريف الإتصال الإداري وأهميته وأهدافه
11	المطلب الثاني : وسائل وأبعاد الإتصال الإداري
14	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإتصال الإداري ومعوقاته
16	المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته
17	المطلب الثاني : معايير وأبعاد الأداء الوظيفي
19	المطلب الثالث : مداخل وطرق تحسين الأداء
22	المطلب الرابع : علاقة الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
29	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	المطلب الثالث : ما تصبه الدراسة الحالية
30	خلاصة الفصل :
	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات
32	تمهيد :
33	المبحث الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة السويدي للكابلات

33	المطلب الأول : تقديم مؤسسة السويدي للكابلات
35	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
36	المبحث الثاني : منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
36	المطلب الأول : منهجية الدراسة
38	المطلب الثاني : عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة
62	خاتمة
66	المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	جدول إحصائي لعينة الدراسة	1-2
38	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي - الجنس	2-2
39	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3-2
40	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	5-2
43	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإتصال الإداري	6-2
51	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الأداء الوظيفي	7-2
59	جدول معامل الارتباط بين الإتصال الإداري و الأداء الوظيفي	8-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات	1-2
39	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي الجنس	2-2
40	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	4-2
42	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
70	الملحق رقم 1 : استمارة الإستبيان
73	الملحق رقم 2: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

مفتحه

يعد الإتصال الإداري شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين .

و الإتصال الإداري أحد أهم إهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات و في شتى المجالات و التخصصات، و قد أثبتت الدراسات و الأبحاث بأن الإتصالات تمثل ما يقارب 70% من نشاط المؤسسة، و هنا تبرز أهمية و دور العملية الإتصالية في حركية المؤسسة و فعالية الأداء و هذا ما يجعل الإتصال كوسيلة هامة لتحسين الأداء الوظيفي، ذلك لأنه به يدرك العامل ما الذي عليه فعله و كيف يمكن تحقيق ذلك، و من خلال الإتصال يتم تمرير الرسائل سواء كانت رسائل تحفيز أو تقويم أو توجيه و تزويد أفراد المؤسسة بكل مستجد، و بذلك تنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها العاملون، و هذا ما يجعلهم يبحثون عن كل ما من شأنه أن يطور مستواهم الوظيفي، و لقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة معرفة الإتصال الإداري و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة السويدي للكابلات،

إشكالية الدراسة :

إن نجاح العملية الإتصالية في أي مؤسسة تكون بإعتمادها لأساليب ووسائل إتصالية، لذا من الضروري الإهتمام بالجانب الإتصالي داخل المؤسسة كأداة حيوية و مهمة لتحسين الأداء الوظيفي و توجيه العلاقات فيما بين أجزائها، فوجود الإتصال يزيد من إرتباط العمال فيما بينهم و يولد الإرادة و الطموح للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها و تحسين صورتها الخارجية هذا ما يشعر العامل بإنتمائه للمؤسسة و يعطيه دفعا لبذل أكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبه الوظيفي و تحسين أدائه، و عليه من هذا المنطق نطرح الإشكال التالي :

ما هي طبيعة العلاقة بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

و إنطلاقا من التساؤل الرئيسي تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي :

1. ما هي قنوات الإتصال الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة و ما هي أهم معوقاته ؟
2. ما هي أهم أبعاد الأداء الوظيفي ؟ و ما هي أهم الطرق المتبعة في تحسينه ؟
3. هل تساهم وسائل الإتصال الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟
4. إلى أي درجة يرتبط الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة السويدي للكابلات ؟

فرضيات الدراسة :

و للإجابة عن هذه التساؤلات تم وضع فرضيات التالية التي هي إجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات و التي تكمن فيما يلي :

- إن أهم قنوات الإتصال المعتمدة في المؤسسة هي الإتصالات الرسمية كما تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة .

- يعتبر التحفيز من أهم الطرق المتبعة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

-تساهم وسائل الإتصال الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، من خلال سهولة و سرعة تبادل المعلومات .

- هناك إرتباط بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة السويدي للكابلات .

أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة، و على قيمتها العلمية و العملية، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، و الميدانية من جهة أخرى، و تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع الإتصال الإداري من جهة و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي، فالإتصالات الإدارية واحدة من أهم القضايا التي ترتبط بها مشكلات كثيرة، و يعود ذلك لطبيعة المعقدة للإتصال، إذا لا تقتصر وظيفة الإتصال على إصدار الأوامر و إعطاء التوجيهات للحصول على الأداء المطلوب و الوصول إلى الهدف المحدد فحسب، و لكنها تمتد لتؤثر في دوافع العاملين و مستويات طموحاتهم و تشكيل أنماط علاقاتهم ببعضهم البعض مما يؤدي إلى رفع و تحسين أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة رأي العمال حول الإتصال الإداري و علاقته بأدائهم داخل المؤسسة

أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة و عليه تتجلى أهداف دراستنا فيما يلي :

- 1- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي .
- 2- معرفة مدى مساهمة وسائل الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .
- 3- معرفة واقع و دور الإتصال الإداري في المؤسسة .
- 4- الكشف عن وسائل و أساليب الإتصال الإداري المستعملة في المؤسسة .

أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار الإتصال الإداري كموضوع لدراستنا هو محاولة للوقوف على دور هذا الأخير في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة السويدي للكابلات لولاية عين الدفلى، كعنصر مهم في تطور هذه المؤسسة خاصة من ناحية نشاطها و أيضا من خلال موردها البشري، فقد تم إختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية ذلك أن عملية البحث و الإختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها و إنما هي عملية معقدة تتطلب البحث و التنقيب و من هنا كانت الأسباب كالتالي :

الأسباب الذاتية :

- التقدير الشخصي لحيوية المواضيع الخاصة بالإتصال .
- إهتمامنا الشخصي بموضوع الإتصال الإداري و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي .
- الميل و الرغبة في دراسة الموضوع خاصة أنه يصب في مجال الدراسة .

الأسباب الموضوعية :

- أهمية الموضوع، و يظهر ذلك من خلال معرفة دور و أهمية الإتصال الإداري في المؤسسة مهما تنوع نشاطها .
- إهمال بعض المؤسسات الإهتمام بالإتصال الإداري بالرغم من أهميته في تحسين تسيير المؤسسة.
- نقص الأبحاث و الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة فيما يخص علاقة الإتصال الإداري بتحسين الأداء الوظيفي .
- تبيان الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .
- القيمة العلمية لهذا الموضوع .

منهج الدراسة :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لأهمية الدراسة و طبيعة الموضوع و للإحاطة بأهم جوانبها بحيث إعتدنا عليه بشكل واضح من خلال وصف و تشخيص موضوع البحث لفهم الإطار النظري، كما تم الإعتماد على المنهج الإستقصائي كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بمؤسسة السويدي للكابلات ثم تنظيمها و تحليلها بإستعمال البرنامج الإحصائي SPSS .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

بإعتبار الأداء الوظيفي من أهم المتغيرات التي تهتم بها المؤسسة و تعمل على تحسينه و الذي يرتبط و يتأثر بدوره بعدة متغيرات، إرتأينا البحث عن علاقته بإحدى أهم هذه المتغيرات و هي الإتصال الإداري .

الحد المكاني: إقتصرت الدراسة على مؤسسة السويدي للكابلات الواقعة بالمنطقة الصناعية عين الدفلى .

الحد الزمني : أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2019/2018 و إمتدت من 2 مارس إلى 10 ماي 2019.

صعوبات البحث :

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا البحث في :

- قصر الفترة الممنوحة لإعداد البحث .

- قلة المراجع و الدراسات التي تجمع بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين فصل أول وتم فيه التطرق إلى الجانب النظري وكان تحت عنوان ماهية الإتصال الإداري والأداء الوظيفي، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول تحت عنوان ماهية الإتصال الإداري وتم التطرق فيه إلى (مفهومه وأهميته وأهدافه، وسائله وأبعاده، العوامل المؤثرة فيه ومعوقاته) أما المبحث الثاني كان تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي وتم التطرق فيه إلى (مفهومه ومحدداته،، معاييره وأبعاده، مداخل وطرق تحسينه، علاقته بالإتصال الإداري) فيما تمثل المبحث الثالث في الدراسات السابقة وتم التطرق فيه إلى (الدراسات السابقة، ما تصبه الدراسة الحالية،أوجه الشبه والإختلاف)، بينما تناولنا في الفصل الثاني الجانب التطبيقي وكان تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات وتم تقسيمه إلى مبحثين حيث كان المبحث الأول تحت عنوان بطاقة فنية حول مؤسسة سويدي كابل وتم التطرق فيه إلى (تقديم مؤسسة السويدي للكابلات،الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، أما المبحث الثاني فكان بعنوان منهجية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتم التطرق فيه إلى (منهجية الدراسة، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة).

الفصل الأول
ماهية الإتصال الإداري
و الأداء الوظيفي

تمهيد:

قد يعتقد الكثير من الناس أن الإتصال ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل إتصال معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو، ولكن الحقيقة هي عكس ذلك لأننا ولو تعمقنا في مفهوم الإتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن إستعماله، لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال.

وما يهمنا هنا هو الإتصال الإداري داخل المؤسسة، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا في تحسين الأداء، فنجاح المؤسسات مرتبط أساسا بأداء الموظفين فيها، لذلك إهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد، و المؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما للإرتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، و ذلك حسب معايير الأداء المحدد لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات و قدرات، و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

ولقد ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الإتصال الإداري .

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي .

المبحث الثالث :الدراسات السابقة.

المبحث الأول : ماهية الإتصال الإداري

نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل، من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والإستشاريين والوظيفيين المشرفين والملاحظين والعاملين، تتم عملية الإتصال بصفة رسمية لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات والمشاعر والإحساسات والإنتباعات بين الأفراد بعضهم بعض وبين الجماعات .

المطلب الأول : تعريف الإتصال الإداري وأهميته وأهدافه

أولا: تعريف الإتصال الإداري

1- الإتصال : هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر، وإذا ما وجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما¹.

وتعرفه الجمعية الأمريكية لتدريب الإتصالات، بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات، من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.²

و يعرفه مايكل ويسترن (M.Weestroun) بأنه : نقل المعاني و تبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم³.

وعرف هاني عبد الرحمان الإتصال، بأنه تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص، سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين، من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية.⁴

ومن خلال التعاريف المقدمة يلاحظ أن الإتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والرموز والقيم بين طرفين أو أكثر، وذلك بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم وجهة معينة وهذا إما بطريقة شفوية أو كتابية أو غير لفظية .

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص408.

2- بلال حلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص369.

3- بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص64.

4- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص265.

2- الإتصال الإداري:

الإتصال الإداري هو عبارة عن أنظمة العمل والقواعد والإرشادات والنماذج والصلاحيات والمسؤوليات والخطوات المستخدمة داخل التنظيم، وبواسطة المديرين، فهي إذن نظام عمل للإتصالات داخل المنظمة.¹

كما يعرف الإتصال بأنه تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري .

ويمكن تعريفه بأنه نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.²

كذلك يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع من خلالها التعريف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة، وبمعنى آخر فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين .

ويعرف بأنه تبادل المعلومات داخل المؤسسة لتنظيم الأعمال الإدارية، وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين فيها، وتأخذ الإتصالات الإدارية أشكال متعددة.³

ثانياً: أهمية الإتصال الإداري

يمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي عليها الإتصالات في المنظمة فيما يأتي:

- تساهم الإتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال، التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في الأداء (الرقابة على العمل).
- الإتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسيق الجهود يعد أساس النظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال .

1- أحمد ماهر، الإتصال، طبعة أولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص68.

2- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار النهضة، لبنان، 2006، ص383.

3- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص240.

- تخطيط العمل :حينما يسعى المديرون الأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة.¹
- التنفيذ الكفاء للعمل :إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة والإجتماع وكتابة التقارير .
- تنظيم العمل:يحدد نظام الإتصال الأساليب والتوقيت والأفراد والنماذج والأشكال المناسبة للإتصال، ووجود النظام يرشد المديرين والأفراد عما يجب عمله وكيفية عمله .
- توفير المعلومات متكاملة :تسعي أنظمة الإتصالات الإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم وإتخاذ القرارات السليمة .²
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات :إن وجود نظام للإتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الإتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الإتصال، وبأي أسلوب وفي ظل أي ظروف و من الأطراف المشتركة فيه .
- تحقيق الدقة في المعلومات:يساعد نظام الإتصال الإداري على توفير معلومات سليمة، مما يؤدي إلى صحة التصرف وإتخاذ القرار .
- تحقيق ديمقراطية العمل :يحقق نظام الإتصال الإداري نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل، الأمر الذي يرفع من جودة حياة العمل داخل التنظيم ويحقق الليونة والمرونة فيه .

ثالثاً: أهداف الإتصال الإداري:

إن الهدف الرئيسي للإتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة وفيما يلي عرض لأهداف الإتصال على الصعيد الوظيفي الإداري:³

- نقل المعلومات و التأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة و توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم و تحفيزهم للعمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة و العاملين و بين أعضاء الإدارة العليا.

1-فاطمة مروة ، الإتصالات المهنية ،دار النهضة ، لبنان،2004،ص175.

2- أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره،ص69.

3- مصطفى عليان ،مرجع سابق ذكره،ص239.

- إقامة الثقة بين الإدارة والعاملين.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضي في العمل و رفع الروح المعنوية.
- إتخاذ القرارات اللازمة .
- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- تغيير إتجاهات و آراء الأفراد نحو العمل.
- نقل إقتراحات و شكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الإستشارة ومناقشة المشاكل.

المطلب الثاني : الوسائل و الأبعاد الإدارية للإتصال الإداري

أولاً : وسائل الإتصال الإداري

1 - الاتصالات الشفوية: وهي الوسائل التي تم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.¹

وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى.
- نظام الاستشارات للعاملين، كحل المشكلات ونحوها.
- الإجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- المؤتمرات.
- الندوات.

2- الإتصالات المكتوبة :

وهي الوسائل التي تم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة ومختصرة وواضحة وصحيحة ولطيفة.²

1- بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره ، ص373.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،دار الجامعة،جامعة القاهرة،مصر،2004،ص320.

وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة.
- مجلة أو جريدة العمال.
- مرجع أو دليل العاملين.
- التقارير.
- لوحة الإعلانات.¹

3- الإتصالات غير اللفظية :

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة، فمثلا يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره، ولقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الإتصالات غير اللفظية، وأن تفاعل الإتصالات له تأثير أكبر بكثير، وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل الإتصالات اللفظية يمكن أن يؤدي إلى معاني متناقضة، ومن جهة أخرى يجب التنبيه إلى الحركات والإيحاءات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الإختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.²

ثانيا: الأبعاد الإدارية للإتصال الإداري

توجد عدة أنواع وتصنيفات للإتصالات وسوف نقصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الإتصالات وهما:

1- الإتصالات الرسمية :

وهي الإتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

1- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص171.

2- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص21.

أ- الإتصالات العمودية : وهذه قد تأخذ الأشكال التالية

• الإتصالات النازلة :

وهي الإتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى الأسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل مذكرات والمنشورات واللقاءات.....وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الإتصالات منخفضة¹.

• الإتصالات الصاعدة :

يهدف هذا النوع من الإتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤساءهم وهو يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء، صناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل رؤساء، وهذا الإتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية².

ب- الإتصالات الأفقية (الجانبية) :

وهي الإتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، و يعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل و تبادل المعلومات، و حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات و الإحتكاكات، و دعم صلات التعاون بين العاملين³.

ج- الإتصالات المحورية (القطرية) :

رغم أن هذا النوع أقل استخداما من الأنواع الأخرى، فهو ذات أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو إستقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى، حيث هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية و أخرى وظيفية، كأن يطلب مراقب الحسابات للشركة الذي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلا من اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات⁴.

2- الإتصالات غير رسمية :

إن بعض البحوث حول الإتصالات غير الرسمية و أهميتها في صنع القرارات أوضحت أن التنظيم اللامركزية أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وهناك عدة أنماط للإتصالات غير الرسمية تتمثل في :

النمط الأول : (شكل العجلة)

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الأخرى، و لا يستطيع أعضاء المجموعة الإتصال المباشر إلا بالرئيس.

1- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص375.

2- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن 2005، ص24.

3- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص376.

4- بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص432.

النمط الثاني: (شكل دائري)

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع الإتصال إتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالا مباشرا.

النمط الثالث: (شكل السلسلة)

و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة .

النمط الرابع: (شكل الكامل المتشابك)

وفي هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد، بمعنى آخر أن الإتصال هنا يتجه إلى كل الإتجاهات، غير أن إستخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإتصال الإداري و معوقاته

إن العملية الإتصالية داخل المنظمة تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها و تؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة .

ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات، والعوامل التي تؤثر فيها حتى يتم تجنبها أو التقليل منها.

أولا : العوامل المؤثرة في الإتصال الإداري

تعتمد فاعلية الإتصال الإداري على عدة عوامل منها :

- **معرفة مركز متلقي الرسالة:** يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم إختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي الإستجابة الملائمة.²
- **وسيلة الإتصال :** يجب إختيار وسيلة الإتصال المناسبة،هل يكون الإتصال كتابيا أو شفويا.
- **توقيت الرسالة :** يجب إختيار التوقيت الملائم، أي إختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهيبًا لقبول الآراء والإستجابة لها.
- **المصلحة المشتركة :** يجب تحديد المصلحة المشتركة من إعداد الرسالة ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين، وبالتالي فإن الإتصال الإداري يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك فائدة أو مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونها.³

1- نعيم إبراهيم الظاهر ، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر ، الاردن، 2010 ، ص 279.

2- محمود سلمان العميان،مرجع سبق ذكره،ص ص240،239.

3- - بن عسو وسيلة و عريف حبيبية، الإتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية فرع قالمة، مذكرة ماستر علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة،2015،ص32

• تحديد الهدف الحقيقي من الإتصالات : ذلك بأن تسأل نفسك قبل الإتصال ما الذي ينبغي تحقيقه فإذا

حددت هدفك النهائي يتعين عليك إستخدام اللغة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد .¹

ثانياً: معوقات الإتصال الإداري .²

1- المعوقات التنظيمية وتتمثل في:

- عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة.
- قصور أنظمة وقنوات الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة .
- عدم وجود نظام للمعلومات .
- عدم إستقرار التنظيم الإداري.
- غموض السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف.

2- معوقات ناتجة عن قنوات الإتصالات المستخدمة وتتمثل في :

- عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للإتصال.
- عدم فعالية القنوات المستخدمة.
- مشكلة التشويش على القنوات المستخدمة.
- سوء إستخدام القنوات المتوفرة.

3- المعوقات الثقافية والإجتماعية وتتمثل في :

- بعض العادات والتقاليد أو طقوس الإتصال الواجب إتباعها.
- التخلف الثقافي عند أحد الأطراف.
- التحيز الثقافي والإجتماعي والصراع بين الطبقات الإجتماعية والثقافية.
- مشكلة الرقابة على الإتصال وقنواته .

4- المعوقات النفسية والشخصية وتتمثل في :

- الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.
- عدم الرغبة في الإتصال أو غياب الدافعية.
- الأنانية والرغبة في الإحتفاظ بالمعلومات .
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله إلى الطرف الآخر.
- مشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل، وتباين الإدراك بينهما

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص276.

2- حريم حسين ، سلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر ، عمان، 2009، صص 272

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

لقد أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة ،ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات،وأحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز الحقيقي.

المطلب الأول :تعريف الأداء الوظيفي ومحدداته

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

ويعرف كذلك بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله،والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها،باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والنوعية.

كما يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب،² ويقصد به أداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.³

وهو أيضا عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا راجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.⁴

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

1- الجهد :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته،وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.⁵

2- القدرات :

وهي قوة الفرد التي يتوقف عليها نجاحه في عمله،وهناك نوعان من القدرات :

- 1- راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ،رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر،إسكندرية ، مصر،2003، ص209.
- 2- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،الطبعة الأولى، دار النهضة، لبنان ، 2001، ص86.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء ،مداخل جديدة لعالم جديد،دار الفكر العربي للنشر،عمان ، الأردن،2004،ص3.
- 4- ريم بنت عمر بن منصور الشريف،دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي،رسالة ماجستير،جامعة الملك عبد العزيز،جدة،السعودية،2013،ص4.
- 5- راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 .

أ- القدرات الموروثة :

يقصد بها القدرات التي تولد مع كل فرد تجعله مختلفا عن الآخرين .

ب- القدرات المكتسبة:

يقصد بها التي يمكن نقلها وإستيعابها من خلال أنظمة التعليم السائدة والممارسة الفعلية للعمل والتكوين والتنمية، حيث أن ليس لأحد سلطان على ما يرثه الآخر، لذلك فإن كل إهتمامنا ينصب على القدرات المكتسبة خاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجاله كأحد محددات مستوى أدائه.¹

ج- إدراك الدور:

ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك إحتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.²

المطلب الثاني: معايير وأبعاد الأداء الوظيفي

أولاً: معايير الأداء الوظيفي

هناك إرتباط وثيق بين الأداء وقياسه، حيث أن قياس الأداء ليس هدفا في حد ذاته، إنما هو وسيلة يمكن من خلالها الحكم عليه وتتلخص مقاييس الأداء فيما يلي:

1- الجهد

يستخدم الجهد المبذول من طرف الموظفين كثيرا في عملية التقييم لأدائهم، حيث يعتبر عاملا من العوامل المستخدمة في التقييم، إلا أن الإدارة نادرا ما تكافئ الجهد بهذه الصورة الظاهرة، ولكنه يعتبر بالتأكيد من محددات الرئيسية لمنح العوائد، وبصفة عامة في الإدارات التي يكون فيها مستوى الأداء منخفض، نلاحظ أن مكافأة الجهد قد تكون المعيار الوحيد الذي يستخدم في التمييز بين العوائد الممنوحة للموظف.³

1 - حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

3- عوني محمد العيد، الإتصال الإداري و تأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية بجامعة تبسة، مذكرة ماستر في علم المكتبات و المعلومات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 43.

2- الأقدمية

إن العامل الرئيسي في تحديد العوائد وتوزيعها هو مدة الخدمة في الإدارة وميزة الأقدمية هي بسهولة تحديدها، لهذا تعتبر الأقدمية معيار كميا يسهل قياسه.

3- المهارات المملوكة

إن الذين يملكون قدرا كبيرا من المهارات يحصلون على عوائد أكبر من الآخرين بغض النظر عن مدى إستخدامهم لهذه المهارات في أداء أعمالهم، وإن المحدد الرئيسي لمستوى المهارات التي يملكها الموظف في تعويض المرتب الذي يحصل عليه عند تعيينه لأول مرة .

4- صعوبة الوظيفة

إن الوظائف المعقدة الأداء أو غير المرغوب فيها والتي تعرض موظفيها لضغط عصبي كبير أو عدم ملائمة المناخ العملي، يمكن أن تحمل عوائد مرتفعة حتى يمكن اجتذاب الموظفين للقيام بها، وهي أكبر إستحقاقا من تلك الوظائف سهلة التعلم، فإن درجة تعقيد الوظيفة ممكن أن تعتبر مقياس يتبعه المشرف في تقييم أداء الموظف .

5- درجة الإستقلالية

إن حرية التصرف وإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل تزيد من الحاجة إلى الحكم الصائب لأن صلاحية الموظف في التصرف المستقل يحتاج إلى قدرات عالية في إتخاذ القرارات الصائبة، على خلاف الوظيفة التي تبرمج وتخضع مراحل القيام بها إلى إجراءات محددة.¹

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي : ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي :

1- كمية الجهد المبذول:

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

2- الجهد المبذول :

وهي تعني بعض أنواع للأعمال، التي قد لا يهتم فيها كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وتقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء .

3- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل على أساس نمط الأداء، يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

1- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص215.

المطلب الثالث : مداخل وطرق تحسين الأداء الوظيفي.

يعتمد تحسين الأداء أولاً على التغيير، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر، وذلك باعتماد نمط جديد ومناسب لتنظيم السلوك، وثانياً على التطوير التنظيمي، وذلك بإحداث تغييرات ايجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشاكل، وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وثالثاً الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.

أولاً: مداخل تحسين الأداء .

1- القيادة الناجحة: وهي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة، أو مؤسسة أو مجتمع، وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل وتساعد على حل الكثير من المشاكل وتعقيدات العمل.¹

إن مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إشارة وتنشيط الأفراد والجماعات، هو الذي يجعل للقيادة معناها فالقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي تحققها، وفوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الأفراد فجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعات لا يعيقه من المسؤولية.

2- تمكين الموظفين: هو أحد المبادرات الفاعلة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه الموظفين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم لأداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين و المؤسسة .

3- التدريب والتطوير: هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وهو احد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وتعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بشكل المطلوب والمناسب وابتكار، فالفرد المدرب والمؤهل هو القادر دائماً على إنجاز عمله.²

1- محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر 2015، ص 404.

2- علي حسن الشهري، الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة الماجيستر، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص45.

4- التحفيز الفعال : يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز.

أ- القدرة : فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل.

ب- الجهد: يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي .

ج- الرغبة : إذ لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء الأعمال تقل ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لابد أن يكون الموظف راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه عن عمله، وأن تعترف الإدارة بمجهوده و أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معا.¹

5- تحسين مناخ وظروف بيئة الإنتاج :

ويتم ذلك بإتباع أسلوبين .²

أ- تلطيف جو العمل أو الإنتاج :

كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقييم العمل والتخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية للأعمال أن تميز العمل بالروتينية والتكرار فكانت الدعوة إلى إعادة تصميم العمل، وتلطيف الجو ليصبح أكثر قبولا لدى الموظفين وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية ومن وسائل ذلك التناوب في العمل، توسيع مجال العمل، إثراء الموظفين.

ب- تحسين ظروف العمل :

تشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع الموظفين على المزيد من العمل والإنتاجية، وقد أنشأت كثير من المؤسسات أقساما وإدارات لأمن وسلامة الموظفين و الاهتمام بتحسين ظروف العمل و توفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

1- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 201، 202.

2 - باهي نسبية ، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في قصر الصبيحي ، مذكرة ماستر في الإعلام و الإتصال ، تخصص : إتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2015/2016، ص 53 .

6- تنمية قدرات الابتكار:

الإبتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج " فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي بها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع، فالإبتكار ليس حكراً على المؤسسات دون غيرها فكل مؤسسة يمكن أن تكون مبتكرة إذا أرادت ذلك من خلال :

- إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي وإمكانية قيامهم بالتجربة من الأخطاء المسموحة دون المحاسبة عليه لتبني مواهب الموظفين في المؤسسة.
- تشجيع المبدعين و المبتكرين والمخترعين من الموظفين بالمؤسسة .

ثانيا : طرق تحسين الأداء الوظيفي : و تتمثل في ما يلي :

1- التدريب : و هو عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء الوظيفي، و من خلال المتغيرات و التحولات التي تواجهها المؤسسات اليوم و التي تؤثر على الأداء الوظيفي بها، فهي بحاجة دائماً إلى تدريب العاملين بها و ذلك لأجل مواكبة هذا التغيير و التحول و خاصة على مستوى وسائل الاتصال و المعرفة، لذلك أصبح لازماً على المؤسسة تدريب العاملين بها، من أجل اكتساب العامل أنماطاً و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل، و كذا اكتساب مهارات و معلومات و خبرات لم تكن عنده من قبل .

2- الإرشاد : هذا الإجراء يقوم به المشرف على العمال المسؤول عنهم، و يكون هذا الإجراء لعدة أسباب خاصة منها الأمور الشخصية الخاصة بالعمال و التي يكون لها تأثير كبير على أداء العمال، لذلك على المشرف أو حتى المؤسسة أن تراعي هذه الأمور، و ذلك حتى لا تؤثر هذه العوامل على العمال، و تشكل عليهم ضغط يمنعهم من أداء أعمالهم .

3- التأديب : . في كثير من الأحيان لا تتجح الإجراءات السابقة الذكر (التدريب، الإرشاد) لأجل تحسين الأداء الوظيفي مما يجعل المؤسسات تلجأ إلى هذه الإجراءات و ذلك حتى توقف استهتار العامل و أدائه السيئ، و لهذا الإجراء قوة تأثير كبيرة و ذلك نظراً لصرامته و تأثيره المباشر على العامل و تستخدم لإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العمل و بطريقة منظمة .¹

1- زغدودي نورة ، سيوان سعيدة ، الإتصال الإداري و دوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017/2018 ص 39 .

4- التحفيز الفعال : يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز .

أ- القدرة : فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل .

ب- الجهد : يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي .

ج - الرغبة : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء الأعمال تقل .

و لكي تعطي الحوافز النتيجة الموجودة منها و تؤدي إلى زيادة الإنتاج و رفع مستواه لابد أن يكون الموظف راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه عن عمله، و أن تعترف الإدارة بمجهوده و أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين و الإدارة معا .¹

المطلب الرابع : علاقة الإتصال الإداري بالأداء الوظيفي

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها فالإتصال الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، ومن ثم تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين إن غياب قنوات الإتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، عكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتة، وتنمي روح التعاون والتقارب والإنسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والإهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الإنفتاح والإنسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الإتصالات .

إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها.

إن الإتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادتاً بطبيعة العمل والمناخ

1- ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 201، 202

التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة و هو الموقع المادي للأفراد، وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الإجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة، إن الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أن يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن الإتصال الفعال له علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء.¹

ويرى بعض الكتاب أن الإتصال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، تحديد معايير مؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل .

تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المنظمات في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال، وكانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات.

يساعد الإتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار، وكذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر للنشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستتيرة.

إن أحد أهداف الإتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب، ومع ذلك فإن الإتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث، ذلك فانه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة، وبدون الإتصالات لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم ولا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالهم بكفاءة، بل وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإتصالات في المنظمات في مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها، ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة و العاملين بها .

ومن الخطأ الاعتقاد بأن الإتصالات عبارة عن تقاسم البيانات والحقائق، فهناك مظهر آخر للإتصال يركز على العلاقات الإجتماعية بين الأشخاص، فعلى سبيل المثال فإن الإتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقات، وللحصول على ثقة وقبول الآخرين، ومن المعلوم أن ما يقوله الفرد وطريقة قوله يؤثر ضمنا على مدى حب الآخرين له، وكما إهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين، كلما زاد إهتمامهم بأدائهم تتوقف الحالة المعنوية في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الإتصال، حيث يحقق

1- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، رسالة ماجستير، تخصص

إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2009-2010 ، ص102.

هذا بصفة أساسية تبيان الوجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازته وزيادة معدلات الحوادث سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة، ويمثل الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات والمشاعر والإنطباعات بين الأفراد والجماعات، لذلك يشار إلى الإتصال على انه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم، كما يعد الإتصال وظيفة رقابية تقوم بتوفير معلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية وضرورية لتقييم الأداء في الوقت المناسب.¹

تؤثر مدى فعالية الإتصال بين أعضاء المنظمة على درجة نجاحها ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف، كما تتوقف فعالية المنظمة أيضا على مدى فعالية الإتصال بين أعضاء المنظمة والجهات الخارجية فالإتصال إلى أسفل غالبا ما يتميز عبر قنوات الإتصال الرسمية متبعا للتسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل، فغالبا ما تنقل المستويات الأقل بغرض التأثير عليها للتصرف في اتجاه معين من أجل تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توضيح الخطط والإستراتيجيات وإعطاء التعليمات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب بالإضافة إلى توضيح النظم للسلطات اللازمة لتحقيق الأهداف وتفويض بعض المهام والأنشطة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار.²

أما الإتصال إلى أعلى فيعني تدفق المعلومات من مستويات تنظيمية أقل إلى مستويات أعلى وغالبا ما ينقل خلال هذا النوع من الإتصال معلومات وتقارير عن أداء المستويات الأقل ومجالات المشاكل المتوقعة ورغبات ومقترحات تطوير وتحسين الأداء، كما تنقل احتياجات ورغبات المستويات الأقل بغرض اتخاذ القرارات اللازمة لإشباعها عند المستويات الأعلى.

ويعكس الإتصال الأفقي عمليات التنسيق التي تتم بين الأقسام أو الإدارات المختلفة التي تنتمي إلى نفس المستوى التنظيمي .

ففرق العمل وجماعات المهام الخاصة التي تحتوي في عضويتها أفراد ينتمون إلى مجالات وظيفية مختلفة تعتبر أحد متطلبات النجاح في المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالتغير وعدم التأكد، كما أن كثير من المشكلات الإدارية تستلزم تظافر جهود أفراد ينتمون إلى مجالات وظيفية مختلفة بغرض تقديم حلول شاملة وفعالة لها، مما يستدعي التنسيق وتبادل المعلومات بشكل أفقي داخل المنظمة. وغالبا ما يتم ذلك من خلال الإجتماعات واللقاءات التي يدعي إليها كل الأطراف المعنية بالمشكلة على اختلاف تخصصاتهم الوظيفية.

1 - صليحة شامي ، مرجع سبق ذكره، ص106.

2- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات ، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر، 2012، ص353.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن الإطلاع على الدراسات و الأبحاث السابقة قبل البدء في أول خطوات البحث يوفر للباحث ما يلي:

- 1- توفير الخلفية العلمية و المناخ المناسب و المصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد .
- 2- تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل و توجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون و تعريفه بالصعوبات التي واجهوها .
- 3- تزويد الباحث بالكثير من المراجع و المصادر الهامة .
- 4- الإستفادة من نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة و ذلك في المجالين التاليين :
 - بناء مسلمات البحث إعتقادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون .
 - إستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى :

بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009 .

إشكالية الدراسة : هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟ .

أهداف الدراسة :

- 1 - معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي .
- 2 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي .

نتائج الدراسة :

1- أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل و ما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال، فالمزج بين نمطي الإتصال النازل و الصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال .

2- وجود علاقة إرتباطية متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال النازل و الأداء الوظيفي قدرت قيمة الإرتباط ب 0.52 .

3- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية و لكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال الصاعد و الأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الإرتباط ب 0.57 .

الدراسة الثانية :

بن عسو وسيلة و عريف حبيبة، الإتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية فرع قالمة، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تنظيم و عمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015 .

إشكالية الدراسة : إتصال التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

أهداف الدراسة :

1- معرفة مدى تأثير الإتصال على أداء العاملين داخل المؤسسة، و هذا من خلال التعرف على الدور الذي يؤديه الإتصال في تحسين العلاقات بين الإدارة و المرؤوسين و أيضا معرفة أهمية الإتصال التنظيمي في زيادة مهارة العمال و كفاءتهم في العمل .

2- الكشف عن حقيقة إبلاغ المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم من طرف الإدارة و مدى أهمية ذلك في تحسين أعمالهم و هنا تبرز أهمية وسائل الإتصال المستعملة بكثرة في إدارة المؤسسات، و مدى مساهمتها في التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء .

3- الإجتهد في التوصل إلى الآليات و التقنيات التي من خلالها نستطيع تطوير و تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين عملية الإتصال .

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء أي أن للإتصال التنظيمي تأثير على مستوى الأداء فكما توفرت وسائل الإتصال الحديثة كلما ساعد ذلك على تحسين أداء العاملين .

2- تلعب وسائل الإتصال الحديثة دورا كبيرا في فعالية العملية الإتصالية فكما كانت تقنيات الإتصال حديثة و تتماشى و متطلبات العمل كلما كانت أكثر فعالية .

3- للإتصال دورا فعال في تسهيل مهام العمال حيث يساهم في ربح الوقت و الجهد .

4- هناك تواصل بين المستويات العليا و العمال مما يساهم في رفع مستوى أداء العاملين و زيادة فعالية المؤسسة .

الدراسة الثالثة :

عوني محمد العيد، الإتصال الإداري و تأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية بجامعة تبسة، مذكرة ماستر في علم المكتبات و المعلومات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

إشكالية الدراسة : تدور حول تأثير الإتصال الإداري على تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمكتبات الجامعية .

أهدافها : تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف على الإتصال الإداري في المكتبة الجامعية .
- 2- معرفة مدى توظيفه خلال العلاقة بين المكتبي و المسؤول على مستوى المكتبة الجامعية في مكتبة العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة تبسة .
- 3- التأكيد على أهمية إبراز دور المكتبي في تحسين نوعية و طبيعة الخدمة المكتبية من خلال علاقته بالمسؤول .
- 4- معرفة دور الإتصال الإداري و مدى تأثيره على الفعالية المكتبية التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول و المكتبي .

نتائج هذه الدراسة :

بعد الدراسة التي أجريت على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة تبسة، و جدت أنهم يوقنون و يعترفون بأهمية الإتصال الإداري و طريقة إستعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل و تقليل من الصعوبات الشخصية و كذلك تنمية معلومات المكتبي .

الدراسة رابعة :

علي حسن الشهري، الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة الماجيستر، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 .

انطلق فيها الباحث من الإشكالية التالية :

- ما هو دور الإتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض ؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي بمدينة الرياض بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الإجتماعي و عليه كانت النتائج المستخلصة من الدراسة كالآتي :

- 1- تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية .
- 2- تؤدي تقنيات الإتصال في الأمن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه و ذلك من خلال سرعة و دقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية و السرعة في إيصال التعليمات و الحصول على المعلومات .
- 3- أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي هي قدم وسائل الإتصال المستخدمة و عدم تدريب العاملين على أساليب الإتصال الحديثة .

الدراسة الخامسة :

باهي نسبية ، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في قصر الصبيحي ، مذكرة ماستر في الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2015/2016 .

إشكالية الدراسة : هل يلعب الإتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية ؟

أهدافها: تهدف هذه الدراسة

- 1- الكشف عن دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية.
- 2- معرفة نمط الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة محل الدراسة .
- 3- الكشف عن وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة .
- 4- الكشف عن العلاقة بين نمط الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة، وبين تحسين الأداء الوظيفي.
- 5- التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي بها.

نتائج الدراسة :

- 1- الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائم على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة النشاط
- 2- يعتمد الموظفون على وسائل الإتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزمة لمواقيت العمل وكل ما يخص تنظيو مهامهم، في حين عدم توفر الوسائل الحديثة للإتصال يعد حاجزا أمام تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة التربوية وهذا ما قد ينعكس سلبا على العملية الإتصالية وبالتالي على أداء الموظفين بها.
- 3- وجود علاقة بين الإتصال الداخلي وأداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول الى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعا من الإتصال النازل.

4- تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل، وتسهل طريقة سير العمل. وعليه يمكن القول أن الإتصال الداخلي الفعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

توافقت معظم الدراسات في المنهج المستخدم لهذه الدراسة والمنهج هو المنهج الوصفي التحليلي وإختلفت بعض الدراسات حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة بوعطيط جلال الدين الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

من حيث الأداة المستخدمة

إتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في إستخدام أداة الإستبيان كدراسة بوعطيط جلال الدين ،عوني محمد العيد ودراسة علي حسن الشهري وباهي نسبية وإختلفت فقط مع دراسة بن عسو وسيلة ،عريف حبيبة والتي استخدمتا المقابلة والملاحظة كأداة لدراسة.

من حيث العينة المستخدمة في الدراسة

إختلفت معظم الدراسات من حيث عينة الدراسة فالدراسة الحالية أخذت عينة فئة الإداريين، أما دراسة بوعطيط جلال الدين أخذت عينتها من العمال التنفيذيين ،وأما دراسة عوني محمد العيد فكانت عينة الدراسة مكتبي ومسؤول المكتبة الجامعية ،أما دراسة علي حسن الشهري فعينة الدراسة كانت منسوبي الأمن الجنائي،أما دراسة باهي نسبية فكانت عينة الدراسة من مؤسسات التربية.

المطلب الثالث : ما تصبه الدراسة الحالية

- 1- تطرقت دراستنا الحالية إلى دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
- 2- طبيعة المؤسسة (فالدراسات السابقة تم تطبيقها في المؤسسات العمومية في حين طبقت وأسقطت دراستنا على المؤسسة الخاصة)
- 3- طبيعة النشاط يختلف بين مؤسسات محل الدراسة، فالمؤسسة التي أجرينا بها الدراسة هي مؤسسة صناعية إنتاجية، أما المؤسسات المتعلقة بالدراسات الأخرى فهي مؤسسات عمومية ذات طابع خدماتي.

خاتمة الفصل:

إن مسألة الاتصال الإداري من أكثر القضايا التي لقيت اهتماما في وقتنا الحاضر حيث لا تستطيع أي مؤسسة في الإستمرار بدون اتصال فعال، لذا على القائمين على المؤسسة بناء شبكة علاقات مهنية معينة بين العاملين، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب والاستراتيجيات لتوفير الراحة النفسية للعاملين لتحفيزهم على العطاء أكثر، لأن الإهتمام بالاتصال الإداري يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإنه سوف يؤثر حتما على مردودها، وهذا ما سوف نحاول تفسيره من خلال الجانب التطبيقي لعلاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي في مؤسسة السويدي للكابلات .

الفصل الثاني
دراسة حالة مؤسسة
السويدي كابل بعين الدفلة

تمهيد :

تم التطرق في الجانب النظري من البحث، و همنا الشاغل هو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الإتصال الإداري و الأداء الوظيفي، و للوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى، و هذا من خلال الإعتماد على أداة الدراسة و المتمثلة في الإستبيان تم طرح فيها مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة العمال الإداريين للوقوف على هذه العلاقة من الجانب التطبيقي و للإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : بطاقة فنية لشركة السويدي للكابلات .

المبحث الثاني : منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول : بطاقة فنية لمؤسسة السويدي للكابلات

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض عام حول مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى من حيث نشأتها و إستعراض الهيكل التنظيمي لها .

المطلب الأول : تقديم مؤسسة السويدي للكابلات

إستطاعت مؤسسة السويدي أن تبني لنفسها إسمًا ساطعًا في عالم الصناعة و التخصص في عالم المنتجات الكهربائية، حيث يقود هذا العمل شاب مصري ناجح و هو المهندس أحمد السويدي - رئيس مجلس إدارة المؤسسة عرف بأن التخصص مدخل للنجاح و أن الأسواق الجديدة و التصدير ضمانة للمستقبل و التطوير بحيث تملك المؤسسة 25 مصنع حول العالم، من بينها فرع الجزائر، الذي تم تأسيسه في إطار العلاقة الجزائرية المصرية بالشكل الذي يسمح بتنمية الشراكة بين البلدين و تحقيق التنمية الإقتصادية .

أولاً : نشأة مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية

1- نشأة مؤسسة السويدي الأم :

تأسست مؤسسة السويدي للكابلات عام 1984 برأسمال قدر ب 500 مليون دينار جزائري، يقع مقرها بالقاهرة، مصر، و هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة، هذا التأسيس كان بموجب دمج ثلاثة شركات في شركة السويدي إليكترونيك، ش . ذ . م . م (شركة مصرية) 95.5%، وشركة السويدي لنقل و توزيع الطاقة . ش . ذ . م . م (شركة مصرية) 0.5%، و شركة بديع الدولي (شركة سورية) 4% .

حيث تعتبر شركة السويدي للكابلات من أكبر الشركات العالمية المختصة في إنتاج الكابلات الكهربائية، بالإضافة إلى تصميم و إدارة مشاريع الكهرباء .

تملك المؤسسة 25 مصنعا في 12 دولة في العالم، من بين هذه الدول نذكر : سوريا، السعودية، الهند، سلوفينيا، ماليزيا، السودان، زامبيا، الجزائر، و تصل منتجاتها إلى 110 دولة على مستوى العالم .

2 - نشأة فرع السويدي بالجزائر :

أنشئ فرع السويدي بالجزائر عام 2006، حيث يحتل هذا الفرع موقعا إستراتيجيا، تتمركز إدارته في مدينة حيدرة بالجزائر العاصمة، أما المصنع فيتواجد بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى .

بدأت مؤسسة السويدي بالعمل الفعلي في أكتوبر 2008، و هو يغطي مساحة قدرها خمسة هكتارات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 150 طن من الكابلات النحاسية و الألمنيوم، و طاقة بشرية تقدر بـ 640 موظف منهم أعوان التنفيذ، أعوان تحكم، إطارات سامية، مدرء .

يعد فرع الجزائر من أفضل مصانع شركة السويدي الأم من حيث الطاقة الإنتاجية و ذلك راجع إلى التسهيلات و الإمتيازات التي تمنحها الدولة الجزائرية من إعفاءات جبائية، و شبه جبائية .

يرتكز نشاط هذا الفرع في إنتاج ثلاثة أنواع من الكابلات و هي كالتالي :

- كابلات الضغط المرتفع .
- كابلات الضغط المتوسط .
- كابلات الضغط المنخفض.

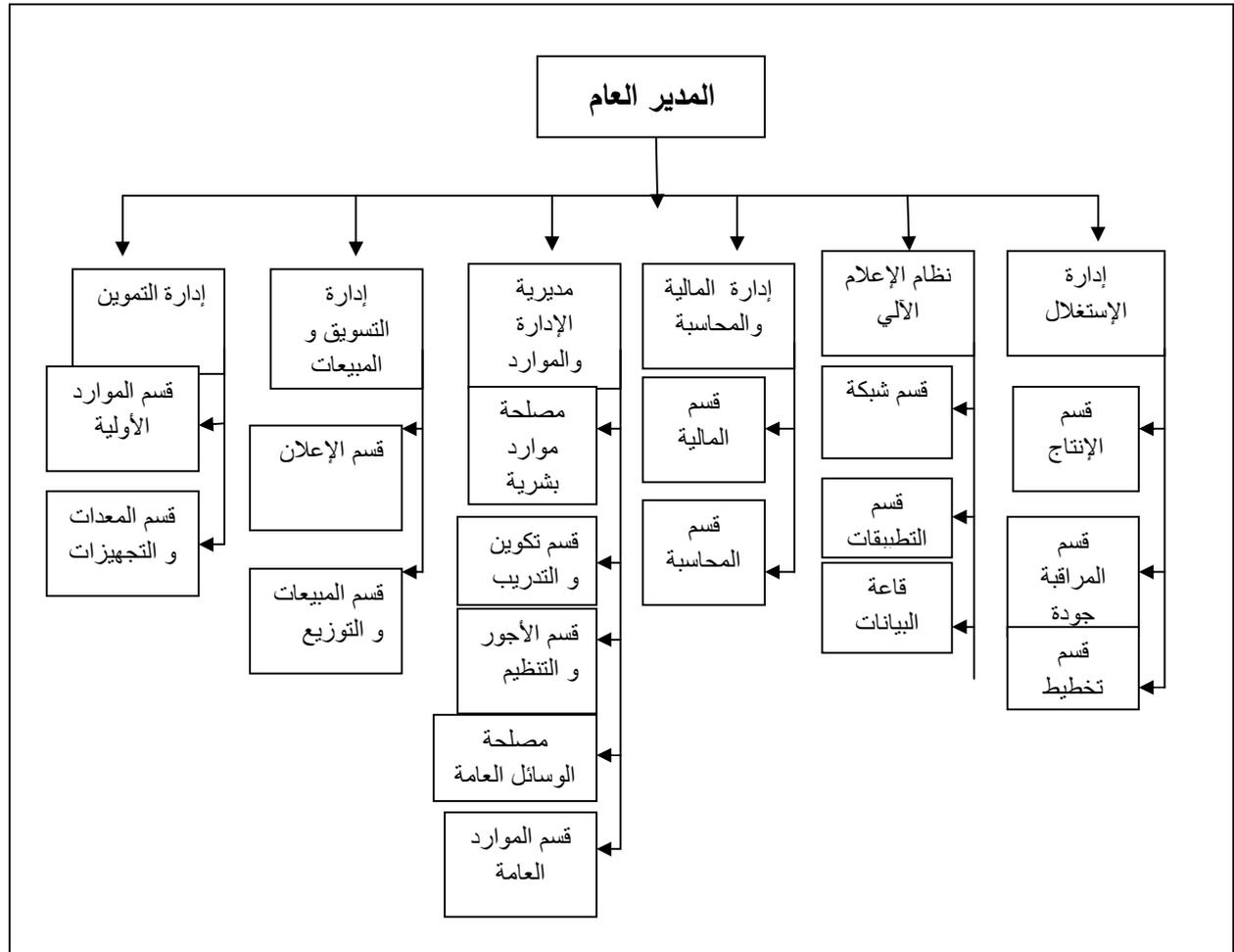
ثانيا : تقديم فرع السويدي للكابلات بعين الدفلى .

1- : موقع فرع السويدي للكابلات بعين الدفلى

تقع مؤسسة السويدي للكابلات أو مصنع السويدي في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، غرب الجزائر العاصمة بحوالي 150 كم، يحدها من الشمال السكة الحديدية، و من الجنوب مؤسسة التصدير و الإستيراد (فرتيال عنابة)، و من الغرب مؤسسة قنوات الري الكهيد، و من الشرق مؤسسة نفضال .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات.

الشكل (1-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى



المصدر : مدير إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة فيها، و الخطوات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة و ثباتها، بالإضافة إلى اجراءات الدراسة، و الطرق الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية من أجل الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة و يجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها .

أولا : المنهج المتبع

إن المنهج العلمي هو مجموعة من القواعد و الأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق معينة .¹

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها مبدئيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه يهتم بوصف ما هو كائن و تفسيره و يهتم بتحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع، بمعنى أنه يعتبر أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة المدروسة، و تصنيفها و اخضاعها للدراسة الدقيقة .²

أما المنهج الوصفي التحليلي فيهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في اطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم .³

1- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، منهاج البحث العلمي و طرق البحث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 29 .

2- سامي محمد منهج البحث في التربية و علم النفس ، دار العبرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، الطبعة 2000 ، ص 370 .

3- اسماعيل شعباني ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، المعهد الوطني للتجارة ، 2005 ، ص ص 39 ، 40 .

مجتمع الدراسة : يعتبر مجتمع البحث إطارا مرجعيا للباحث في إختيار عينة البحث و قد يكون هذا الإطار مجتمع كبير أو صغير .¹

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى

عينة الدراسة : العينة هي جزء من مجتمع البحث و التي تسمح لنا بإنجاز بحثنا نظرا لصعوبة استجواب كل أفراد المجتمع و كانت طريقة اختيار العينة عشوائية، لأنها تعتبر من أبسط طرق العينات²

و لقد تم اختيار عينة فئة العمال الإداريين، و تتكون هذه العينة من 58 عاملا و قد تم سحب العينة عشوائيا و تم توزيع الإستبيانات على جميع أفراد العينة مدرجة حسب الجدول التالي :

جدول 1-2 : جدول إحصائي لعينة الدراسة :

عدد الإستبيانات الموزع	المسترجع	العدد الضائع	الصالح للدراسة
60	58	2	58

متغيرات الدراسة :

1- المتغير المستقل : هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها إلى احداث تغيير و ذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، و يتمثل في المتغير المستقل في بحثنا هذا في الاتصال الإداري .

2- المتغير التابع : و الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، و يتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا في الأداء الوظيفي .

3- المتغيرات الديمغرافية : و هي :

- النوع الاجتماعي و له مستويان (ذكر، أنثى) .
- العمر : و له ثلاثة مستويات (أقل من 25 سنة، 25 - 35 سنة - أكثر من 35 سنة) .

1- مروان عبد المجيد ابراهيم ، طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية ، دار الثقافة للنشر، عمان،الأردن،2006، ص 95 .

2- محمد سليم ، منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الإجتماعية و الإنسانية دار الغرب للنشر و التوزيع ، و هران ، الجزائر ، 2004 ، ص 36 .

- مدة الخدمة في المؤسسة (الأقدمية) : و لها ثلاثة مستويات (أقل من سنة، من 1 سنة إلى 3 سنوات، أكثر من 3 سنوات) .
- المؤهل العلمي : و له ثلاثة مستويات (متوسط، ثانوي، جامعي)

ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة، تم استخدام معامل الفا كرومباخ (Alph . Gronbach) و يمكن اعتبار الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب ان يكون (0.60) و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس .

إن معامل ثبات الأداة الكلي بلغ (0.834) أي حوالي 83% و تعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة و بما أن القيمة تقترب من (1) فهذا يدل على أن الإستبيان صالح للدراسة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل و مناقشة اجراءات الدراسة

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً و تفسير نتائجها و الإستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها و إختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) و الذي يستخدم لإختبار فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام التكرار و التكرار النسبي و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

أولاً : عرض وتحليل خصائص العينة

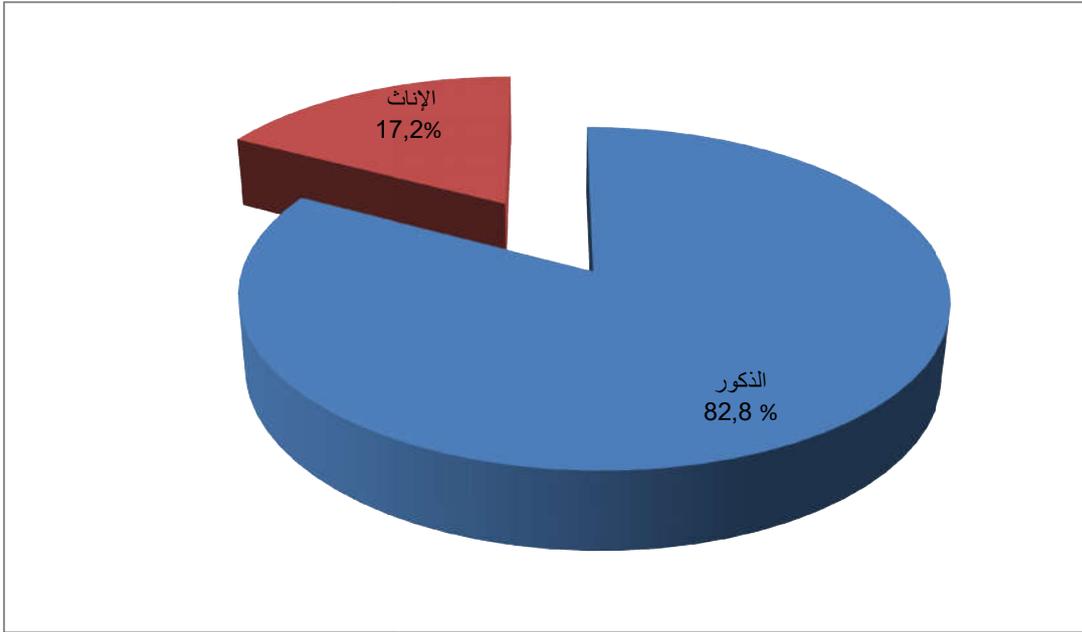
تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من نوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة .

الجدول (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي "الجنس" .

النوع الإجتماعي "الجنس"	التكرار	التكرار النسبي
ذكور	48	82.8%
إناث	10	17.2%
المجموع	58	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS .

الشكل (2-2) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول (2-2).

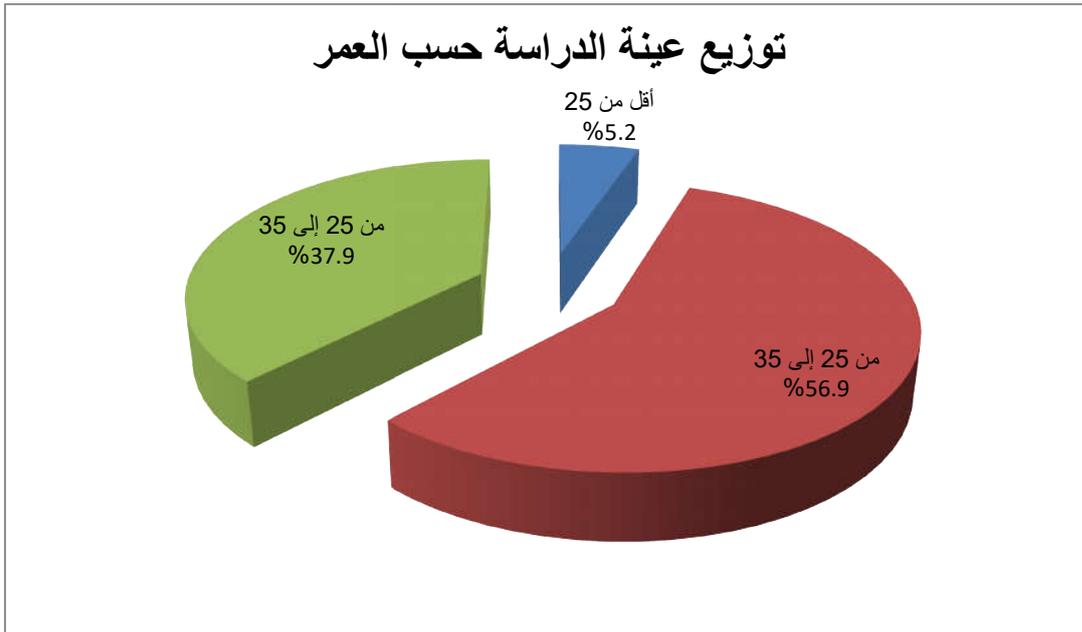
تحليل : يتضح لنا من نتائج الجدول (2-2) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 82.8% في حين بلغت نسبة الإناث 17.2% و هذا التباين في النسب راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة .

الجدول (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 25	3	5.2%
من 25 إلى 35	33	56.9%
من 35 إلى 58	22	37.9%
المجموع	58	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل : (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول (2-3) .

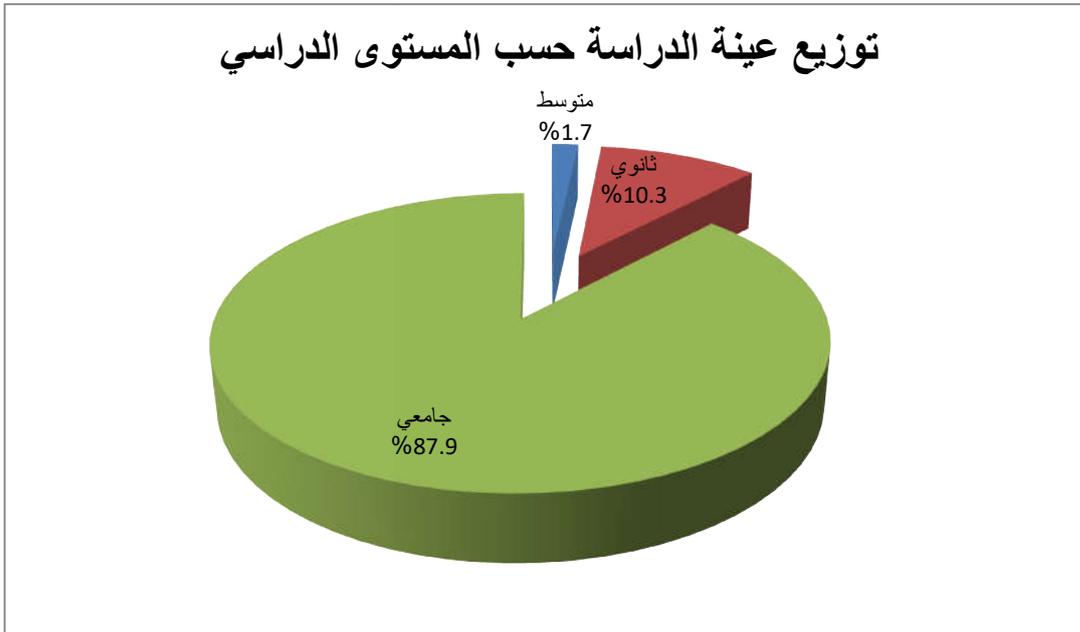
التحليل : يتضح لنا من الجدول (2-3) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 25.35 سنة بنسبة 56.9% تليها الفئة العمرية الأكبر من 35 سنة بنسبة 37.9%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 5.2%، و منه نرى أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية 25.35 أي فئة الشباب و هذا راجع لإعتماد المؤسسة على جذب و توظيف فئة للشباب .

الجدول (2.4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المؤهل الدراسي	التكرار	تكرار نسبي
متوسط	1	1.7%
ثانوي	6	10.3%
جامعي	51	87.9%
مجموع	58	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل 4.2 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الجدول (4-2) .

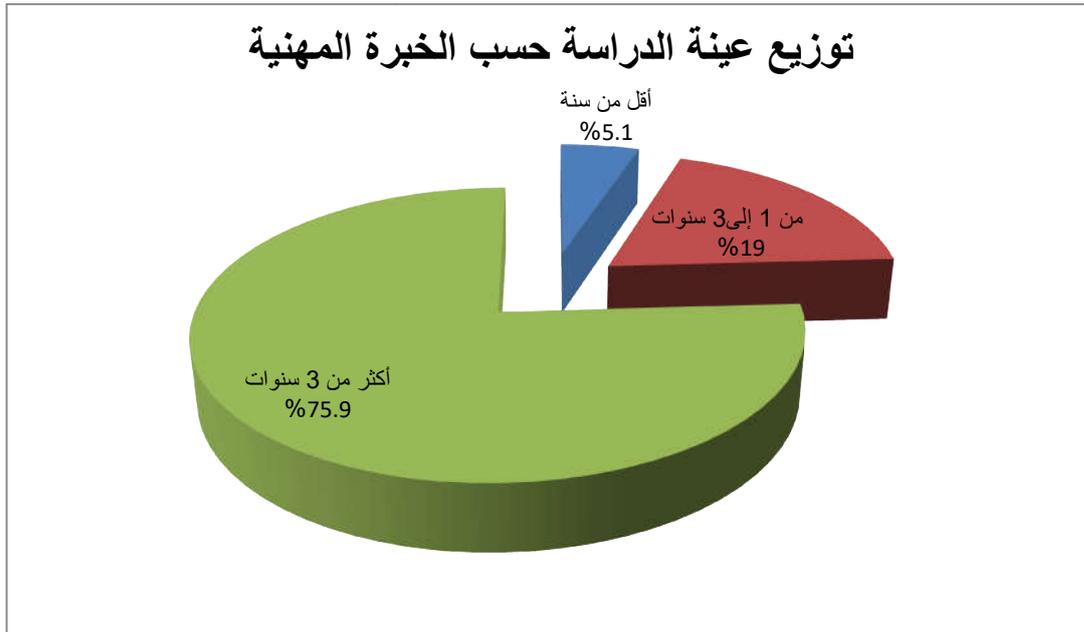
التحليل : يتضح من نتائج الجدول (4.2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من خريجي الجامعات بنسبة 87.9%، أما ذوي المستوى الثانوي فإن نسبتهم فكانت 10.3% أما بالنسبة للمتوسط فكانت نسبتهم ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 1.7% و بالتالي يمكن القول بأن أغلب العمال هم من ذوي المستوى الجامعي مما يدل على القدرة العالية على إدراك و إنجاز الأعمال كما يمكنهم من فهم موضوع الدراسة .

الجدول (5.2) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من سنة	3	5.1%
1سنة ← 3 سنوات	11	19%
أكثر من 3 سنوات	44	75.9%
المجموع	58	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (5.2) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول (5-2) .

التحليل : يلاحظ من نتائج الجدول (5.2) أن أفراد الذين تتراوح خبرتهم من 0 إلى 1 سنة يمثلون نسبة 5.1% من مجموع أفراد العينة، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 1 إلى 3 سنوات فيمثلون نسبة 19% في حين أن نسبة الباقية و المتمثلة في 75.9% فكانت من نسب ذوي الخبرة الأكثر من 3 سنوات مما يدل على أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ذوي خبرة .

ثانيا : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (فقرات الاستبيان)

يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان من خلال تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد، و بناءا على ذلك يتم تحديد درجة استجابة أو عدم استجابة الأفراد نحو الفقرات .

- و تم تحديد درجات الإجابة كما يلي : نعم (1) و لا (2) .

أولا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الدراسة المستقل (الإتصال الإداري)

أولاً : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإتصال الإداري

الجدول (6.2) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للإتصال الإداري

الرتبة	الإنحراف المعياري	متوسط حسابي	التكرار النسبي		التكرار		العبارات	الرقم
			لا	نعم	لا	نعم		
03	0.283	1.09	8.6	91.4	5	53	هل المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة	01
10	0.467	1.31	31	69	18	40	هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	02
04	0.307	1.1	10.3	89.7	6	52	هل تتلقى الأوامر من الإدارة عهن طريق مسؤول مباشر	03
07	0.409	1.21	20.7	79.3	12	46	هل تجد مرونة في الإتصال مع المسؤول المباشر	04
13	0.503	1.47	46.6	53.4	27	31	هل تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أداك لعملك.	05
12	0.485	1.36	36.2	63.8	21	37	هل تلجأ الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	06
06	0.348	1.14	13.8	86.2	8	50	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإتصال التعليمات إليك	07
03	0.283	1.09	8.6	91.4	5	53	هل تفضل تعدد وسائل تلقي المعلومات (اجتماعات، هاتف، محادثة، لوحة اعلانات...)	08
11	0.479	1.34	34.5	65.5	20	38	هل تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها إنشغالاتك المنقولة إليها بعين الإعتبار	09
01	0.184	1.03	3.4	96.6	2	56	هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة	10
09	0.459	1.29	29.3	70.7	17	41	هل هناك حرية في انتقال المعلومات	11

08	0.421	1.22	22.4	77.6	13	45	هل هناك سرعة في انتقال المعلومات	12
06	0.348	1.14	13.8	86.2	8	50	هل ترى أن الهاتف و المحادثة الشخصية من بين أهم وسائل الإتصال الفعالة	13
02	0.256	1.07	6.9	93.1	4	54	هل تمتلك مهارة التعامل بالإنترنت	14
05	0.329	1.12	12.1	87.9	7	51	هل تهتم بتعليمات الإدارة و تحرص على تطبيقها	15
08	0.421	1.22	22.4	77.6	13	45	هل نقل اهتماماتك الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرك بقيمتك	16
11	0.479	1.34	34.5	65.5	20	38	تشجعك الإدارة العليا على الاتصال بها	17
04	0.307	1.1	10.3	89.7	6	52	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال و التواصل فيم بينكم	18
02	0.256	1.07	6.9	93.1	4	54	يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بينكم	19
14	0.504	1.48	48.3	51.7	28	30	هل ترى أن تواصلك مع المسؤول ينعكس على راحتك	20

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS .

التعليق:

نلاحظ من الجدول (6.2) أن قيمة الإنحراف المعياري لا تتعدى 1 وبالتالي درجة تشتت الإجابات ضعيف جدا.

1- نلاحظ أن العبارة رقم 10 "هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب 1.03 وهذا ما يدل على أن المؤسسة السويدي للكابلات تعتمد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة.

2- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارتين رقم 14 "هل تمتلك مهارة التعامل بالإنترنت" و 19 "يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بينكم" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.07 وهذا ما يدل على أن عمال مؤسسة السويدي للكابلات لديهم مهارة التعامل بالإنترنت كما أن الاتصال يعمل على إزالة الحواجز بينهم.

3- وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارتين رقم 1 "هل المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة تفهم بسهولة " و 8 "هل تفضل تعدد وسائل تلقي المعلومات، محادثة، اجتماعات، هاتف...الخ" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.09

مما يعني أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة وأن عمال المؤسسة يفضلون تعدد وسائل تلقي المعلومات.

4- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارتين رقم 3 "هل تتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤول مباشر" و18 "هل تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم" بمتوسط حسابي قدر ب1.1، مما يعني أن تلقي الأوامر من الإدارة يكون عن طريق المسؤول المباشر، وأن العمال يفضلون العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم.

5- وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 15 و التي "هل تهتم بتعليمات الإدارة وتحرص على تطبيقها" بمتوسط حسابي قدر ب1.12 مما يدل على اهتمام العمال بتعليمات الإدارة والحرص على تطبيقها.

6- في حين جاءت العبارتين رقم 7 "تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك" و13 "هل ترى أن الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم وسائل الإتصال الفعالة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب1.14 وهذا ما يدل على أن الاجتماعات تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات، كما يعتبر الهاتف والمحادثة الشخصية من بين أهم وسائل الاتصال الفعالة.

7- وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 4 "هل تجد مرونة في الاتصال مع المسؤول المباشر" بمتوسط حسابي قدر ب1.21 مما يعني وجود مرونة في الاتصال مع المسؤول المباشر.

8- وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارتين رقم 12 "هل هناك سرعة في انتقال المعلومات" و16 "هل نقل اهتماماتك الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرك بقيمتك"، بمتوسط حسابي قدر ب1.22 مما يعني أنه توجد سرعة في انتقال المعلومات بمؤسسة السويدي للكابلات، كما أن نقل اهتمامات العمال للإدارة المسؤولة يشعركم بقيمتهم.

9- وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم 11 "هل هناك حرية في انتقال المعلومات" بمتوسط حسابي قدر ب1.29 وهذا يدل على حرية انتقال المعلومات.

10- وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم 2 "هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدر ب1.31 مما يدل على وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

11- أما المرتبة الحادية عشر فقد جاءت العبارتين رقم 9 "هل تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها انشغالاتك المنقولة إليها بعين الإعتبار" و17 "تشجعك الإدارة العليا على الاتصال بها"، بمتوسط حسابي قدر ب1.34 مما يعني أن الهيئة المشرفة تأخذ الانشغالات المنقولة إليها من طرف العمال بعين الإعتبار، كما أن الإدارة العليا تشجع العمال على الاتصال بها .

12- أما في المرتبة الثانية عشر فقد جاءت العبارة رقم 6 "هل تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك"، بمتوسط حسابي قدر ب1.36 مما يدل على اتصال الإدارة بالعمال لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم.

13- وفي المرتبة الثالثة عشر جاءت العبارة رقم 5 "هل تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك)، بمتوسط حسابي قدر ب 1.47 مما يدل على اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم.

14- وفي المرتبة الرابعة عشر جاءت العبارة رقم 20 "هل تري أن تواصلك مع المسؤول ينعكس على راحتك " بمتوسط حسابي قدر ب 1.48 مما يدل على أن تواصل العمال مع المسؤول ينعكس على راحتهم ولو بنسبة متقاربة مع الرأي المعاكس ويمكن ترجيح ذلك إلى طبيعة المسؤول.

نتائج التحليل :

(1) بالنسبة لسؤال رقم (01) :

تبين من خلال الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تفهم بسهولة المعلومات المقدمة لها من طرف الإدارة و المقدرة ب 91.4%، في حين تقابلها نسبة 8.6% لا تفهم بسهولة المعلومات المقدمة لها من طرف الإدارة .

نستنتج أن فهم المعلومة المقدمة من طرف الإدارة، يلعب دورا كبيرا في أداء العامل هذا ما يؤدي إلى وصف العمل الذي يقدمه العمال بالجودة، و كذلك تعمل الإدارة على إزالة الغموض حول المعلومات المقدمة من طرفها، عن طريق توجيه العمال إلى الإتصال بالمسؤول المباشر لتقديم التوضيحات اللازمة .

(2) بالنسبة لسؤال رقم (02) :

تبين من خلال الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تصلها المعلومات المقدمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب و المقدرة ب 69%، يقابلها نسبة 31% لا تتلقى المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

نستنتج أنه عند وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعل العمال يشعرون إهتمام الإدارة بهم، و بإقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم، و هذا ما يجعلهم يخلصون في أدائهم الوظيفي، كما تحرص المؤسسة على إيصال المعلومات في الوقت المناسب، و بإستعمال وسائل الإتصال الحديثة .

(3) بالنسبة لسؤال رقم (03) :

تبين من خلال الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر، و يقدر ذلك بنسبة 89.7%، في حين يقابلها نسبة 10.3% لا تتلقى الأوامر من طرف المسؤول المباشر.

و بالتالي نستنتج أن تلقي الأوامر عن طريق المسؤول المباشر و تنفيذها هذا يساهم في دفع العاملين لاحقا عند تنفيذ الأوامر و القيام بالأنشطة مما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي

(4) بالنسبة لسؤال رقم (04) :

تبين من جدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تجد مرونة في الإتصال مع المسؤول المباشر، و الذي يقدر بنسبة 79.3%، في حين يقابلها نسبة 20.7% تجد مرونة في الإتصال مع المسؤول المباشر .

نستنتج أن وجود مرونة في الإتصال مع المسؤول المباشر يساهم في دفع العاملين لتقديم أداء أفضل، مما ينعكس إيجابا على تحسين أدائهم الوظيفي .

كما تحرص المؤسسة على توفير وسائل الإتصال (شرايح هواتف) للمسؤولين المباشرين، حتى تضمن سهولة إتصالهم بمرؤوسيهـم .

(5) بالنسبة لسؤال رقم (05):

تبين من خلال الجدول (2-6) أعلى نسبة من الإداريين تتصل بهم الإدارة خلال فترة منتظمة أثناء أدائهم لعملهم، و المقدرة بـ 53.4%، تقابلها نسبة 46.6% لا تتصل بهم الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم .

و بالتالي نستنتج أن كلما كان إتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة .

(6) بالنسبة لسؤال رقم (06) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تلجأ إليهم الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، و المقدرة بـ 63.8%، في حين نسبة 36.2% ترى عكس ذلك .

نستنتج أنه عند لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل، يدفع العمال لتعبير عن آرائهم و إنشغالاتهم مما يؤدي غلى حل المشاكل المتعلقة بأدائهم الوظيفي من خلال الإتصال بالإدارة، و هذا الذي قد ينعكس إيجابا على عملية الأداء الوظيفي.

(7) بالنسبة لسؤال رقم (07) :

تبين من خلال الجدول (2-6) أعلى نسبة من الإداريين تعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة، و يقدر ذلك بـ 86.2%، في حين نسبة نسبة 13.8% تعتبر عكس ذلك .

نستنتج أن الإجتماعات هي وسيلة إتصال فعالة تساعد العامل على التدقيق في عمله الذي سيؤدي حتما إلى تحسين الأداء الوظيفي، حيث تسمح بتبادل الآراء و الإقتراحات و تقديم أفضل الحلول للمشاكل .

(8) بالنسبة لسؤال رقم (08) :

تبين من خلال الجدول (2-6) أعلى نسبة من الإداريين تفصل تعدد وسائل تلقي المعلومات و يقدر ذلك بـ 91.4%، في حين أن نسبة 8.6% ترى عكس ذلك.

نستنتج أن تعدد وسائل تلقي المعلومات يعطي السرعة و السهولة، و ربح الوقت و تحقيق الضغط على العامل، مما ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي .

(9) بالنسبة لسؤال رقم (09) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تأخذ الهيئة المشرفة التابعين لها إنشغالاتهم المنقولة إليهم بعين الإعتبار، و يقدر ذلك بـ 65.5%، في حين يقابلها نسبة 34.5% ترى عكس ذلك .

نستنتج أنه عندما تأخذ الهيئة المشرفة لإنشغالات مرؤوسيهها بعين الإعتبار، فإن ذلك يشعروهم بقيمتهم المهنية، و أنه عندما ينفذ العمال مطالب المشرفين يجعلهم يقدمون مردودية أحسن.

(10) بالنسبة لسؤال رقم (10) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تعتمد على وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة، يقدر ذلك بـ 96.6%، في حين يقابلها نسبة 3.4% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن الإعتماد على وسائل التكنولوجيا المعلومات و الإتصال الحديثة يسمح بالحصول على السرعة و السهولة في تبادل المعلومات، حيث تحرص المؤسسة على توفير هذه الوسائل، و هذا ما يساعد على تقديم أفضل أداء .

(11) بالنسبة لسؤال رقم (11) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن هناك حرية في إنتقال المعلومات ، و يقدر ذلك بـ 70.7%، في حين يقابلها نسبة 29.3% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن وجود حرية في إنتقال المعلومات بمختلف أنواعها و أشكالها دون مواجهة أي صعوبات، ينعكس إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي .

(12) بالنسبة لسؤال رقم (12) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن هناك سرعة في إنتقال المعلومات، و يقدر ذلك بـ 77.6%، في حين يقابلها نسبة 22.4% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن الإعتماد على وسائل الإتصال الحديثة يعطي سرعة أكبر في إنتقال المعلومات و هذا ينعكس إيجابا من خلال تسهيل ممارسة الأنشطة و المهام، و بالتالي تحسين الأداء الوظيفي .

(13) بالنسبة لسؤال رقم (13) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن الهاتف و المحادثة الشخصية من بين أهم وسائل الإتصال الفعالة، و يقدر ذلك بنسبة 86.2%، في حين يقابلها نسبة 13.8%، ترى عكس ذلك .

نستنتج أن الهاتف و المحادثة الشخصية يسمحان بالسرعة و السهولة في تبادل المعلومات، و معرفة بسهولة المشاكل و إيجاد الحلول المتعلقة بالعمل، مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي .

(14) بالنسبة لسؤال رقم (14) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تتوفر تمتلك مهارة التعامل بالإنترنت و يقدر ذلك بـ 93.1%، في حين يقابلها نسبة 6.9 % لا تمتلك هذه المهارة .

نستنتج أن إمتلاك مهارة التعامل بالإنترنت يسمح بسهولة و سرعة تبادل المعلومات، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي، كذلك إعتداد عنصر بشري كفي (مؤهلات جامعية) .

(15) بالنسبة لسؤال رقم (15) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تهتم بتعليمات الإدارة و تحرص على تطبيقها و يقدر ذلك بـ 87.9%، في حين يقابلها نسبة 12.1% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن كلما مهناك إهتمام بتعليمات الإدارة و الحرص على تطبيقها من طرف العمال، كلما زادهم ذلك معرفة و تقدما في أدائهم، و هذا ما يؤدي إلى حسن أدائهم من خلال عمليات الإتصال الإداري داخل المؤسسة في شكل نصائح، تعليمات، توجيهات .

(16) بالنسبة لسؤال رقم (16) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن نقل إهتماماتها الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرها بقيمتها و يقدر ذلك بـ 77.6%، في حين يقابلها نسبة 22.4% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن عند نقل الإهتمامات الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعر العمال بقيمتهم و أنه عند تنفيذ العمال مطالب المشرف يجعلهم يقدمون مردودية جيدة .

(17) بالنسبة لسؤال رقم (17) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تشجعهم الإدارة العليا على الإتصال بها، حيث يقدر ذلك بنسبة 65.5%، يقابلها نسبة 34.5%، ترى عكس ذلك .

نستنتج أن تشجيع الإدارة العليا للعمال للإتصال بها، يسمح بتعدد أنماط الإتصال صاعد و نازل، حيث تسمح هذا الأخير بنقل آراء و إقتراحات و إنشغالات المتعلقة بممارسة المهام، و هذا ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي .

(18) بالنسبة لسؤال رقم (18) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين تفصل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية التواصل و الإتصال فيما بينهم، و الذي يقدر بنسبة 89.7%، في حين يقابلها نسبة 10.3% ، ترى عكس ذلك .

نستنتج أن للعمل ضمن فريق، يعطي أكبر سهولة و سرعة في تبادل المعلومات، ضمان سير العمل (في حالة غياب أحد العمال) مما يؤدي راحة أكبر للعامل و ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي .

(19) بالنسبة لسؤال رقم (19) :

يبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن الإتصال يعمل على إزالة الحواجز بينهم، و يقدر ذلك بنسبة 93.10%، في حين يقابلها نسبة 6.9% ترى عكس ذلك.

نستنتج أن الإتصال له تأثير كبير في إزالة الحواجز، فهو يخفف من القلق، و الضغط و التردد في طرح الإنشغالات و المشاكل و يسمح بتقديم الإقتراحات، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي .

(20) بالنسبة لسؤال رقم (20) :

تبين من الجدول (2-6) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى تواصلها مع المسؤول ينعكس على راحتها، و يقدر ذلك بنسبة 51.7% في حين يقابلها نسبة 48.3% ترى عكس ذلك.

نستنتج أن تواصل العمال مع المسؤول ينعكس على راحتهم، لأنه هذا التواصل يدفع العمال لتعبير عن آرائهم و إنشغالاتهم، مما يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأدائهم الوظيفي، وهذا ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي .

ثانيا : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

الجدول (7.2) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للأداء الوظيفي

الرتبة	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	التكرار النسبي		التكرار		العبارات	الرقم
			لا	نعم	لا	نعم		
09	0.432	1.24	24.1	75.9	14	44	هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعد على الأداء الجيد لمهامك	01
03	0.307	1.1	10.3	89.7	6	52	هل تساعدك التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء الجيد	02
01	0.256	1.07	6.9	93.1	4	54	هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.	03
04	0.329	1.12	12.1	87.9	7	51	هل تساعدك علاقة الصداقة مع زملائك بالعمل على تحسين أدائك	04
06	0.365	1.16	15.5	84.5	9	49	هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير	05
13	0.502	1.45	44.8	55.2	26	32	هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحسين أدائك	06
10	0.467	1.31	31	69	18	40	هل هناك تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز مهامك	07
02	0.283	1.09	8.6	91.4	5	53	هل ترى أن عدم التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين هو السبب في إعاقة تحسين و رفع الأداء الوظيفي	08
02	0.283	1.09	8.6	91.4	5	53	ينعكس إلتزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى أداء العاملين	09
05	0.348	1.14	13.8	86.2	8	50	يوجد إهتمام و متابعة من قبل المسؤولين المباشرين لإقتراحات المرؤوسين و الخاصة بجودة الأداء	10

							الوظيفي	
08	0.409	1.21	20.7	79.3	12	46	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	11
04	0.329	1.12	12.1	87.9	7	51	تقدم المؤسسة برامج تدريبية و تكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة	12
06	0.365	1.16	15.5	84.5	9	49	يملك العاملون القدرة و المهارة على حل مشكلات العمل اليومية	13
08	0.409	1.21	20.7	79.3	12	46	هلا تتوفر لديك إمكانيات جيدة لتطوير كفاءتك	14
11	0.479	1.34	34.5	65.5	20	38	هل هناك مكافآت للأداء الجيد في المؤسسة	15
07	0.395	1.19	19	81	11	47	هل الرئيس المباشر يقدر الجهود التي تبذلها في عملك	16
12	0.500	1.43	43.1	56.9	25	33	هل أنت راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة	17

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب من خلال البرنامج الإحصائي spss .

التعليق:

نلاحظ من الجدول (7.2) أن قيمة الانحراف المعياري لا تتعدى 1 وبالتالي درجة تشتت الإجابات ضعيف جدا.

1- نلاحظ أن العبارة رقم 3 " هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب1.07 مما يدل على بذل عمال السويدي للكابلات لمجهودات إضافية من أجل الوصول إلى أداء أحسن.

2- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 8 "هل ترى أن عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين هو السبب في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي" و9 "ينعكس التزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى أداء العاملين" بمتوسط حسابي قدر ب1.09 مما يدل على أن عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين هو السبب في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي، كما أن التزام الإدارة بجودة الأداء يحسن من مستوى أداء العاملين.

- 3- وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 2 "هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد" بمتوسط حسابي قدر ب1.1 مما يدل على أن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول تساعد العمال على تقديم أداء جيد.
- 4- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارتين رقم 4 "هل تساعدك علاقة الصداقة مع زملائك بالعمل على تحسين أدائك" و12 "تقدم المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة" بمتوسط حسابي قدر ب1.12 مما يدل على أن علاقة الصداقة مع الزملاء بالعمل تساعد على تحسين الأداء، كما أنه يتبين أن لمؤسسة السويدي للكابلات برامج تدريبية وتكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة.
- 5- وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 10 "يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المسؤولين المباشرين لاقتراحات المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء لوظيفي" بمتوسط حسابي قدر ب1.14 مما يعني أنه يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المسؤولين المباشرين لاقتراحات المرؤوسين .
- 6- أما في المرتبة السادسة جاءت العبارتين 5 "هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير" و13 "يتوفر العاملون القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية" بمتوسط حسابي قدر ب1.16 مما يعني أن عمال مؤسسة السويدي للكابلات يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد ودون تأخير، كما أن للعمال القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية.
- 7- وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 16 "هل الرئيس المباشر يقدر الجهود التي تبذلها في عملك" بمتوسط حسابي قدر ب1.19 مما يدل على أن الرئيس المباشر يقدر الجهود التي يبذلها العمال.
- 8- أما المرتبة الثامنة جاءت العبارتين 11 "يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" و14 "هل تتوفر لديك إمكانيات جيدة لتطوير كفاءتك" بمتوسط حسابي قدر ب1.21 وهذا يدل على أن العاملون يؤدون المهام الوظيفية طبقا لمعيار الجودة المطلوبة، وأن لديهم إمكانيات جيدة لتطوير كفاءتهم.
- 9- وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم 1 "هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعد على الأداء الجيد لمهامك" بمتوسط حسابي قدر ب1.24 وهذا يدل على أن جو العمل في مؤسسة السويدي للكابلات يساعد على الأداء الجيد للمهام.
- 10- وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم 7 "هل هناك تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز مهامك" بمتوسط حسابي قدر ب1.31 مما يدل على أنه يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة لإنجاز المهام .
- 11- وفي المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة رقم 15 "هل هناك مكافآت للأداء الجيد في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر ب1.34 مما يعني وجود مكافآت للأداء الجيد في مؤسسة السويدي للكابلات .

12- وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم 17 "هل أنت راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدر ب1.43 مما يدل على رضا عمال مؤسسة السويدي كابل عن المزايا التي يتمتعون بها .

13- وفي المرتبة الثالثة عشر جاءت العبارة رقم 6 "هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحسين أدائك " بمتوسط حسابي قدر ب1.45 مما يدل على أن أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد من طرف مؤسسة السويدي كابل يعمل على تحسين أداء العاملين.

نتائج التحليل :

1) بالنسبة لسؤال رقم (01) :

تبين من جدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين تحس بأن جو العمل في مؤسسة يساعد على الأداء الجيد لمهامها، و يقدر ب 75.9%، في حين تقابلها نسبة 24.1% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن هناك علاقة طردية بين جو العمل و الأداء الجيد، حيث أنه كلما كان جو العمل ملائم و أكثر إستقرار وراحة فإن ذلك يساعد العمل على تقديم أداء جيد .

2) بالنسبة لسؤال رقم (02) :

تبين من جدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولها تساعدها في تقديم أداء جيد، و يقدر ذلك بنسبة 89.7% في حين يقابلها نسبة 10.3% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن توجيهات و تعليمات المقدمة من طرف المسؤول تساعد في تقديم أداء جيد للعمال، و هذا راجع إلى الخبرة التي يتمتع بها المسؤول، و يعمل على نقلها لمرؤوسيه مما يساعدهم في تحسين أدائهم، و كذلك لقربه من مرؤوسيه و الإدارية بإنشغالهم و مشاكلهم الوظيفية .

3) بالنسبة لسؤال رقم (03) :

تبين من جدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن، و يقدر ذلك بنسبة 93.1%، في حين يقابلها نسبة 6.9% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن تشجيع المؤسسة للعمال عن طريق التدريب و التكوين، و الترقية له دور كبيرا في جعل العمال يبذلون جهود إضافية للوصول إلى أداء أحسن .

(4) بالنسبة لسؤال رقم (04) :

تبين من جدول (7-2) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن علاقة الصداقة مع زملائهم بالعمل تساعدهم على تحسين أدائهم، و يقدر ذلك بنسبة 87.9%، في حين يقابلها نسبة 12.1% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن علاقات الصداقة لها تأثير في تحسين الأداء، فتبادل المشاعر و الأحاسيس من خلال توفير جو، عائلي، من شأنه أن يدفع العمال إلى تقديم أفضل ما لديهم، كذلك يسمح بتبادل الخبرات، و إسياب للمعلومات.

(5) بالنسبة لسؤال رقم (05):

تبين من الجدول (7-2) أن أعلى نسبة من الإداريين تقوم بإنجاز مهامها في الوقت المحدد دون تأخير، حيث قدر نسبته بـ 84.5%، في حين تقابلها نسبة 15.5% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن توفير مستلزمات و متطلبات العمل، و تحسين ظروف العمل ينعكس أثره بالإيجاب على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد و دون تأخير .

(6) بالنسبة لسؤال رقم (06) :

تبين من الجدول (7-2) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة في مؤسسة يؤثر على تحسين الأداء .

حيث قدر ذلك بنسبة 55.2%، في حين يقابلها نسبة 44.8% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة يؤثر إيجابا على تحسين الأداء فخوف العامل من حرمانه من الترقيّة و الحوافز، يجعله يقدم أحسن أداء للحصول على هذه الحوافز .

(7) بالنسبة لسؤال رقم (07) :

تبين من الجدول (7-2) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن هناك تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز المهام، حيث قدر ذلك بنسبة 69%، في حين يقابلها نسبة 31% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن التنسيق بين المستويات الإدارية له أثر إيجابي لفي تحسين الأداء الوظيفي فهو يسمح بتوفير مختلف الوسائل، تبادل الخبرة، سهولة و سرعة تنقل المعلومات و التكوين الجيد، كذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال، و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم كمرؤوسين .

(8) بالنسبة لسؤال رقم (08) :

تبين من الجدول (2-7) ان أعلى نسبة من الإداريين ترى أن عدم التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين هو السبب في إعاقة تحسين ورفع الأداء، حيث قدرت نسبة ذلك بـ 91.4%، في حين يقابلها نسبة 8.6% ترى عكس ذلك.

نستنتج أن عدم التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين يؤدي إلى التعارض و بالتالي يعرقل عملية تبادل المعلومات مما يؤثر سلبا على ممارسة المهام و الأنشطة و يخفض من مستوى الأداء .

(9) بالنسبة لسؤال رقم (09) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن إلتزام الإدارة بجودة الأداء ينعكس على تحسين مستوى أداء العاملين، حيث قدر ذلك بنسبة 91.4%، في حين يقابلها نسبة 8.6% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن إلتزام الإدارة بجودة الأداء من خلال وضع برامج التدريب و التكوين المستمر، ينعكس بالإيجاب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

(10) بالنسبة لسؤال رقم (10) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أنه يوجد إهتمام و متابعة من قبل المسؤولين المباشر لإقتراحاتهم و الخاصة بجودة الأداء الوظيفي، حيث قدر ذلك بنسبة 86.2%، في حين يقابلها نسبة 13.8% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن إهتمام و متابعة من قبل المسؤولين المباشر لإقتراحات العمال و الخاصة بجودة الأداء الوظيفي، يدفع العمال للتعبير عن آرائهم و إنشغالهم و إقتراحاتهم مما يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأدائهم، فالمؤسسة لديها صندوق للإقتراحات، يفتح شهريا و يتم إختيار أحسن إقتراح و يتم تكريم صاحبه .

(11) بالنسبة لسؤال رقم (11) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين يؤدون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة حيث قدر ذلك بنسبة 79.3%، في حين يقابلها نسبة 20.7% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن هناك علاقة طردية بين أداء العمال لمهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة و تطوير وتحسين المؤسسة، وجودة في الأداء الوظيفي له تأثير إيجابي في نجاح المؤسسة و بقاءها .

(12) بالنسبة لسؤال رقم (12) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن تقديم المؤسسة لبرامج تدريبية و تكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة، حيث قدر ذلك بنسبة 87.9%، في حين يقابلها نسبة 12.1% ترى عكس ذلك .

نستنتج ان هناك علاقة طردية بين برامج تدريبية و تكوينية للعاملين، و إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة، و بالتالي ينعكس على تحسين المستمر للأداء الوظيفي .

(13) بالنسبة لسؤال رقم (13) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن تمتلك القدرة والمهارة على حل المشكلات اليومية، حيث قدرت بنسبة 84.5%، في حين تقابلها نسبة 15.5% يرون عكس ذلك .

نستنتج أن القدرة و المهارة على حل المشكلات ترتبط بالخبرة المكتسبة و يتم تطويرها من خلال التدريب والتكوين، والعمل في إطار الفريق المتكامل الذي يضمن إسياب للمعلومات و تقديم الإقتراحات .

(14) بالنسبة لسؤال رقم (14) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين تتوفر لديها الإمكانيات الجيدة لتطوير كفاءتها، حيث قدرت بنسبة ب 79.3%، في حين يقابلها نسبة 20.7% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن إهتمام الإدارة بالإمكانيات الجيدة لتطوير الكفاءة عن طريق التدريب و التكوين، ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء الوظيفي كذلك بالإعتماد على العنصر البشري ذو كفاءة .

(15) بالنسبة لسؤال رقم (15) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن هناك مكافآت للأداء الجيد، حيث قدر ذلك بنسبة 65.5%، في حين تقابلها نسبة 34.5% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الحوافز و الأداء الجيد، فالحوافز تساعد على أداء المهام بشكل أحسن لأن العمال يحسون من خلال الحوافز بإهتمام الإدارة بهم بإعتبارهم عنصر فعالا، و كذا تتمين مجهوداتهم .

16) بالنسبة لسؤال رقم (16) :

تبين من جدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين ترى أن الرئيس المباشر يقدر الجهود التي يبذلونها في العمل حيث قدر ذلك بنسبة 81%، في حين تقابلها نسبة 19% ترى عكس ذلك .

نستنتج أن تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من طرف مرؤوسيهم يساعد على أداء المهام بشكل أحسن، ذلك لأن العمال يحسون بإهتمام المسؤولين المباشر بهم و يثمن جهودهم المبذولة من خلال الترقية .

17) بالنسبة لسؤال رقم (17) :

تبين من الجدول (2-7) أن أعلى نسبة من الإداريين راضية عن الإمتيازات الممنوحة لهم، حيث قدرت بـ 56.9%، في حين ترى نسبة 43.1% عكس ذلك .

نستنتج أن الإمتيازات تساعد العمال على أداء مهامهم بشكل أحسن لأنهم يحسون بإهتمام الإدارة بهم، و كذا تثمين مجهوداتهم المبذولة في العمل .

إختبار الفرضية الرابعة :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي .

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وإختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من وجود علاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي .

الجدول (2-8): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

البيان	إختبار t	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	F المحسوبة	Sig
العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي	5.37	0.58	0.32	4.89	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2-8) أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%، ويشير معامل التحديد الذي أخذ القيمة 0.32 الى ما نسبته 32% من التباينات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، كما تؤكد إحصائية فيشر المحسوبة (4.89) والتي تجاوزت القيمة المجدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة طردية (موجبة) متوسط .

ومنه معادلة الانحدار البسيط للفرضية هي :

$$Y=0.365+0.69x_i$$

أي كلما تغير الاتصال الإداري وزداد ب 0.69 ارتفع معه الأداء الوظيفي بوحدة واحدة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على علاقة الإتصال الإداري بالأداء الوظيفي، حيث تبين أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الإداري على الأداء الوظيفي بشركة السويدي كابل بعين الدفلى

وبعد تحليل الإستبيان والمقابلة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- يعمل الإتصال الإداري على الرفع من الأداء الوظيفي.
- يعمل الإتصال الإداري على تنمية العلاقات فيما بين العمال .
- يعمل الإتصال الإداري على إزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإتصال الإداري والأداء الوظيفي.

خاتمة

خاتمة :

إن الإتصال الإداري داخل المؤسسة ليس مجرد عملية نقل للمعلومات و الأوامر فقط، بل هو عملية تفاعلية تبادلية، و هو وسيلة ضرورية لتحسين الأداء الوظيفي، ذلك لأنه به يعرف العامل ما المطلوب منه ولماذا يعمله و كيف يمكن عمله .

فمن خلال الإتصال الإداري تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر و التحفيز و تبعث رسائل التقييم و التوجيه والتكوين .

وبعد الحصول على جميع البيانات سواء في الجانب النظري أو التطبيقي و تفسيرها نستخلص النتائج التالية:

أولاً: نتائج إختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضية الأولى :

تبين من خلال الدراسة أن الإتصال الإداري في المؤسسة قائم على الإتصال الرسمي، حيث نجد أن نمط الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل في شكل تعليمات و أوامر و قرارات من طرف المسؤول أو المشرف المباشر بخصوص مهام الموظفين، و كذا الإتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات و الأوامر، و قد يكون هذا الإتصال أحياناً في شكل مقترحات و مستجدات بخصوص المهام، كما تمثل المعوقات التنظيمية أبرز المعوقات التي تهدد نجاح العملية الإتصالية، و التي تظهر من خلال وجود صعوبة لبعض العمال في الإتصال بالمسؤول المباشر، و هذا يدل على صحة الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الثانية :

يتبين أن لمتغير التحفيز دور في تحسين الأداء الوظيفي وذلك لدور الذي يلعبه في نفسية العامل من الناحية المادية "منح وعلاوات" والمعنوية "ترقية"، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية.

بالنسبة للفرضية الثالثة :

تبرز مساهمة وسائل الإتصال الإداري في تحسين الأداء من خلال السرعة و السهولة في تبادل المعلومات و خاصة المعلومات المتعلقة بإتخاذ القرارات، كذلك تسهم من خلال سرعة في نقل معلومات متعلقة بالتغذية العكسية، و هذا يدل على صحة الفرضية الثالث .

بالنسبة للفرضية الرابعة :

وجود علاقة إرتباط متوسطة بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة السويدي للكابلات مما يدل على أن فعالية الإتصال الإداري يساعد على تحسين الأداء الوظيفي و هذا يدل على صحة الفرضية الرابعة .

ثانيا:النتائج النظرية

وتتمثل فيما يلي:

- للإتصال علاقة وثيقة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط و إصدار القرارات،و أيضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات ؛
- الإتصال الإداري المباشر بين المسؤول أو المشرف المباشر و العمال من شأنه أن يقلل من تنفيذ الإجراءات الخاطئة بالإضافة إلى الدقة و الكفاءة العالية ؛
- التنوع في إستخدام وسائل الإتصال الإداري و خاصة وسائل تكنولوجيا الإتصال الحديثة يحسن من الأداء الوظيفي نظرا لسهولة و سرعة تبادل المعلومات؛
- إن تعدد أنماط الإتصال الإداري (إتصال صاعد و نازل و أفقي) يؤدي إلى رفع من الأداء الوظيفي .
- الإتصال الإداري له دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي،فهو يظهر من خلال التقاهم و الثقة بين العمال في جميع المستويات الإدارية،و يساهم في تزويد العمال بالمعلومات و يضمن التناسق و الإنسجام ؛
- المشاركة في الرأي ينعكس على العامل بالولاء للمؤسسة، ومنه محاولة بذل جهد للرفع من مستوى أدائه.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة لأية مؤسسة تحاول تحقيق أهدافها بإعتباره الناتج النهائي، لذلك تكون المؤسسة أكثر إستقرار و أطول بقاءا حين يكون أداء عاملها حسنا و مميذا ؛
- الإتصال الإداري داخل مؤسسة السويدي للكابلات أداة تنظيمية ضرورية لا يمكن الإستغناء عنها في ممارسة أنشطتها ؛
- يحض الإتصال الإداري في مؤسسة السويدي للكابلات بمكانة هامة حيث يدخل ضمن أهدافها الإستراتيجية فهو يركز على نوعية إستخدام الأساليب الإتصالية و التحكم في تقنياتها؛
- العلاقة التي تربط بين الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي هي علاقة طردية،أي كلما كان الإتصال الإداري فعالا كلما كان الأداء الوظيفي حسنا و مستوى الإنتاجية مرتفع ؛

توصيات:

من خلال الإستبيان الذي قمنا به على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات لمسنا أن للإتصال الإداري علاقة متوسطة و مؤثرة إيجابيا في تحسين الأداء الوظيفي، لذلك نوصي المؤسسات على إختلاف أنواعها و طبيعة نشاطها بما يلي :

- تقوية ثقافة الإتصال الرسمي و تفعيله في مواجهة عيوب الإتصال غير رسمي ؛
- توفير مختلف أنواع الوسائل الإتصالية و التكنولوجية الحديثة نظرا لسرعتها و سهولتها في تبادل المعلومات ؛
- تشجيع العاملين على الأداء الجماعي، و خلق روح الفريق المتكامل ؛

الأفاق المستقبلية لدراسة :

إن موضوع الدراسة هو جزء من الكل بالنسبة لميدان الإتصال الإداري الواسع و المفتوح للمساهمة في إثراء دراسات أخرى لاحقة نقترح منها :

- دور تقنيات الإتصال و التكنولوجية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي؛
- دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ؛

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب

- 1-إسماعيل شعباني ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، الطبعة الأولى، المعهد الوطني للتجارة ، 2005.
- 2-بشير العلاق " العلاقات العامة الدولية " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 3-بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2010 .
- 4-توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي للنشر، عمان ، الأردن . 2004 .
- 5-أحمد ماهر ، الإتصال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2008 .
- 6-حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال دار حامد للنشر ، عمان،الأردن، 2009 .
- 7-ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007.
- 8-راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية ، رؤيا مستقبلية ، الدار جامعية ، مصر 2003 .
- 9-رضوان بلخيري، سارة الجابري، مدخل للإتصالات و العلاقات العامة ، الطبعة الأولى، دار جسر للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2003 .
- 10-سامي محمد ، منهج البحث في التربية و علم النفس ، دار العبرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 11-سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2006 .
- 12-صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية ، جامعة القاهرة،مصر، 2004 .
- 13-عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية،مصر ، 2007 .
- 14-عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، الطبعة الأولى، دار النهضة،لبنان، 2001 .

- 15- علي عبد الهادي مسلم و آخرون ، السلوك الإنساني في المنظمات دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية،مصر، 2012 .
- 16-عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، منهاج البحث العلمي و طرق البحث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995 .
- 18-محمد حسين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 19-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية،مصر، 2004 .
- 20-محمد سليم ، منهجية البحث العلمي ، دليل طلاب العلوم الإجتماعية ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، الجزائر 2004 .
- 22-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،الأردن، 2005.
- 23-مروان عبد المجيد إبراهيم، طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، دار الثقافة للنشر ، عمان، الأردن، 2006 .
- 24-معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2008 .
- 25-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر .
- 17-فاطمة مروة ، الإتصالات المهنية ، دار النهضة ، لبنان 2004 .
- 21-محمد قذري، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، مصر 2015 .

مذكرات :

- 1- بن عسو وسيلة و عريف حبيبة، الإتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية فرع قالمه، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2015 .
- 2- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009 .
- 3- علي حسن الشهري، الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 .
- 4- عوني محمد العيد، الإتصال الإداري و تأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة تبسة، مذكرة ماستر في علم المكتبات و المعلومات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
- 5- باهي نسبية ، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في قصر الصبيحي ، مذكرة ماستر في الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي 2016/2015 .
- 6- رغد ودي نورة، سيون سعيدة، الإتصال الإداري و دوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2018/2017 .
- 7- ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، السعودية، 2013.
- 8- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، (دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس)، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009 .

قائمة الملاحق

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة

إستمارة إستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

تحية طيبة و بعد :

في إطار تحضير للمذكرة المقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تحت عنوان " الإتصال الإداري و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي " ، أرجو من سيادتكم المشاركة و المساهمة في إثراء هذا الموضوع بالإجابة على الأسئلة المرفقة بهذه الإستمارة ، و هذا من أجل التعرف على آرائكم .

فناعتنا منا بموضوعيتكم و كونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة ، مع العلم أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

نرجو أن تتقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام و شكرا .

البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن سنة .

3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

		هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	02
		هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤول مباشر	03
		هل تجد مرونة في الإتصال مع المسؤول المباشر	04
		هل تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	05
		هل نتجاً الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عمك	06
		تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإتصال التعليمات إليك	07
		هل تفضل تعدد وسائل تلقي المعلومات (اجتماعات، هاتف، محادثة، لوحة اعلانات...)	08
		هل تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها إنشغالاتك المنقولة إليها بعين الإعتبار	09
		هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة	10
		هل هناك حرية في انتقال المعلومات	11
		هل هناك سرعة في انتقال المعلومات	12
		هل ترى أن الهاتف و المحادثة الشخصية من بين أهم وسائل الإتصال الفعالة	13
		هل تمتلك مهارة التعامل بالإنترنت	14
		هل تهتم بتعليمات الإدارة و تحرص على تطبيقها	15
		هل نقل اهتماماتك الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرك بقيمتك	16
		تشجعك الإدارة العليا على الاتصال بها	17
		تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال و التواصل فيم بينكم	18
		يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بينكم	19

01		هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعد على الأداء الجيد لمهامك	
02		هل تساعدك التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء الجيد	
03		هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن	
04		هل تساعدك علاقة الصداقة مع زملائك بالعمل على تحسين أدائك	
05		هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير	
06		هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على تحسين أدائك	
07		هل هناك تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز مهامك	
08		هل ترى أن عدم التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين هو السبب في إعاقة تحسين و رفع الأداء الوظيفي	
09		ينعكس إلتزام الإدارة بجودة الأداء على تحسين مستوى أداء العاملين	
10		يوجد إهتمام و متابعة من قبل المسؤولين المباشرين لإقتراحات المرؤوسين و الخاصة بجودة الأداء الوظيفي	
11		يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	
12		تقدم المؤسسة برامج تدريبية و تكوينية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة	
13		يملك العاملون القدرة و المهارة على حل مشكلات العمل اليومية	
14		هنا تتوفر لديك إمكانيات جيدة لتطوير كفاءتك	
15		هل هناك مكافآت للأداء الجيد في المؤسسة	
16		هل الرئيس المباشر يقدر الجهود التي تبذلها في عملك	
17		هل أنت راض عن النتائج التي تتحققها في العمل في المؤسسة	

				moyenne
A1	58	1,09	,283	,037
A2	58	1,31	,467	,061
A3	58	1,10	,307	,040
A4	58	1,22	,421	,055
A5	58	1,47	,503	,066
A6	58	1,36	,485	,064
A7	58	1,14	,348	,046
A8	58	1,09	,283	,037
A9	58	1,34	,479	,063
A10	58	1,03	,184	,024
A11	58	1,29	,459	,060
A12	58	1,22	,421	,055
A13	58	1,14	,348	,046
A14	58	1,07	,256	,034
A15	58	1,12	,329	,043
A16	58	1,22	,421	,055
A17	58	1,34	,479	,063
A18	58	1,10	,307	,040
A19	58	1,07	,256	,034
A20	58	1,48	,504	,066
B1	58	1,24	,432	,057
B2	58	1,10	,307	,040
B3	58	1,07	,256	,034
B4	58	1,12	,329	,043
B5	58	1,16	,365	,048
B6	58	1,45	,502	,066
B7	58	1,31	,467	,061
B8	58	1,09	,283	,037
B9	58	1,09	,283	,037
B10	58	1,14	,348	,046
B11	58	1,21	,409	,054
B12	58	1,12	,329	,043
B13	58	1,16	,365	,048
B14	58	1,21	,409	,054
B15	58	1,34	,479	,063
B16	58	1,19	,395	,052
B17	58	1,43	,500	,066

	technique en cas de suppression d'un élément	en cas de suppression d'un élément	des éléments corrigés	en cas de suppression de l'élément
A1	43,55	27,936	,530	,826
A2	43,33	26,680	,561	,822
A3	43,53	28,850	,200	,833
A4	43,41	28,212	,272	,832
A5	43,17	28,250	,206	,835
A6	43,28	27,361	,396	,828
A7	43,50	28,570	,245	,832
A8	43,55	28,778	,245	,832
A9	43,29	27,544	,364	,829
A10	43,60	28,805	,387	,831
A11	43,34	28,195	,246	,833
A12	43,41	28,142	,288	,831
A13	43,50	29,693	-,056	,840
A14	43,57	29,021	,188	,833
A15	43,52	28,149	,386	,829
A16	43,41	27,931	,336	,830
A17	43,29	27,263	,421	,827
A18	43,53	28,534	,297	,831
A19	43,57	28,214	,487	,828
A20	43,16	29,572	-,041	,844
B1	43,40	27,998	,311	,831
B2	43,53	28,955	,168	,834
B3	43,57	28,390	,422	,829
B4	43,52	28,008	,428	,828
B5	43,48	28,114	,350	,830
B6	43,19	27,841	,285	,832
B7	43,33	27,628	,358	,829
B8	43,55	29,269	,083	,835
B9	43,55	29,550	-,009	,837
B10	43,50	27,798	,459	,827
B11	43,43	27,337	,491	,825
B12	43,52	28,289	,345	,830
B13	43,48	27,763	,444	,827
B14	43,43	26,916	,594	,822
B15	43,29	27,088	,458	,826
B16	43,45	27,971	,353	,829

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,935	10	,093	4,703	,000
Intra-groupes	,934	47	,020		
Total	1,869	57			

ANOVA à 1 facteur

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,935	10	,093	4,703	,000
Intra-groupes	,934	47	,020		
Total	1,869	57			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,336	,324	,14884

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,628	1	,628	28,354	,000 ^b
1 Résidu	1,241	56	,022		
Total	1,869	57			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,365	,158		2,311	,025
1 X	,690	,130	,580	5,325	,000

a. Variable dépendante : Y