



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: علوم التسيير



قسم: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

أثر فعالية الإتصال على أداء العاملين

دراسة ميدانية بأملاك الدولة - عين تموشنت-

الأستاذة المؤطرة:

توزان فاطمة

أسماء الطلبة:

✓ زوايلي كريمة

✓ مجاجي نبيلة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أتقدم بهذا العمل المتواضع كهدية لـ :

من سموت الليالي وحملتني وهنا على ومن الجنة تحب أقدامها "أمي" حفظها الله وأطال
في عمره

من أرادني بلوغ المعالي ومن دعمني بدعائه أضاء الليل وأطراف النهار وتحمل المشقات والعناء
"أبي حبيبي" حفظه الله وأطال الله في عمره

إخوتي وأخواتي "عباس، حليلة، بوحانة، محمد، الصافي"

حبيباتي "خيرة" و"بديعة"

الكتاكيت "جهاد"، "بسمة"، "فرح"

وكل من يحمل لقب "زوايلي" من قريب وبعيد

وكل من دعمني ولو بدعاء

أهديه لكم جميعا

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين

وعائلة زوجي الكريم

وأخوتي وأخواتي

وأبنائي الأعزاء

مجاوي نبيلة

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء، نحمد الله ونشكره كثيرا أن وفقنا في إنجاز هذا العمل، وبعده نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان الجميل إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة من أجل إتمام هذا العمل المتواضع، نشكر الوالدان الذي كان لهما الدعم المادي والمعنوي، نشكر الأستاذة المشرفة "توزان" التي أشرفت على البحث التي كانت لها الفضل في إثراء هذه المذكرة طيلة الفترة المستغرقة في إنجازه بالرغم من جائحة كورونا التي هزت العالم.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	الشكر
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمتغيرات
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمتغيرات
3	المطلب الأول: فعالية الاتصال
9	المطلب الثاني: أداء العاملين
11	المطلب الثالث: العلاقة بين فعالية الاتصال وأداء العاملين
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير فعالية الاتصال
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير أداء العاملين
25	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
29	خاتمة الفصل
31	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	يمثل العملية الاتصالية حسب "هارولد لاسويل"	01-01

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورية حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، وهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر و دائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه أصبح الاتصال عنصراً أساسياً في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، من خلال اتصالاتها المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

يمكن القول أن أداء العامل أصبح مرتبطاً بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة للمحفزات لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنه يبرز الاتصال كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ككل، من خلال وخلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها.

الإشكالية:

✓ كيف تؤثر فعالية الاتصال على أداء العاملين؟

أسئلة فرعية:

✓ ما المقصود بالاتصال في المؤسسة؟

✓ ماهي محددات أداء العاملين؟

✓ ماهي العلاقة بين الاتصال وأداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

✓ للاتصال الفعال أثر إيجابي على أداء العاملين.

✓ الاتصال الفعال يرفع أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الاتصال باعتباره عنصراً تسعى من خلاله المؤسسة،

لتحقيق أهدافها كذلك الكشف عن مفهوم أداء العاملين له عائد على نجاح المؤسسة وتبيان أهم

خصوصيات أثر الاتصال على أداء العاملين ولأي مدى تؤثر فعالية الاتصال على أداء العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- ✓ محاولة إظهار وسائل الاتصال المتبعة في المؤسسة.
- ✓ محاولة إظهار أدوات تقييم الأداء في المؤسسة.
- ✓ إبراز أهمية الاتصال على أداء العاملين.
- ✓ إسقاط موضوع الاتصال وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة.

المنهج المتبع:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة و نظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بجميع جوانبه استخدام الباحث المنهج الوصفي والتحليلي فهما أكثر شيوعا في الدراسات الاقتصادية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف وتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة ولتوضيح أكثر استخدام الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لوصف موضوعي البحث العملية الاتصالية وموضوع أداء العاملين أما المنهج التحليلي فتجلى في الدراسة التطبيقية من خلال استخلاص النتائج بالإضافة إلى التوفيق بين الدراسة النظرية والميدانية.

أساليب التحليل البيانات:

✓ برنامج SPSS.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب شخصية:

- ✓ بحكم هذا الموضوع ضمن تخصص الموارد البشرية.
- ✓ عدم مراعاة العملية الاتصالية وفعاليتها على أداء العاملين.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ يعتبر الاتصال الفعال أساس نجاح المؤسسة.
- ✓ الاهتمام المتزايد بالاتصال من طرف الباحثين.
- ✓ توعية عمال المؤسسة بالدور الذي يلعبه الاتصال على أداء العاملين.

الإطار المكاني والزمني:

- ✓ الإطار المكاني أملاك الدولة عين تموشنت.
- ✓ الإطار الزمني لم يتم بسبب جائحة كورونا.

صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم القدرة على التواصل بين الطالبتان.
- ✓ عدم القدرة على التواصل مع الأستاذة المشرفة.
- ✓ الصعوبة في إيجاد المراجع.
- ✓ جائحة كورونا التي بسببها ألغي التربص.

هيكلية الدراسة:

قسم البحث إلى فصلين حسب طريقة إيراد، الفصل الأول احتوى على النظري وقسم إلى مبحثين المبحث الأول مفاهيم أساسية للمتغيرات والمبحث الثاني خصص للدراسات السابقة، أما الفصل الثاني للدراسة التطبيقية.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

إن ومما لا شك فيه أن الاتصال بين فرد وآخر أو رئيس ومرؤوسيه أو قائد وأتباعه هو عملية ضرورية لكل نشاط إنساني، وهو الوتين النابض للمؤسسة لأنه ينحصر في العلاقة بين فرد وآخر يتعداها إلى العلاقة بين الفرد ونفسه، ومع أن الاتصال كثيرا ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية إلا أنه مهم جدا لوظيفة القائد، حتى يكون انسجام واتساق بين القائد ومرؤوسيه في المؤسسة وحتى يكون أداء العاملين يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه لا بد من العمال أن يتمتعوا بالقدرات والإمكانات والمهارات المطلوبة للوظيفة، وفي هذا الفصل سنتطرق لكل من مفاهيم حول الاتصال ومفاهيم حول أداء العاملين إضافة إلى جوهر الموضوع العلاقة بين الاتصال والأداء إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالعنصرين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمتغيرات

المطلب الأول: فعالية الاتصال

شملت فعالية الاتصال مجموعة من المفاهيم والتعاريف لأنها تعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها ذلك أنه يوظف الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار.

أولاً: تعريف الاتصال

يعرف الاتصال فنياً على أنه " عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها، إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي"¹.

ويعني الاتصال المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضاً شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات، كلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر².

والاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية³.

ويعني الاتصال عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر⁴.

من هذه التعاريف نستنتج أن "الاتصال عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات والمنبهات بين الأفراد عن قضية، أو معنى مجرد أو واقع معين"⁵.

ثانياً: عناصر الاتصال

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية، والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية، تتمثل هذه العناصر في ما يلي:

¹ مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1990، ص18.

² أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، طبعة 2016، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، الجزائر، 2016، ص18.

³ محمود فتوح محمد السعدت، مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة للنشر، 2016، ص7، <https://www.alukah.net/library/0/104908/> تاريخ الاطلاع: 2020/08/03 الساعة: 14:45.

⁴ محمود فتوح محمد السعدت، نفس المرجع السابق، ص8.

⁵ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط01، دار المحمدية العلمية، الجزائر، 2004، ص25.

- 1- **المرسل Sender:** المرسل هو منشئ الرسالة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة تلفزيونية¹.
- 2- **الرسالة Message:** هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن نشيع أو نعمم هذه المعلومات والأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات والأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة².

3- **المستقبل:** وهو يخص السؤال "لمن؟". يعد المستقبل أو المتلقي عنصرا هاما ضمن العملية الاتصالية وهو الذي يتلقى الرسالة، ويقوم بفك رموزها وحلها ويتفاعل معها ويتأثر بمضمونها، وقد يكون المتلقي فردا أو أكثر وهذا ضمن الاتصال الجماهيري³.

4- **الوسيلة:** وهي تخص السؤال "بأية وسيلة؟" وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمتلقي. وهي كثيرة ومتنوعة بدءا من الصوت العادي للمرسل (الذبذبات الصوتية)، المطبوعات والكتب، والخرائط والرسوم واللوحات، الصور، الملصقات، الأفلام الثابتة، الأفلام المتحركة، والتسجيلات الصوتية وانتهاء بالحاسوب. ولا يمكن لأية عملية اتصالية أن تتم في غيابها لكونها عنصرا أساسيا⁴.

5- **التغذية المرتدة:** يعني مفهوم التغذية المرتدة في الاتصال، التأكد من مدى فهم المستقبل لمحتويات الرسالة ويتم التعرف على ذلك من رد الفعل الذي يبديه المستقبل. والمعلومات المرتدة تأخذ أشكالا كثيرة أهمها:

- الفهم الصحيح للرسالة وإصابة الهدف،
- الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة،
- طلب الاستفسار من المستقبل سواء بسبب الغموض أو عدم ملائمة الوسيلة أو وجود تشويش... الخ⁵

1. الهادي كفر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص226 .

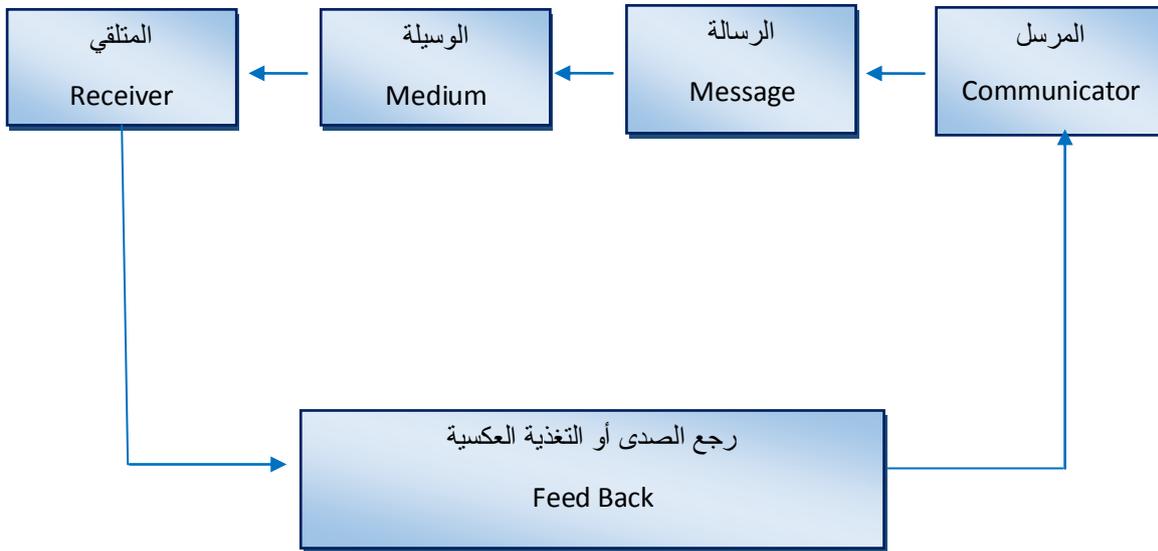
2. الهادي كفر وأحمد محمود الخطيب، نفس المرجع السابق، ص226 .

3. نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، ط01، كاكسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، ص14.

4. نعيمة واكد، نفس المرجع السابق، ص15.

5. أحمد ماهر، (الاتصال: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص362.

الشكل 01.01: يمثل العملية الاتصالية حسب "هارولد لاسويل"



المصدر: نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، كاكسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، ص16.

ثالثاً: أنواع الاتصال

تعددت أنواع الاتصال لدى الباحثين وتصنيفاتها، وسوف نقتصر في بحثنا على نوعين سائدين في الإدارة هما: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

1- الاتصالات الرسمية: تسيير الاتصالات الرمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات

رئيسية هي: اتصالات نازلة من الأعلى إلى الأسفل، اتصالات صاعدة من الأسفل إلى الأعلى واتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع¹.

أ- **الاتصالات النازلة (إلى الأعلى إلى الأسفل):** تسيير الاتصالات النازلة من المستوى الأعلى في المنظمة إلى الموظفين أي من المدير إلى الموظفين الذين يتبعون له وتنساب المعلومات من السلطة الأعلى إلى السلطة الأدنى عبر المستويات الإدارية، حتى تصل إلى المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة، وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين:

- ✓ إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- ✓ إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- ✓ إعطاء معلومات حول مبررات وأهداف العمل أو الوظيفة.

¹. بطاهر سفيان، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2017/2016، ص.ص. 22- 24.

✓ إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
 ✓ تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.
 ب- الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى): ويطلق هذا النوع من الاتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم كما توضح هذه الاتصالات الشكاوى والتظلمات والالتماسات وكذلك تتضمن مقترحات لصالح العمل التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم، وللاتصالات مزايا عديدة نذكر أهمها:

✓ الحصول على التحسن في صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشكلات.
 ✓ تمكن الرؤساء من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها.
 ✓ يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال المعالج.
 ✓ حصول الإدارة على تقارير عن الوظائف.
 ت- الاتصالات الأفقية: هو نوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري أو بين الأفراد من مستويات مختلفة كما يتمثل هذا النوع من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين ويصطلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة ولها مزايا عدة نذكر أهمها:

✓ بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهمين بها.
 ✓ تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
 ✓ شمالية المواقف والتفاوض وتضييق الخلافات.
 ✓ توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء.
 2- الاتصالات غير الرسمية: هي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات، وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية¹.

"الاتصالات غير الرسمية تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي"².

رابعاً: وسائل الاتصال

تعددت وسائل الاتصال لدى الباحثين وفي بحثنا هذا سيتم تقسيمها إلى: وسائل مباشرة، ووسائل غير مباشرة.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص510.
² عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص511.

أ- وسائل الاتصال المباشرة: وتتمثل في:

✓ **المقابلة:** تعد المقابلة من وسائل الاتصال الهامة التي لا تستغني عنها أي مهنة من المهن وتبرر أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، لأنها تعتبر الوسيلة الأساسية في خدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء وأسره للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها، كما أن أخصائي خدمة جماعة يستخدم المقابلات للاتصال بقيادة الجماعة أو بالأعضاء الذين يعانون من صعوبة التكيف، وكذلك الحال بالنسبة لأخصائي تنظيم المجتمع حيث يستخدم المقابلات للاتصال بقيادة المجتمع ورؤساء اللجان، أضف إلى ذلك استخدام المقابلة عند إجراء البحوث الاجتماعية لجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

والمقصود بالمقابلة هي التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة بحيث يحاول واحد منهما أن

يستشير بعض المعلومات أو التعبير لدى الآخر، والتي تدور حول خبراته وأرائه ومعتقداته.¹

✓ **المحاضرة:** وهي عبارة عن شرح وتوضيح لفظي لموضوع أو مشكلة يقوم به شخص لديه خبرة في هذا الموضوع لإعطاء جماعة في حاجة إليه وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة الاستعمال في كثير من المجالات المختلفة.²

✓ **الاجتماعات:** وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي، ولذلك فهي تعد واحدة من الوسائل الهامة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة، حيث الاجتماعات الدورية للجماعات والاجتماعات الإشرافية في خدمة الجماعة، بالإضافة إلى اجتماعات مجالس الإدارة واجتماعات اللجان والقيادات في تنظيم المجتمع.

ونستطيع أن نقول أن الاجتماعات عبارة عن اشتراك عدد كبير نسبياً من الأفراد في لقاء لتحقيق هدف أو أهداف معينة.³

✓ **المؤتمرات:** المؤتمر هو عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها أو مرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها.

فالمؤتمر وسيلة من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.⁴

¹ محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص108.

² محمد سيد فهمي، نفس المرجع السابق، ص110.

³ محمد سيد فهمي، نفس المرجع السابق، ص112.

⁴ محمد سيد فهمي، نفس المرجع السابق، ص. 114.

✓ **الندوة:** هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين وجمهور في جوانب مختلفة من هذا الموضوع يتناول المتخصصون الموضوع من جوانبه المتعددة بحيث يتناوله كل منهم من زاوية معينة.
ولذلك فهي تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل وبين المستقبل حول موضوع معين.¹

ب- وسائل الاتصال غير المباشرة: وتتمثل في:

✓ **التلفزيون التعليمي:** يعد التلفزيون التعليمي من أهم الوسائل التعليمية السمعية والبصرية في الوقت الحالي ومما لا شك فيه أن الوسائل السمعية كانت المؤثر الأساسي لمزيد من الأبحاث والدراسات التي فجرت بدورها اختراع التلفزيون المرئي فكانت البداية بالتلفزيون ذي الشاشة البيضاء أو (الفضية) كما كان يسمى في السابق وهو ما يعود بنا إلى التصوير الأبيض والأسود والتحول الذي وصل إلى التصوير بالألوان وإظهار الصورة الطبيعية وبرز بالتالي التلفزيون الملون الذي ينقل الحدث أو الأشياء أو الأجسام بطبيعتها الأصلية.
وقد قام التلفزيون من الإيجابيات والفوائد ما فاقت السلبيات البسيطة وساعد الأفراد في تعديل سلوكهم وربطهم بمجتمعهم أكثر من السابق مما أدى إلى اكتسابهم لأنماط أقوى وأصلح من السلوك المعتدل الذي حقق الأهداف التربوية المطلوبة.²

✓ **الحاسب الآلي (الكمبيوتر):** الكمبيوتر عبارة عن آلة إلكترونية مصممة بطريقة تسمح باستقبال البيانات واختزانها ومعالمتها بحيث يمكن إجراء جميع العمليات البسيطة والمعقدة بسرعة والحصول على نتائج هذه العمليات بطريقة آلية، ويتم تحويل البيانات إلى لغة يتعامل بها الكمبيوتر مثل: كوبل Cobol وفورتران Fortran. ويستخدم الكمبيوتر في مجالات كثيرة منها: كحفظه للبيانات الخاصة بالطلبة، واستخدامها عند إجراء البحوث والدراسات العلمية، والتخطيط لاحتياجات التنمية في المجالات المختلفة على أساس علمي قائم على البيانات والإحصائيات التي يمكن اختزانها في ذاكرة الكمبيوتر.³

✓ **الهاتف:** يعدّ الهاتف النقال من أكثر وسائل الاتصال استخداماً، وذلك من خلال ارتباطه بشبكات الاتصال اللاسلكية، والتي تسمح بتبادل المعلومات بسرعة فائقة.

¹ محمد السيد فهمي. نفس المرجع السابق، ص118.

² محمد السيد فهمي. نفس المرجع السابق، ص124.

³ محمد السيد فهمي. نفس المرجع السابق، صص141-144، بتصرف.

✓ الإنترنت: فهو أكبر، وأحدث وسائل الاتصال المستخدمة في وقتنا الحاضر، حيث يقدم الكثير من الخدمات كخدمة نقل الأخبار، والدردشة، ونقل، وحفظ المعلومات، والبريد الإلكتروني وخدمة الويب المستخدم في البحث عن المعلومات بسرعة فائقة جدا.¹

✓ الفاكس: (هو اختصار لكلمة فاكسيملي) باللاتينية (facsimile) وهو جهاز يعمل عن طريق تقنية الاتصالات ويقوم بإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها إلى الطرف الآخر. يستخدم الفاكس لبث واستقبال الصور. ولهذا، فإن الفاكس تشبه آلات النسخ (التصوير) الصغيرة. غير أنها إما أن تكون مزودة بهاتف أو متصلة به. ولإرسال وثيقة معينة، ما على المرسل إلا أن يضعها في الآلة، ويدير رقم الفاكس الخاص بالمرسل إليه، وبمجرد أن يتم الاتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال فوق الصفحة وتحول الصورة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية. وتنتقل هذه الإشارات عبر خط الهاتف إلى الفاكس المتلقي. وتعيد تلك الآلة الإشارات الكهربائية مرة أخرى إلى صورة من الوثيقة الأصلية ثم تطبع نسخة منها.²

المطلب الثاني: أداء العاملين

أولاً: تعريف أداء العاملين

أ- تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة³. ويمكن تعريف أداء المؤسسة كما يلي:

• لغة:

مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، التي

تعني إنجاز العمل، اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها⁴.

1. <https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9>

تاريخ الاطلاع: 2020/03/14 الساعة: 12:11

2. <https://www.marefa.org/%D9%81%D8%A7%D9%83%D8%B3> تاريخ الاطلاع: 2020/03/14

الساعة: 12:22

3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 476.

4. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86.

• اصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له¹.

ومن التعاريف نستنتج أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالهدف يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد².

ثانياً: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية. يمكن تقسيم الأداء إلى³:

✓ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

✓ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

ثالثاً: محددات الأداء

إن الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء الإلهام بالعمل يعد معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه و مدى فهمه لدوره واختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة، و كذا ناتج العمل أي مستوى الإنجازات التي يحققها العامل و سلوكه في أداء وظيفته، و مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه، و كذا فعالية أدائه في طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برنامج التدريب.

1. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري، عمان الأردن 2007 ، ص 383.

2. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة خميس مليانة، 2015، ص7.

3. عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع السابق ص 16.

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، تتمثل في¹:

المعرفة بمتطلبات العمل:

ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات ،تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

✓ كمية العمل المنجز:

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ، أي انها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله.

✓ نوعية العمل:

تشمل الدقة، النظام، الإلتقان ، و تنفيذ العمل.

✓ المثابرة:

يدخل فيها الجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز المهام في مواعيد محددة. إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي يتحقق إلا من خلال تحقيق الداء الفضل للمستخدمين، وهذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في: تفاعل جهد العامل الناتج عند دافعيته مع قدراته و كذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه.

✓ الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

✓ القدرات:

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

✓ إدراك الدور أو المهمة:

تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف، إدراك الدور.

المطلب الثالث: العلاقة بين فعالية الاتصال وأداء العاملين

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالإتصال

الذي يسهل في توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوط بهم، ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي²:

1. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص55.
2. زغدودي نورة و سيوان سعيدة، الإتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قلمة، 2017 / 2018، ص42، بتصرف.

- تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك حلا في المناخ التنظيمي.
- فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي تعد فعالة ومؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة الفعالية ترفع من كفاءة العامل وفعالية وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين.
- إن أنماط الاتصال السائد من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم لإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل إذا أنها تؤثر وتتأثر به عادة والتي من شأنها تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.
- أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر من العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما انه يتفهم أدوارا للآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق حيث أن الاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء.
- يمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل. كذلك يترتب عن العلاقة بين الاتصال الفعال في المؤسسة والأداء - أداء العاملين- نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال على أداء العاملين يمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي¹:
- **تحقيق الانتماء:** يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل و للمؤسسة ككل ، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفعالة:** الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح مجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمة

1. كسيرة مريم وقرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، ص.ص 49، 50، 2019/2018.

المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

- **تطوير مستوى أداء العاملين و اكتساب المعرفة والمهارة:** تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.
- **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضائهم. أن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير فعالية الاتصال

- 1- الدراسة الأولى: "أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أم البواقي، 2015 / 2016".

انطلقت الباحثة في دراستها من الإشكالية التالية: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات

بلدية أم البواقي؟ وكانت الأهداف من الدراسة كالتالي:

- ✓ الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.
- ✓ الكشف على وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة.
- ✓ معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية.
- ✓ التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل بلدية أم البواقي.
- ✓ مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة و العمال.

- وبعد تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة في ضوء الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني:
- ❖ توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الاتصالات الشفوية في الاتصال برؤسائهم بنسبة 47,55%، في حين بلغت نسبة الذين يستعملون الاتصال الكتابي 39,86% وهذا ما يوضح أهمية الوسيطتين في المؤسسة.
 - ❖ تشير النتائج أن أغلب المبحوثين يرون الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات مناسبة بنسبة 62,5% وهذا راجع إلى حسن اختيار الوسيلة من قبل المسؤولين وإدراكهم لمدى فعاليتها وسرعتها في توصيل المعلومات.
 - ❖ كشفت الدراسة أن نسبة 45% من أفراد العينة يتواصلون بشكل رسمي مع رؤسائهم وذلك لتحقيق التوازن المعلوماتي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
 - ❖ توصلت نتائج الدراسة إلى 50% من أفراد العينة يرون أن هنالك اتصالات غير رسمية تجمع بين عمال بلدية أم البواقي، حيث يعمل هذا الأخير على خلق التعاون والتماسك بين العمال ويساهم في تسهيل المهام وكسر الروتين.
 - ❖ كما بينت الدراسة أن 80% من أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة بينهم.
 - ❖ لقد تبين من إجابات المبحوثين أن الاتصال التنظيمي يساعد في السير الجيد للمؤسسة بنسبة 82,5% حيث تظهر أهمية الاتصالات في كافة العمليات والوظائف الإدارية.
- 2- الدراسة الثانية: "جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2015/2014"**
- انطلق الباحث من الإشكالية التالية: هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK؟ ولخص أهداف دراسته كالتالي:
- ✓ محاولة الكشف عن تأثير المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل) في توجيه إجابات العمال على محاور الدراسة.
 - ✓ محاولة التعرف على واقع السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية، والبرامج والآليات المتخذة قبل إدارة المؤسسة لإرساء ثقافة السلامة.
 - ✓ الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي المرتبط بالسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية، بالكشف عن أشكاله وأساليبه السائدة بين هيئات السلامة، والهيئة التنفيذية بالمؤسسة.
 - ✓ معرفة ما إذا كان الاتصال التنظيمي يؤثر على التزام العمال بإجراءات السلامة الصناعية في العمل بالمؤسسة الصناعية.

وتوصل إلى:

تبعاً لأهمية الاتصال التنظيمي في التعريف بنظم السلامة الصناعية المنتهجة في المؤسسات من حيث قواعدها وبرامجها، فإن ذلك يتحقق عن طريق الهيئات الداخلية والخارجية القائمة عليها، والمشرفة على ترسيخ ثقافة السلامة الصناعية لدى العمال بالمؤسسات الصناعية، باستعمال أساليب التوعية الوقائية المتاحة، ونظراً للتأثير البالغ الذي يشكله متغير الاتصال التنظيمي في السلامة الصناعية حسب افتراض الباحث، فإنه قد تمت صياغة الفرضيات الجزئية التي تنطلق من هذا التصور.

جاءت الفرضية الأولى لتكشف عن أبعاد الاتصال التنظيمي في واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية ممثلة في شركة إسمنت عين الكبيرة التي أتاحت للدراسة فرصة الكشف عن تأثير المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) في التابع (السلامة الصناعية). فالإتصال بأشكاله (نازل، صاعد، أفقي خارجي) قد عرف وجوداً فعلياً بنسب متفاوتة في مؤسسة الدراسة؛ حيث كان الإتصال النازل القائم على تنظيم العمل أكثر حضوراً، ليليه الإتصال الصاعد الذي تمرر من خلاله التقارير الوظيفية، والاستعلامات والتوضيحات الخاصة بأمور التنظيم، بذلك فقد أبانت المعطيات الكمية تحقق الفرضية الأولى.

جاءت الفرضية الثانية لتعبر عن السلامة الصناعية في واقع الممارسة اليومية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة؛ إذ تم تقسيم هذا المتغير إلى مؤشرات، تم وفقها التحقق من تطبيقات نظام السلامة الصناعية بالمؤسسة من وجهة نظر العمال التنفيذيين الذين أكدوا حرص المؤسسة على إعداد برامج السلامة الهادفة إلى تحقيق حماية أكبر للعمال، ومراقبة تطبيق قواعد وقوانين السلامة الداخلية والخارجية، باستعمال أساليب توعوية وتحسيسية عديدة وتأسيساً على ما تم عرضه من شواهد كمية فإن الفرضية المتعلقة بتطبيق قواعد السلامة بالمؤسسة محل الدراسة يتم تطبيقها وترسيخها لدى عمال المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال لجان السلامة الداخلية والخارجية على تطبيق نظام السلامة الصناعية قد تحققت.

فيما أبانت الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير الاتصال التنظيمي على السلامة الصناعية بالمؤسسة محل الدراسة عن تأثير الاتصال التنظيمي على أبعاد السلامة الصناعية؛ حيث يزداد ارتفاع نسبة التقيد بإجراءات السلامة الصناعية بتفعيل الاتصال التنظيمي بين مختلف الوحدات التنظيمية، وخاصة بين مشرفي السلامة الصناعية والعمال التنفيذيين المعنيين بتطبيق قوانين السلامة بشكل كبير لتعرضهم المتكرر لظروف العمل المتسببة بحوادث العمل. ومنه فالفرضية الثالثة محققة.

أما الفرضية الرابعة فكانت فروقية، تقوم على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل)، وقد أبان اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) عن صدق الفروض وتحققها. هذا لوجود تجانس في

الخصائص بين أفراد مجتمع البحث، لذلك وردت إجابات المبحوثين حول محوري الدراسة كانت متقاربة.

بناء على ما سبق فإنه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم في تطبيق إجراءات السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة SCAEK.

3- الدراسة الثالثة: "بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013 / 2014."

انطلقت الباحثة في دراستها من الإشكالية التالية: هل علاقة هناك بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟ وتمحورت أهداف دراستها في:

- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
 - ✓ معرفة هل للاتصال النازل علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
 - ✓ معرفة هل للاتصال الصاعد علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
 - ✓ معرفة هل لوسائل الاتصال مساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
 - ✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة.
- وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ❖ يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.
- ❖ يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع.
- ❖ استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.
- ❖ بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها.
- ❖ كما يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرووسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

4- الدراسة الرابعة: "قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009 / 2010."

انطلق الباحث في دراسته من الإشكالية الآتية: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي – تافنة - بمغنية. وتجلت أهداف دراسته في :

- ✓ محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة.
- ✓ إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.
- ✓ إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي و دورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات و جعلها في خدمة المصلحة و الأهداف و بناء المخططات.
- ✓ دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية و في تسيير و تداول المعلومات.
- ✓ محولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.
- ✓ موقع العامل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.
- ✓ دور و تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة و على تسيير المعلومة داخلها، و الأهمية والمكانة التي تحتلها، و أثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التي توفرها والتي تساعد على ربح الوقت و توفر تسارع انتقال المعلومات و البيانات في كل الاتجاهات.
- ✓ العمل على إسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أي ربط الدراسات الأكاديمية و واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الوطنية.

- ✓ مميزات و واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ رصد و تشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية و محاولة اقتراح حلول.
- و توصل إلى النتائج التالية: ومن خلال هذه النتائج و من استجوابنا لعدد من الإطارات و العمال و بملاحظاتنا طوال فترة التربص، نستنتج أن الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة غير فعال، و لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين لذلك، و لا يضعونها في اهتماماتهم، و لا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد و لا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، و هو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات بها و حسن تداولها.

5- الدراسة الخامسة: "بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء

الوظيفي، مذكرة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تبسة، 2008 /

"2009.

انطلق الباحث في دراسته من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ؟ كانت الأهداف من الدراسة كالآتي:

- ✓ تسليط الضوء على أوجه تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؛
 - ✓ معرفة معوقات الاتصالات التنظيمية التي تؤثر بدورها على مستوى الأداء الوظيفي؛
 - ✓ دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين فعالية الاتصالات التنظيمية و إبراز مدى انعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي؛
 - ✓ درجة العلاقة بين الاتصالات التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي.
- وتوصل الباحث إلى أن للاتصالات التنظيمية تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي للعمال بالمديرية الجهوية للتوزيع سونغاز شرق قسنطينة 02 ، حيث أن كفاءة الأداء الوظيفي لمنسوبي المديرية في أداء مهامهم تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة الاتصالات التنظيمية بها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير أداء العاملين

- 1- الدراسة الأولى: "موسي محمد، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة الماستر، معهد العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عين تموشنت، 2016 / 2017".

- انطلق الباحث في دراسته من الإشكالية التالية: هل تساهم عملية تقييم أداء العاملين في الرفع من تقييم أداء المؤسسة الصحية؟ وكانت الأهداف من دراسته كالتالي:
- ✓ معرفة مفهوم تقييم أداء العاملين.
 - ✓ طرق وأساليب تقييم أداء العاملين.
 - ✓ إسهامات عملية تقييم أداء العاملين في دعم أداء المؤسسة.
- وتوصل إلى النتائج التالية:
- ❖ مدراء الإدارات والأقسام ذو مؤهلات علمية عالية ولديهم من الخبرة في مناصبهم.
 - ❖ وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة من مفهوم التقييم ومنهجه و أدواته وكيفية التعامل من نتائجه.
 - ❖ مازالت النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وهدفه موجودة في الإدارة.
 - ❖ مازالت الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة في الإدارة.
 - ❖ اللجوء للتقييم من طرف الإدارة للوقوف على مكامن الضعف والقوة في مختلف المستويات.
 - ❖ المسئول عن التقييم الرئيس المباشر.
 - ❖ اعتماد معايير التقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات والبرامج المقدمة.
 - ❖ التفاعل من نتائج التقييم للمقارنة بين التقييمات لرصد التغييرات، ولتعديل الأهداف والمعايير ومؤشرات القياس على أساس علمي.

❖ اعتماد نتائج التقييم لتكون الخطوة الأولى في التخطيط وأساس اتخاذ القرار.

2- الدراسة الثانية: "غيثري وفاء و عبد الله ثاني خديجة، محاولة تقييم أداء العاملين في المؤسسات السياحية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، 2014 / 2015."

انطلقنا الباحثان في دراستهم من الإشكالية التالية: فيما يكمن دور نظام تقييم أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المنشأة السياحية؟ تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مختلف جوانب عملية تقييم أداء العاملين بالمنشأة السياحية وذلك من خلال الجوانب الآتية:

- ✓ التعرف على مختلف الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين
 - ✓ تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المنشأة السياحية ومدى فعاليته.
 - ✓ تسليط الضوء على واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في المحطة المعدنية -حمام بوحجر- والمشاكل التي يواجهها.
 - ✓ الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من اجل تعظيم مكاسبه بالنسبة للعاملين.
- وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ أن طريقة المعتمد عليها لتقييم أداء العاملين بالمحطة المعدنية- حمام بوحجر -تجرى شهرية ودورية وهي التنقيط بالدرجات.
- ❖ يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج والسلوك ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة. نعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة من قبل المحطات المعدنية المجاورة وهذا من اجل جلب السياح.
- ❖ الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- ❖ يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء من خلال كشف. حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم.

❖ تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.

❖ أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيه هو الاعتماد على ذاكرة العقل واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية، وقد لاحظنا إهمال الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بالمحطة المعدنية- حمام بوججر -حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابية أم سلبية عن أداء العامل باعتبار أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلا في تقييم مرؤوسيه.

❖ أن الحوافز المادية التي يتلقاها العامل لها علاقة كبيرة بنتيجة التقييم لأداء الفرد.

❖ إتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية: زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل،تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

❖ يرى الرؤساء إن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

❖ تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية.

3- الدراسة الثالثة: "بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011 / 2012."

طرح الباحث الإشكالية التالية: ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته؟ وكان الهدف من دراسته التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، و وضع نظرة إيجابية نحوه و تبديد تخوفهم منه ذلك أنيم يضمنون في أغلب الأحيان أن هذا النظام يعد موجه لكشف أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.

وتوصل إلى النتائج التالية:

❖ إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقه نابع عن مرسوم قانوني و ليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة

العالمية، فكانت تخضع هذه المؤسسة لحماية الدولة في إطار إعادة الهيكلة و الصناعات الناشئة، و لكن بعد مرور الوقت وتمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق هذا النظام لما لو من دور في تفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية.

❖ الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم و في الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز و المكافآت.

❖ يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء لو أهمية، ذلك لتحسين إنتاجيتهم و ما ينتج عنه و من تغذية عكسية من أجل الاستمرار و تحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجيتها.

❖ يزيد من هذه الأهمية أن التقييم و عرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل.

❖ يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية و نوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين و صفاتهم الشخصية، من أدب و مثابرة و روح المسؤولية، و لكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء، ذلك أن المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجيتها.

❖ يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية ذلك أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر و مما يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز شخصي للمقيم و أيضا للانطباع المسبق للمقيم اتجاه مستخدميه.

❖ أيضا ما يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها و سبب ذلك لتفادي المشاكل و الطعون و خاصة النظرة السلبية للمستخدمين اتجاه الرئيس المباشر عمى خلفية النتائج مما قد ينتج عنه نوع من عدم رضا و لا قبول بين المستخدمين و الرئيس المباشر.

❖ نظام تقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء و مكن الضعف سواء على مستوى مراكز المنفعة الأربعة أو على مستوى كل مركز منفعة ، ولكن ومن خلال دراستنا الميدانية فإن أسباب الضعف و القصور في الإنتاج تعود بالدرجة الأولى إلى الآلات المستعملة التي تعتبر مهتلكة تماما.

❖ إن نظام تقييم الأداء لو دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة وخاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجيتها وهذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجيا و بلوغ المعدل المسطر وأيضا من أجل ضمان استمرار المؤسسة، وهذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

4- الدراسة الرابعة: "عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007 / 2008".

تمثلت إشكالية دراسته في: ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟ وسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؛
- ✓ إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف والرافعات، لمعرفة الوسائل و الأدوات التي يتوفر عليها المركب، و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، و التي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي ، خاصة منها أدوات تقييم الأداء التي سنبين مدى توفرها على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛
- ✓ بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء؛
- ✓ بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛
- ✓ بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

وتوصل إلى مايلي:

- ❖ إن عملية تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق، و هي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري، و لا بد من تبنيتها بصفة رسمية و شاملة؛
- ❖ رغم وجود أهداف عامة للمركب، و أهداف خاصة ببعض الوحدات (السيورورات)، لا يحاول الرؤساء استغلالها لتخطيط أداء المرؤوسين، عبر تحديد أهداف فردية أو مستويات أداء لفترة تعادل الفترة المخصصة لتحقيق الأهداف العامة . كما لا يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمركب و لا في اتخاذ القرارات الهامة؛

❖ يتوقف استخدام الأهداف كأسلوب للتسيير عند مستوى قادة السيورورات (les Pilotes des processus)؛

- ❖ تستخدم مستويات أو معدلات الأداء فقط للمرؤوسين على مستوى الورشات (العمالة المباشرة)، ولا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل إليه سوى لحظة يكلف بإنجازه ، لعدم إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل إليهم.

❖ لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بمراجعة العناصر المدرجة بالوصف الوظيفي لمرؤوسيههم بداية كل سنة أو سنتين . لضمان عدم تجاوز المرؤوسين أو تقصيرهم في بعض المهام الموكلة إليهم، و التأكد من قدرتهم الدائمة على تحمل مسؤولياتهم كما لا يدرك

المروسون بشكل مسبق أولويات عملهم أو العقبات التي يمكن أن تنتظرهم، و لا يمنحون الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات (في جمود دائم).

- ❖ يلعب عامل الخبرة دورا مهما في التزام المرؤوسين بحجم العمل الموكل إليهم؛
- ❖ لا يدرك بعض المرؤوسين بشكل جيد، طرق تقييم أدائهم و بالأخص تقييم درجة الاستحقاق، و ذلك لعدم اهتمام الرؤساء بشرح هذه الطرق لمرؤوسين ذوي مستوى تعليمي متدني؛
- ❖ إن أكثر الأساليب استخداما في متابعة أداء المرؤوسين بالمركب، هي السجلات الإدارية، بينما يقل استخدام التقارير التي يعدها المرؤوسون، أو الاجتماع بالمرؤوسين لمناقشة التقدم في الأداء (نتيجة عدم إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف).
- ❖ هناك عدد معتبر من المرؤوسين تجمعهم علاقة تنافر مع رؤسائهم، و هو ما يؤثر في التواصل المفيد بين الطرفين حول العمل.

5- الدراسة الخامسة: "عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005 / 2006".

طرح الباحث الإشكالية التالية: ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟ كانت الأهداف من دراسته:

- ✓ إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.
 - ✓ محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.
 - ✓ مساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.
- وتوصل إلى ما يلي:
- ❖ أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية.
 - ❖ ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، و نعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية.
 - ❖ يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة. نعتقد أن

- من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة في المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ❖ الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- ❖ يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم، لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والفرضية الثانية.
- ❖ تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.
- ❖ أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسهم هو الاعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية، وقد لاحظنا إهمال الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابية أم سلبية عن أداء العامل باعتبار أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلا في تقييم مرؤوسيه.
- ❖ بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- ❖ اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية: زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- ❖ كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى و الغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص في التدريب والتقليل من الغيابات والتأخير في العمل.
- ❖ كما أن حوادث العمل انخفضت وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب أي أن التدريب حقق جزاء من أهدافه والمتمثلة في انخفاض حوادث العمل.

❖ يرى الرؤساء إن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

1- الدراسة الأولى: " زغدودي نورة وسيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قلمة، 2017 / 2018".

انطلقنا الباحثان من الإشكالية التالية: كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين

بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي؟ وكان الهدف من الدراسة:

- ✓ التعرف على طبيعة الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
- ✓ الكشف عن وسائل وأساليب الاتصال الإداري المستعملة في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
- ✓ التأكيد على الاستخدام الفعلي للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ التعرف على نوع الاتصال الأكثر اعتمادا بين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
- ✓ معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على فاعلية المكتبة التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي من خلال التفعيل الصحيح لعملية الإداري بين الطرفين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
- وتوصلنا إلى النتائج التالية:
- ❖ تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية.
- ❖ يستخدم العاملين في المكتبة المركزية العربي بن مهدي- أم البواقي -وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم .
- ❖ العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويساهم في اتخاذ القرار المناسب داخل المكتبة.
- ❖ مشاركة العمال في اتخاذ القرار يحقق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي الزيادة في مستوى الأداء.
- ❖ تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية بالإيجاب وذلك من خلال تنمية مهارتهم.

- ❖ تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل.
 - ❖ غياب الآليات التنظيمية للاتصال الإداري داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - داخل المكتبة أدى إلى خلق فجوة اتصالية بين العاملين .
 - ❖ يعترض العاملون داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- مشكلات اتصالية أثناء تأدية مهامهم.
 - ❖ هناك اضطرابات في العلاقات المتبادلة بين العاملين بسبب المشاكل الشخصية والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العملية الاتصالية.
 - ❖ لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بين العاملين داخل المكتبة.
- 2- الدراسة الثانية: "حسام تيطوم، دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2016 / 2017".**
- انطلق الباحث من الإشكالية التالية: ما الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة؟ وكان الهدف من دراسته التعرف على:
- ❖ دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة.
 - ❖ دور تقنيات الاتصال المستخدمة في المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة.
 - ❖ معوقات الاتصال الإداري التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة.
- وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:
- ❖ الاتصال الإداري هو عملية لنقل وتبادل الآراء والأفكار والتوجهات، ونقل المعارف بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتميز العملية الاتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها.
 - ❖ الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي دورا مختلف كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة، ونقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.
 - ❖ يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته، بما يتوافق مع قدراته وإمكانيته، كما أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته، منها عوامل تتعلق بأهداف المؤسسة وعوامل متعلقة بالمستويات الإدارية وعوامل أخرى متعلقة بعلاقات الأفراد فيما بينهم.
 - ❖ هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمرا يصعب تحقيقه.

- ❖ معظم الموظفين بالمؤسسة من الذكور (شباب) ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالين، هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري مما يؤدي إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ السياسة التي يتبعها الموظفين في حل مشاكلهم فيما بينهم غير فعالة وقد أدت إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- ❖ عدم تحلي موظفي المؤسسة بروح الفريق، وذلك من خلال عدم تلقيهم المساعدة ورفع الروح الرياضية والتشجيعات، أدى إلى خفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- ❖ محدودية وفرة وقدم وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة أدى إلى عرقلة الاتصال الإداري، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ عدم تقبل الرؤساء آراء ومقترحات المرؤوسين واستصغارهم، أدى إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- ❖ تحمل أعباء المؤسسة أعوان الإدارة، بسبب السياسة التي تتبعها المؤسسة في تسيير المؤسسة، لأنهم لا يكفونها من الناحية المادية، نظير الأجر الزهيد الذي يتقاضوه مقارنة بالأعمال الذين يقومون به.

3- الدراسة الثالثة: "بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008".

انطلق الباحث في دراسته من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟. وكان الهدف من دراسته مايلي:

- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطيه بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
- ✓ معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- ✓ تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيولة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
 - ❖ تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
 - ❖ كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- ❖ أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس χ^2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

خاتمة الفصل:

في الخلاصة نستنتج أن إدارة المؤسسة لا تتخلى عن الاتصال كونه الوتين النابض لها وهو يساهم بتكوين المناخ التنظيمي الملائم لأداء العامل لعمله حتى ينجز عمله في أحسن صورة وعلى الوجه المطلوب إضافة أن الأداء الجيد للعمل هو العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين العمال والعمل على تحريك وتعديل سلوك العمال، كما يساهم في أحكام المتابعة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين العمال عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

خاتمة عامة

وفي الأخير يمكن القول أن الاتصال يلعب دورا هاما وفعالا في التأثير على إستراتيجية المؤسسة، والتي نعني بها ذلك التوجه العام الذي تترتمى إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها، فهو يعد ضرورة حيوية بالنسبة لها فهو يساهم في تحسين ورفع أداء العاملين من خلال التسهيلات التي يقدمها الاتصال للمؤسسة.

ويعتبر تحسن ورفع أداء العاملين في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن من مستوى أداء العاملين، ونجد أن الاتصال والتكنولوجيا لهما تأثير على أداء العاملين، حيث أنه كلما كان الاتصال جيد لا يعيق شيء يرفع من أداء العاملين بالمؤسسة، فتسهيل عملية الاتصال يكمن في توفر العناصر الأساسية له ولا يتخلله أي عائق في إيصال المعلومة مما يساهم في رفع مستويات أدائهم الوظيفي من خلال استعمال التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بمصالح وأقسام المؤسسة، التي تساهم في انجاز الأعمال بكل سرعة وفعالية.

ففعالية الاتصال تؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال علاقة مباشرة مما تعكس على أداء العاملين بالإيجاب مما يشجع على التعاون والشعور بالانتماء للمؤسسة والمشاركة الفعالة في أعمال المؤسسة مما يحفزه على العمل الجيد والنشاط في أدائه.

وينتج عن سوء الاتصال في المؤسسة عن جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمستقبل إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي تؤثر على أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

الفرضية: فعالية الاتصال لها اثر ايجابي على أداء العاملين.

➤ نعم، تؤثر فعالية الاتصال على أداء العاملين بالإيجاب بانسجام العمال بينهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، طبعة 2016، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، طبعة 2016، الجزائر، 2016.
- 2- أحمد ماهر، (الاتصال: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986.
- 4- الهادي كفر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري، عمان الأردن، 2007.
- 6- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 7- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط01، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 8- محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
- 9- محمود فتوح محمد السعدات، مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة للنشر، 2016.
- 10- مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1990.
- 11- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط01، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 12- نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، ط01، كاكسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر.

ثانياً: المذكرات

- 1- بطاهر سفيان، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2017/2016.
- 2- زغودي نورة وسيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قلمة، 2018 / 2017.

3- فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة خميس مليانة، 2015.

4- كسيرة مريم وقرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018/2019.

ثالثا: المجالات

1- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.

رابعا: مواقع الأنترنت

1- <https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9>

2- <https://www.marefa.org/%D9%81%D8%A7%D9%83%D8%B3>

المخلص:

يعتبر الاتصال من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة وخطوة مهمة في حياتنا فهو يسمح بتسهيل عمل المؤسسة وفهم أحسن للنشاطات والأهداف المسطرة. إن مهمة وضع معالم الاتصال هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل تسمح للعمال بأداء عملهم في أحسن وجه وعلى الشكل المطلوب.

اعتمادا على ما تناولناه في ما سبق ارتأينا أن يكون بحثنا حول هذا الموضوع وذلك محاولة منا الإلمام بالكم المعلومات وإسقاط ذلك وأثره على مؤسسة أملاك الدولة لولاية عين تموشنت .

فاستخلصنا بان الاتصال له اثر ايجابي واضح في تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة مما يكون الأداء جيد للعمل وبالتالي تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية:

فعالية الاتصال، المؤسسة، أثر، أداء العاملين، تحقيق الأهداف، أملاك الدولة.

:Summary

Communication is one of the basic functions of the institution and an important step in our life, as it allows to facilitate the work of the institution and a better understanding of the activities and goals established. The task of setting communication milestones is the task of all the active forces within the organization through developing a work strategy that allows workers to perform their work in the best way and in the required manner. Based on what we discussed in the above, we decided that our research should be on this subject, and that is an attempt to get acquainted with the amount of information and drop that and its impact on the state property institution for the Wilayat of Ain Temouchent. So we concluded that communication has a clear positive effect on the management and organization of relationships within the organization, which leads to good performance for work and thus achieving its goals.

Key Words: Communication Effectiveness, Institution, Impact, Staff Performance, Goals Achievement, State Property.