



الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

Organizational communication and its relationship to improving the performance of employees of the Algerian enterprise.

صالح مرية

جامعة المسيلة / الجزائر

Abdouloay391@gmail.com

قرطي العياشي*

جامعة الأغواط / الجزائر

e.garti@lagh-univ.dz

تاريخ إرسال المقال: 2021/03/01 تاريخ قبول المقال: 2021/03/05 تاريخ نشر المقال: 2021 / 03 / 14

الملخص:

يعتبر الاتصال عملية من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن لأي فرد أو جماعة العيش بدونها، كما انه من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية نظرا لما له من أهمية كبيرة وانعكاس على أداء العمال، من خلال مدى فهمهم للمعلومات. هذا من جهة، ومن جهة أخرى العمل على خلق تقارب بين العمال الذي يعد من العوامل المساعدة على تحسين العملية الاتصالية. الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي/ الأداء/ المؤسسة / تحسين الأداء.

Abstract:

Communication is an important social process that both individual and group can't live without it. It is also one of the most important foundations on which the economic institution is based, due to its great importance and reflection on the performance of workers, through the extent of their understanding of information. This is on one hand, On the other hand, working to create rapprochement between workers, which is one of the factors helping to improve the communication process.

Key words: Organizational communication/ the performance/ Enterprise/ improve the performance

المقدمة:

يعتبر الاتصال عملية من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن لأي فرد أو جماعة أو مؤسسة العيش بدونها، إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة والمؤسسات الفرعية له خاصة دون وجود الاتصال الذي كان وسيبقى العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية.

* المؤلف المرسل

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

ولقد اختلفت النماذج التحليلية للاتصال تبعا للتراكم التاريخي والمعرفي حسب منظور التخصص الذي عولجت من خلاله، فالنظريات الكلاسيكية مساهمتها كانت محدودة فمثلا مدرسة الادارة العلمية والبيروقراطية تحدثتا عن الاتصال كونه أسلوب للتوجيه ولتحديد طريقة الأداء ممثلا في الاتصال من الرئيس إلى المرؤوس (الاتصال النازل).

أما نظرية التكوين الإداري "هنري فايول" فقد اقترح نظام الاتصالات الجانبية أي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المستوى الإداري أو الوظيفي الواحد، إضافة إلى هذا نجد نظرية العلاقات الإنسانية التي أولت الاتصال غير الرسمي أهمية بالغة نظرا لوجود جماعات غير رسمية داخل التنظيم. كما لا يمكن إغفال إسهامات النظريات الحديثة فنظرية النظم ترى أن الاتصال هو جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر وتتأثر به فيما كانت لنظرية المعلومات اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي إلى رموز معينة.

ويعد الاتصال من بين أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية حيث أنها تهدف من خلاله إلى المشاركة في المعلومات الهامة لتحقيق غايتها والتنسيق بين أفراد التنظيم الذين تربطهم علاقات سوسيو تنظيمية التي تتم بين العمال والإدارة من خلال تلك الاتصالات الدائمة بين أفراد التنظيم ويتجلى ذلك في الاتصال الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوس أو بين العمال فيما بينهم، فالالاتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة، وذلك لمساعدة العاملين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم والتنسيق فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وذلك يتوقف على مدى وضوح وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذلك حسن سير الاتصال وفاعليته وهذا ما ينعكس على أداء العامل من خلال فهمه للمعلومات بصفة جيدة، في حين إذا كانت المعلومات غير مفهومة أو غير واضحة داخل المؤسسة فإن هذا قد ينعكس على أدائه.

والمؤسسة الجزائرية عرفت تحولات هامة من خلال المراحل التسييرية التي مرت بها وذلك للوصول إلى قاعدة اقتصادية مبنية على أسس متينة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وبالتالي تحقيق أداء أمثل والتقليل من دورات العمل والتغيب العمالي من خلال وجود اتصال فعال داخل المؤسسة. وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة للكشف عنه من خلال طرح السؤال التالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:

- ما هي خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي؟
- ما هو دور تنوع وسائل الاتصال في تحسين الأداء؟

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

• كيف يمكن تدعيم ثقافة الاتصال في المؤسسات الجزائرية؟.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوظيفي على اعتبار الاتصال والتنظيم من الوظائف الأساسية في أية مؤسسة، ونظرا للدور الذي تقوم به وظيفة الاتصال في تحسين الأداء. وللإجابة على هذا الأسئلة تم الاعتماد على الخطة التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموضوع.

المطلب الأول: الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء.

المطلب الأول: دور وسائل الاتصال التنظيمي في رفع مستوى أداء العمال.

المطلب الثاني: تنوع الاتصالات ودورها في تحسين مستوى الأداء.

المطلب الثالث: التغلب على معوقات الاتصال وتأثيره على الأداء.

المبحث الثالث: الاتصال في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الأول: مظاهر سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية.

المطلب الثاني: عوامل سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية.

المطلب الثالث: أهمية تدعيم الجوانب الإيجابية في ثقافة الاتصال.

الخاتمة.

قائمة المراجع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموضوع.

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم مفهوم دقيق للمصطلحات الرئيسية والمفاهيم التي اعتمدنا عليها كمتغيرات بحثية في هذا المقال، من أجل ضبط المعنى وتفاذي التأويل، وتحري الدقة والموضوعية.

المطلب الأول: الاتصال التنظيمي.

سوف نعمل في هذا المطلب على تعريف الاتصال التنظيمي لغة واصطلاحا، وتقديم تعريف إجرائي له، مع توضيح أهم خصائصه وأنواعه باعتباره متغيرا مستقلا في هذا المقال، ومن أجل تجنب الوقوع في تشابه المصطلحات.

أولا: تعريف الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

1. لغة: كلمة اتصال في أصلها الانجليزي **communication** مشتقة من الكلمة اللاتينية **communare** ومعناها جعل الشيء عاما، **to make comman** أو تقاسم **to share** أو نقل **to transmit** ، وعليه فان لفظ الاتصال باللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

2. اصطلاحا: يعرفه "شيرري" بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر.¹

وجاء الاتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل.²

3. الاتصال التنظيمي: فيعرفه الدكتور "محمود سليمان العميان" بأنه وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، ويعني بالاتصال تبادل الأفكار والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتضمن فهم طبيعة العمل وعلاقته الوظيفية في مجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وهذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.³

4. التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يكمن في نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما يشابههما من مستوى إداري لآخر ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي لآخر.

ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي.

1. عملية إنسانية: يؤدي دورا في إقامة الثقة والاحترام ما بين الرؤساء والعاملين وما بين العاملين فيما بينهم.

2. عملية تفاعلية: حيث تتم بين طرفين أو أكثر وهو ما يتطلب مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الرسالة وتنفيذها وهذا ما يجعلها تفاعلية مع وجود فعل ورد فعل.

¹ - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر ، القاهرة: مصر، 2007، ص23.

² - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة ، عمان: الأردن، 2008، ص30.

³ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان: الأردن، 2001، ص257.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

3. عملية ديناميكية: حيث ينظر للمعلومات على أنها متغيرة ولا تحتل أي إهمال أو تأثير أنها تتوقف على سرعة انجازها بكفاءة وفعالية.

4. عملية اجتماعية نفسية: يمكن للرؤساء استخدامها في فهم اتجاه المرؤوسين كما يمكن استعمالها من طرف المرؤوسين لتحقيق أداء أفضل وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

5. عملية مستقرة: فهي لا تقتصر على فترة زمنية معينة، لأنها مستمرة باستمرار المؤسسة باعتباره محور ديناميكية وحركية المؤسسة.⁴

ثالثا: أنواع الاتصال التنظيمي:

1. من حيث اللغة المستخدمة : وينقسم الاتصال حسب هذا الاعتبار إلى:

أ/ الاتصال اللفظي: وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم اللغة المنطوقة أو الكلام في توصيل الرسالة أو المعلومة إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة كالمذكرات والخطابات أو كانت غير مكتوبة كالمحادثات كالمناقشات والمناظرات والمؤتمرات، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ويشمل الاتصال بين شخصين، الاتصال داخل الجماعة، الاتصال العام مع الجماهير⁵.

ب/ الاتصال غير اللفظي: وهو كل أنواع الاتصال الذي يستخدمه الفرد دون استخدام الصوت في تلك العملية والتي تأخذ أشكالا مختلفة ومنها حركة اليد والعيون ، تعابير الوجه، طريقة الجلوس، أسلوب النظر من خلف النظارة⁶.

2. من حيث درجة الرسمية:

أ/ الاتصال الرسمي: ويطلق على عملية تبادل وتفسير ونقل المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقا لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التي تقرها الإدارة العليا في المؤسسة⁷. وتنقسم إلى:

• الاتصالات النازلة: وتعتبر من أكثر الاتصالات السائدة في معظم المؤسسات وهي الاتصالات التي تبدأ من المستويات العليا وتتجه للمستويات الدنيا وتهدف هذه الاتصالات: تغيير الأهداف والسياسات وتوضيح

⁴ - محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص ص، 17، 18.

⁵ - هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2000، ص 36.

⁶ - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر : عمان، الأردن، 2006، ص 37.

⁷ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية: المنصورة، مصر ،

2006، ص 439.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

الخطط والبرامج وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء وهذا النوع من الاتصال على المسالك والتقنيات التنظيمية وبذلك يتبين بصفة رسمية المراكز الاتصالية بدقة.⁸

• **الاتصالات الصاعدة:** هي تلك الاتصالات التي تكون من المرؤوسين إلى الرؤساء، أي تنتقل من الأسفل إلى الأعلى فهي تعتبر وسيلة ترفع المعلومات والتقارير عن الانجازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار والتأكد من بعض المعلومات.⁹

كما أنها تظم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.¹⁰

• **الاتصالات الأفقية:** هي الاتصالات التي تكون بين العمال من قسم إلى قسم في نفس المستوى ويتوقف مضمون الاتصال إلى حد ما على اتجاهه.¹¹

ب/ **الاتصال غير الرسمي:** وهي شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد سواء الرؤساء أو المرؤوسين على أساس شخصي والذي يعتمد على العلاقات الأولية بينهم وأخذ شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير مختصة فيتم تناقل المعلومات بطريقة شفوية وغير مؤكدة في الإحياء والمقاهي والمناسبات كما يمكن أن تتخذ الاتجاهات الثلاثة التي تتجلى في الاتصالات الرسمية صعودا نزولا وافقيا.¹²

المطلب الثاني: الأداء التنظيمي.

نحاول في هذا المطلب التعرف على المفهوم اللغوي للأداء التنظيمي، وكذا التعريف الاصطلاحي، وصولا إلى التعريف الإجرائي بهدف ضبط هذا المصطلح والتفريق بينه وبين الاتصال الإداري، كما نتعرض إلى توضيح أهم معوقاته باعتباره متغيرا تابعا في هذا المقال.

أولا: تعريف الأداء.

1. لغة: أدى، يؤدي، تأدية، وأداء، ومؤد، (المؤدى) مؤدي.

أدى الشيء: قام به قضاؤه، أدى التحية العسكرية أدى اليمين، (القسم).

⁸ - علي الشراوي، العملية الإدارية: وظيفة المديرين، الدار الجامعية الحديثة للنشر: القاهرة، مصر، 2002، ص 427.

⁹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 441.

¹⁰ - خليل محمد حسن الشماخ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، 1992، ص 146.

¹¹ - غريب سيد أحمد، علم الاجتماع والاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2002، ص 27.

¹² - محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الدار الحديثة: القاهرة، مصر، 1995، ص 170.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

أدى به إلى كذا: انتهى أو قاده إلى كذا "أدى به إلى العزلة".

أداء/مصدر أدى/في التجويد والإلقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والوضوح من شرط نجاح ممثل حسن الأداء.¹³

2. اصطلاحا: لقد تعددت تعريف العلماء والباحثين بمختلف تخصصاتهم للأداء فنجد أنه "الجهد الإنساني المبذول سواء كان فكري أو عضلي" نرى أن هذا التعريف قد قسم الأداء إلى قسمين: أداء عضلي والذي ينفرد به غالبا العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله، وأداء فكري الذي يتميز به الإداريون و الموظفون السامون وذلك لطبيعة عملهم.¹⁴

3. التعريف الإجرائي: هو النتائج المتحصل عليها من خلال قيام العامل بوظيفته وذلك طبقا للقوانين والأحكام المعمول بها داخل المؤسسة.
ثانيا: معوقات الأداء.

قد تعيق الفرد بعض العوائق تعيده من الاتجاه السليم لأداء عمله وهذه العوائق هي خارج طاقته وعلى اعتبارها عوائق بيئية مرتبطة ببيئة العمل وأكثر شيوعا:

1. نقص التعاون بين الآخرين.
2. نمط الإشراف السيئ الذي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.
3. عدم كفاية تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة للعمل.
4. الحرارة، الضوضاء، ترتيب الآلات وحتى الحظ والصدفة التي يمكن أن تعيق الأداء ونقص التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الفرد.¹⁵

المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية.

في هذا المطلب نحاول ضبط مصطلح المؤسسة الاقتصادية لغة واصطلاحا، مع تقديم تعريف إجرائي، باعتبار المؤسسة الإطار المكاني الذي تتجمع فيه الموارد البشرية ويمارس فيه الأداء.
أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة "entreprise" كما يمكن استعمالها لترجمة لكلمتين "Under liking" أو "firm".

وللمؤسسة تعريفات متعددة نذكر منها:

¹³ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المعجم العربي الأساسي: لاروس: بيروت، لبنان، 1989، ص65.
¹⁴ - قجة رضا، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، الشركة بانتيت: باتنة، الجزائر ، 2003، ص 52.
¹⁵ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط المواد البشرية، دار إيتراك للنشر: القاهرة، مصر، 2005، ص 34.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

1. المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
 2. المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد القيمة السوقية المعينة من خلال جمع بين العوامل الإنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح الحاصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة من الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج¹⁶.
- ثانيا: **التعريف الإجرائي:** هي كيان اجتماعي مصغر حيث تتضمن العملية التنظيمية داخلها مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبيئية المتفاعلة فيما بينها، فهي وحدة اجتماعية مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة وتشكل الرابط الرمزي بين أعضاء المؤسسة.

المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تحسين مستوى الأداء.

نحاول في هذا المبحث توضيح كيفية مساهمة وسائل الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء، كما نحاول توضيح أثر تنوع أنواع الاتصال التنظيمي ومساهمتها في الأخرى في عملية تحسين الأداء.

المطلب الأول: دور وسائل الاتصال التنظيمي في رفع مستوى أداء العمال.

يختلف الاتصال التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم ومستوى تقدم كل مؤسسة وامتلاكها لمختلف وسائل الاتصال التنظيمي القديمة والحديثة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء. وتكمن أهمية تعدد وسائل الاتصال فيما يلي:

أولاً: التقارير: ويتم استخدامها في حالة ما إذا كانت قضايا الاتصال محدودة الحجم وعابرة ففي هذه الحالة لا تستغرق الوقت الكثير مما تسهل على العاملين انجاز أعمالهم على الوجه المرغوب فيه وفي الوقت المحدد له.

ثانياً: التلكس: ويعتبر سيد الاتصالات الإدارية فهو يمثل وثيقة يمكن الاحتفاظ بها وهو مضمون الوصول إلى المرسل إليه، وبذلك تضمن الإدارة وصول رسالتها أو تعليماتها إلى الجهة التي وجهتها إليها، وبوصول الرسالة إلى العمال فانه سيزيدون من نشاطهم في حالة ما ذا كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات عن وظيفة ويعتبر التلكس من الوسائل الأخرى التي تمتاز بسرعة الوصول إلى المستقبل مما ينعكس أيضا على سرعة أداء الأعمال.

ثالثاً: الاجتماعات: وهي من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في إبلاغ العمال بالقرارات والتعليمات أو في الاستماع إلى اقتراحاتهم ومطالبهم ومشاكلهم فمشاركة العامل في هذه الاجتماعات تجعله أكثر حيوية ونشاط

¹⁶ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2006، ص 5.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

كونه يحس بنوع من الحرية بعد مشاركته في اتخاذ القرارات ومشاركته في الاجتماعات، وهذا ما ينعكس في النهاية على أدائه إيجابا.¹⁷

رابعاً: الهاتف: هو سيد الاتصالات الشفوية فهو يقطع العزلة بين أعضاء التنظيم ففي حالة عدم وضوح بعض التفاصيل عن العمل وطريقة انجازه فان العمل يستعمل الهاتف فيساعده على فهم التفاصيل التي أراد الحصول عليها بسرعة وفهم الغموض الذي كان يشوب عمله هذا يمنع تعطل أو تأخر أداء الوظيفة وبالتالي السرعة والفعالية في ذلك.

خامساً: الإعلام المكثف والمتعدد في المؤسسة: يتم توضيح كل التجديدات والتغيرات التي تحددها المؤسسات للعمال مما يقلل من حالات الاستياء لديهم هذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء وبالتالي الأهداف التي سطرته المؤسسة.

المطلب الثاني: تنوع الاتصالات ودورها في تحسين مستوى الأداء:

يرتبط وجود أنواع متعددة من الاتصال التنظيمي بطبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية كل مؤسسة وحجمها، ومدى انفتاحها على بيئتها الداخلية والخارجية، ونمط صنع القرار بها. إن تنوع الاتصال يدفع بالعمال نحو تحقيق أعلى مستوى من الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تأكيد ذلك من خلال:

أولاً: الاتصال الصاعد: يساعد الاتصال الصاعد والذي يكون من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات التنظيمية العليا على نقل وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق التي تسهل عليها عملية اتخاذ القرار وبالتالي فهو تغذية راجعة لما تم استلامه من أوامر وتعليمات فاستلام الإدارة لمتل هذه المعلومات تدفعها إلى الاهتمام أكثر بالعمال، يمكن أن يكون هذا الاهتمام مادياً مثل زيادة الأجر كما يكون معنوياً مثل الترقية وحسن التعامل معهم كل هذا ينتج عنه رفع الروح المعنوية عند العمال ورضاهم عن العمل مما يدفعهم إلى أداء وظائفهم على الوجه المرغوب فيه وتحسين عملهم كما وكيفا هذا بدوره يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافهم المسطرة.

قد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير وشكاوى أو استفسارات أو مطالب وكل ما يخص المرؤوسين.¹⁸

¹⁷ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المركز العربي للتطوير الإداري، دار الطليعة: بيروت، لبنان، 1982، ص ص 152، 153.

¹⁸ - دليلة بركان، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 28.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

وقد يتضمن معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم ولم يكن بمقدور الإدارة الحصول على مثل هذه المعلومات بطرق أخرى، فإنها تحاول حل هذه المشاكل وتعديل سلوكيات الأفراد الذين وردت معلومات تخصهم مما ينتج عنه في الأخير تحسين أداء العمال، ذلك أن الإدارة اهتمت بهم وحلت مشاكلهم.¹⁹

ثانيا: الاتصال النازل: إن الدور الفعال الذي يؤديه الاتصال النازل له أهمية كبيرة من خلال انجاز العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة الواردة من الأعلى وبث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو تافهة إذا نظرنا إليها نظرة جزئية وكذا تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقويم الرؤساء لأدائهم مما يعزز، السلوك الايجابي وتقادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب وفي توضيح الأبعاد العقائدية لأداء عمل ما، مما قد يكون دافعا قويا لانجاز العمل وإتقانه، وذلك كاعتبار الشغل عبادة وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة.²⁰

المطلب الثالث: التغلب على معوقات الاتصال وتأثيره على الأداء.

يعترض الاتصال التنظيمي في المؤسسة العديد من المشاكل والصعوبات التي تحول دون تحقيق الفعالية والغرض منه وهذا بدوره يعيق أداء العمال لذا يجب التغلب على هذه المشاكل من أجل النهوض بالأداء إلى الأفضل وذلك من خلال:

أولا: يتأثر الاتصال بالنظام الاجتماعي: من قيم وتقاليد واتجاهات وبشخصية كل من المرسل والمستقبل فقد تكون الرسالة واضحة بالنسبة للمرسل في حين لا يفهمها المستقبل وتبدو له غامضة ويمكن أن يفسرها بغير المعنى المقصود منها وهذا كله ينعكس على مدى فاعلية أداء العامل في المؤسسة لذا يجب على المرسل مراعاة قيم وعادات ومعتقدات وكذا شخصية المستقبل، وميوله واتجاهاته وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: مركزية ولا مركزية التنظيم: إن لكل من المركزية واللامركزية أثر على الاتصال، ففي التنظيم يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة مما يعرقل سرعة اتخاذ هذا القرار وفاعليته ومن ثمة يتعسر الاتصال

¹⁹ - يونس عبد العزيز مقدادي، وآخرون، *مدخل إلى علم الإدارة*، ط1، دار زهران: عمان، الأردن، 1995، ص 105.

- مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 146. ²⁰

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

حيث أنه لا تصل المعلومات الكافية التي يحتاجها العامل، بشأن الوظيفة التي يشغلها وهذا ما ينعكس على أداء العاملين بصورة سلبية مما يؤدي إلى عدم وصول المؤسسة إلى أهدافها.²¹

المبحث الثالث: الاتصال في المؤسسات الجزائرية.

على الرغم من ضرورة وجود الاتصال التنظيمي على مستوى كل مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعتها، إلا أنه يبقى لكل مؤسسة خصوصيات تعتبر كانعكاس لمختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، وبهذا تعاني المؤسسات الجزائرية من بعض الصعوبات المرتبطة بالاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مظاهر سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية.

تبرز سوء عمليات الاتصال من خلال مجموعة من المظاهر يمكن حصر أهمها فيما يلي:

أولاً: استرسال الكثير من المسيرين والعمال في الحديث دون ضوابط وان الأفكار البسيطة التي يقدمونها لا تناسب الوقت الطويل الذي تستغرقه مداخلاتهم.

ثانياً: عدم وضوح الأفكار التي يقدمونها وكأنهم يتكلمون دون أن يقولوا شيئاً.

ثالثاً: كثرة الاجتماعات وطولها وتكرارها دون أن تتمخض عن نتائج ملموسة.

رابعاً: ضعف القدرة على الإصغاء إلى الغير بعناية واحترام بأن كل فرد يريد أن يتكلم الأول، وهذا ما يعيق عملية الحوار.

خامساً: عدم قبول الآخرين بالرأي الآخر، فيعتبرون أنهم دائماً على حق وأن غيرهم على خطأ خاصة لما يكون النقاش بين إطار مسؤول وعامل بسيط.

وهي مظاهر تحتاج إلى عناية خاصة، من أجل العمل على تجنبها ومحاربتها باعتماد مختلف السبل من ذلك تدريب المسيرين على الطرق السليمة في الاتصالات.

المطلب الثاني: عوامل سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية.

تعاني المؤسسات الجزائرية من عدة صعوبات من حيث عمليات الاتصالات يمكن تلخيصها في:

أولاً: عدم الاهتمام الجدي بموضوع الاتصالات: وما علي قوله هنا أنه وبخاصة في أوقات الأزمات الاقتصادية حيث يتم التركيز على البد الإنتاجي والتقني والمالي و بهمل مواضيع مرتبطة بالعلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال.

²¹ - حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد: عمان، الأردن ،

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

ثانيا: انتشار الأمية بين العمال: والي تعرف انتشارا واسعا بين العمال وحتى الذين تابعوا دراستهم الأساسية إلا أنهم يعدون في عداد الأميين لغياب ثقافة القراءة والمطالعة كما أن الثقافة المحدودة باللغة العربية لا تسمح بفهم النصوص والمناقشات بطريقة سليمة عند استعمال اللغة الفرنسية.

ثالثا: ضعف مستوى النقابات العمالية: والتي تساعد في تسهيل عملية الاتصال إلا أن النقابيون كثيرا ما ينشغلون بقضايا الشؤون الاجتماعية كالسكن والبحث عن فرص الترقية عند الإنهاء وهي عوامل تعرقل الاتصال الفعال بين العمال والمسؤولين بل حتى بين المسؤولين بعضهم البعض في المؤسسات الجزائرية.²²

المطلب الثالث: أهمية تدعيم الجوانب الإيجابية في ثقافة الاتصال.

هناك حاجة ملحة إلى العناية بموضوع الاتصال بالمؤسسات الجزائرية وإيجاد انصب الطرق لتنظيم اتصالات فعالة في البناء على الواقع الثقافي المحلي.

أولا: إعطاء الاتصال حقه من الأهمية بغية إيجاد الحلول للكثير من المشاكل التي تعرفها المؤسسات الجزائرية.

ثانيا: اتخاذ موضوع القدرة على الاتصال وكفاءته احد أهم المعايير لاختيار القادة والمسيرين وتدريبهم على الأساليب العلمية في الاتصال.

ثالثا: ضرورة تحكم المسيرين في لغة العمال واستعمالها بطريقة واضحة حتى تكون مفهومة من طرف العمال.

رابعا: إيجاد أساليب موحدة للاتصال داخل المؤسسات.

خامسا: البحث عن طرق لتقييم مدى سيولة الاتصالات بالمؤسسات وأساليب تطويرها وتدعيمها.

وما نلخص إليه هو أن الاتصالات في الدول النامية عادة ما تكون بطريقة شفوية غير رسمية وهو ما قد يؤدي إلى ظهور الإشاعات داخل المؤسسة.

رغم أهمية موضوع الاتصالات إلا انه لم يعطى حقه في المؤسسات الجزائرية إذ هناك تفاعل بين الثقافة المحلية والممارسات التسييرية السائدة وهو ما يؤدي إلى بروز مجموعة من الصعوبات.²³

خاتمة.

إن للاتصال أهمية كبيرة نظرا لقيامه بمختلف الوظائف الإدارية والعمل على تسيير المؤسسة بشكل جيد بالإضافة إلى خلق تقارب بين العمال وهذا التقارب من أهم العوامل المساعدة على إنجاح العملية

²² - بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2015، ص ص، 64، 63.

²³ - نفس المرجع، ص 65.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

الاتصالية لهذا نقول أن الاتصال التنظيمي هو الأداة التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في مختلف المستويات داخل المؤسسة فهي الأداة التي تحقق الروابط الإنسانية بين الأفراد بتحليلها لسلوكياتهم والجودة في المعلومات والحقائق المنقولة والدقة في التعبير وحسن الاستغلال لهم.

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

• إن المؤسسات الجزائرية في عمومها يكون الاتصال بها في صورة واحدة والمتمثلة في الاتصال النازل، والتي تكون عادة عبارة عن توجيهات وأوامر خاصة بكيفية أداء العمل. ما يعني عدم إعطاء الاتصال حقه من الاهتمام.

• ضعف المستوى التعليمي واختلاف القيم الاجتماعية والثقافية كلها عوامل شكلت صعوبات أو عوائق لاتصال فعال.

وما يمكن قوله في هذا الشأن انه ومن أجل النهوض بمؤسساتنا وجب ما يلي:

- تدريب المسيرين على الأساليب الصحيحة على الاتصال.
- الأخذ بعين الاعتبار للمحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة باعتبارها نسق ثقافي مفتوح، من خلال وجود دراسات خاصة بالانتقال الثقافي من المرجعية التقليدية الزراعية إلى المرجعية الحديثة الصناعية.

قائمة المراجع:

أ/ المعاجم والقواميس:

1. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي: لاروس، بيروت: لبنان. 1989.

ب/ الكتب:

2. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط المواد البشرية، دار إيتراك للنشر، القاهرة: مصر، 2005.

3. بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2015.

4. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2006.

5. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد: عمان، الأردن، 2014.

6. خليل محمد حسن الشماع: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة: مصر، 2006.
 8. علي الشراوي، العملية الإدارية: وظيفة المديرين ، الدار الجامعية الحديثة للنشر، القاهرة: مصر، 2002.
 9. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة: مصر، 2007 .
 10. غريب سيد أحمد، علم الاجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: مصر ، 2002.
 11. قجة رض، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتتيت ، باتنة: الجزائر، 2003.
 12. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة، عمان: الأردن، 2008 .
 13. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الدار الحديثة، القاهرة: مصر، 1995 .
 14. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، عمان، الأردن، 2001 .
 15. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المركز العربي للتطوير الإداري، دار الطليعة، بيروت: لبنان، 1982.
 16. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2006 .
 17. هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2000 .
 18. يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، دار زهران، عمان: الأردن، 1995 .
- ج/ الرسائل والأطروحات:
19. دليلة بركان، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 .
 20. محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. 2006.