

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية والعلاقات السياسية

الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف:

إعداد الطالبة :

- أ.د. فاطمة الزهراء بودرهم

▪ رزيقة صحراوي

السنة الجامعية: 2014 / 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

نجر

شكر وتقدير

قال تعالى: " ... وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرُونَ " سبأ (13)

قال ﷺ: " من صنع اليكم معروفا فكافنوه، فان لم تجدوا ما تكافنوه به فادعوا له حتى تروا انكم قد كافأتموه "

وقال أيضا: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

بدءا نحمد الله العلي القدير حمدا كثيرا يليق بجلال وجهته وعظمته سلطانه لا تضاهي الاله

ونصلي ونسلم ونبارك على شفيعنا ونبينا محمد ﷺ

وبعد:

أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام الى الدكتوراة الفاضلة والمحترمة بوجدهم فاطمة الزهراء حفظها الله والتي كانت توجيهاتهما القيمة بمثابة الخطوات التي ساعدتنا في انجاز هذا العمل كما لا يفوتني ان اقدم شكري الى كل قسم أساتذة قسم العلوم السياسية كما لا انسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة واتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب او بعيد.

الهداء

الحمد لله بعونه اهدتينا وتعلمنا وبه وفقنا، فاليك بالله ارفع يدي للاحمدك واشكرك على توفيقك ايانا.

وعليه:

اهدي عملي هذا الى الذي علمني معنى الحياة لم يخل علي، بما يملكه وكان سنداً وعوناً طيلة حياتي، لي القلب الطيب ودخلي انسان في الوجود لي لسبب.

لي التي غمرتني حبا وحنانا وكانت لي بريقا وشعاعا لديني اليك يا قرة العين وبهجة البيت وبسمة الحياة ومصدر الحب والافراح لي الغالية.

لي الذين وقفوا بجاني فكانوا بمثابة سند لي، فدعوا الله لي ان يوفقني في هذا العمل لي اجمل هدية اهدتني اياها لي، لي اخوتي كل واحدة باسحما.

لي اخي الذي كان سند لي في جميع مجالات حياتي اظال الله عمره ووفقه بكل خير

لي كل اصدقاء الدراسة وباللأخص حميطوش صباح وعطوي توفيق

لي كل الاساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي وباللأخص الاساتذة المشرفين بوورهم فاطمة الزهراء

ولي كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

مقدمة:

ان التطور السريع الذي تشهده البشرية في كل المجالات وخاصة مجال الاتصال جعل الباحثين والمفكرين يهتمون بدراسة موضوع الاتصال من مختلف الجوانب والمستويات، نظرا لأن الانسان لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين فهو يؤثر ويتأثر بهم. لذلك فالاتصال يمثل ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة الى مجموعة متحركة ومتفاعلة، نظرا لأهميته في تسهيل حياة الفرد والجماعة و المنظمة، فهو ضرورة حتمية لتفاعل الانسان مع من حوله حتى يستطيع البقاء والاستمرار.

كما أن النمو المتواصل لوسائل الاتصال أدى الى المزيد من الدقة في العملية الاتصالية بكافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال، وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال سواء داخل المنظمة أو خارجها، وباعتبار أن الاتصال عنصرا مهما في حياة الانسان فهو كذلك بالنسبة للمنظمة، اذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها، فالدوافع والقيادة، واتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والرقابة... وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال، حيث انه عن طريق الاتصال بين الافراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي، كما ان للاتصال دورا كبيرا في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. فهو يمثل العمود الفقري لأي تفاعل انساني، فلا يمكن تصور حدوث أي تفاعل انساني دون اتصال، فالجماعات تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال عملية الاتصال.

ان الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص الى شخص آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل والمشارك والثقة بين العناصر الإنسانية داخل المنظمة، والعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات ومن ناحية أخرى فان الرئيس كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق اهداف المنظمة الى التوجيه، وكذلك يحتاج الى ان يفهم العاملين

معها ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج الى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها .

اذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري للمنظمة ونظرا لأهمية الاتصالات نظرا للدور الذي يقوم به في تصريف شؤون المنظمة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها، بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير على المنظمة وتحقيق أهدافها.

ان من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية واشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الافراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق اهداف سياسة الاتصال بفعالية ونجاح.

ويعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الانسان وجود أي تنظيم دون وجود شكل من أشكال الاتصال تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة او خارجها. فالاتصال بالنسبة للمنظمة مثل الدم للإنسان فهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف الى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي الى التماسك والترابط والتواصل بين الافراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، ولاشك أن الاتصال واحد من اهم الموضوعات التي نالت اهتمام كبير بين من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة او السلوك ان يخلو من الاتصال.

ان الاتصال بوصفه نشاطا إنسانيا، رافق الحياة الإنسانية منذ البداية، واخذ اشكالا ووسائل بسيطة في البداية. وكان ركيزة مهمة في العلاقات بين الانسان وأخيه الانسان، وبينه وبين الجماعات وكان الاتصال وما يزال عاملا مهما في التطور الثقافي والاجتماعي و الاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور اتسعت الحاجة الى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي الى قنوات الاتصال لنقلها وايصالها الى الافراد والجماعات، فالاتصال أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الافراد والجماعات.

وتزداد أهمية الاتصال في المنظمة نظرا للدور الذي يقوم به لتحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة، حيث يساعد الاتصال على احاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، وهو يساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين من نفس المستوى، وكذلك جلب روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تقييم الأداء، ويساعد الاتصال في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك مع الإدارة، فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

I- الإشكالية:

لقد حظي موضوع الاتصال باهتمام مختلف الباحثين والدارسين في شتى المجالات باعتباره يمثل احد اهم الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل بين مختلف الافراد فهو بذلك ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية بحكم ان الانسان لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، لذلك فوجود الاتصال مهم بين الافراد سواء داخل المنظمة او خارجها.

ويعد الاتصال شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل انه من الصعب ان يتصور الانسان وجود أي تنظيم اداري دون وجود شكل من أشكال الاتصال تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين داخل المنظمة أو خارجها. وتزداد أهمية الاتصال في المنظمة من خلال الدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات سواء كانت اقتصادية، تجارية، او خدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع، وهذا ما يتطلب بالضرورة رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال توفر مهارات الاتصال الفعال لمواجهة مختلف المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة، لذا نرى ان المديرين في الإدارة العليا دائماً يركزون على الاتصالات الفعالة ومهاراتها على اعتبار انها احد العناصر المهمة في العملية الإدارية.

وعليه يمكن تحديد وصياغة الإشكالية التالية:

- كيف يساهم الاتصال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟
- ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:
- هل يساهم الاتصال في التأثير على أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال في المنظمة والأداء الوظيفي للعاملين؟
- هل يؤثر الاتصال على تقييم أداء العاملين؟

II- فرضيات الدراسة

- يساهم الاتصال في التأثير على أداء العاملين من حيث ارشاد الموظف الى المهارات الوظيفية وتحسين خبراته عن طريق التوجيه السليم.
- توجد علاقة بين الاتصال في المنظمة والأداء الوظيفي.
- يؤثر الاتصال بصورة سلبية على عملية تحسين وتقييم الأداء الوظيفي في حالة الاتصال العمودي.

III- منهجية الدراسة:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التوصل الى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من هدفها او إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج الضروري للبحث، اذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط ابعاد ومساعي واسئلة وفروض البحث...

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن خلال هذا نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وقد تم اختياري لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، اذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال والأداء الوظيفي وأهمية كليهما ومن هنا يمكن نقوم بتفسير المنهج الوصفي حيث يعرف بأنه: " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة او موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة."

IV- أسباب اختيار الموضوع:

- **الأسباب الذاتية:** اهتمامي ورغبتي الذاتية في دراسة موضوع الاتصال باعتباره عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات ودية وطيبة بين مختلف الموظفين من نفس المستوى وبين الإدارة والموظفين، وكذا رغبتي في التعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة ودوره في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي، ذلك أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء الى الأشخاص الاخرين من خلال التأثير في أفكارهم.

- **الأسباب الموضوعية:** من الأسباب الموضوعية التي دفعتني لاختيار موضوع الاتصال هو أنه صار من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين والدارسين مما له من أهمية في تسهيل حياة الفرد والجماعات والتنظيمات و المنظمات بفعل قدرته على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغير الاتجاهات والأفكار والآراء، وباعتباره كذلك وسيلة مهمة وضرورية لا غنى عنها سواء كان داخل المنظمة او خارجها.

V- أهمية وأهداف البحث:

• أهمية الدراسة:

تستقى الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال داخل المنظمة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات والتخصصات.

فالالاتصال داخل المنظمة مهما كان نوعها، صناعي، إداري أو خدماتي...فهو يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المنظمة.

والطريقة التي يتم بها في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، لأنه يعطي المنظمة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى، وكذلك من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى، كما يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، كما يعد الاتصال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في تحسين أداء العاملين، ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في اعتبار ان الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمختلف مشاكل الاتصال بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات الاتصال، لذا فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال وأهميته في مختلف المنظمات.

وقد احتوت هذه الدراسة على مقدمة وثلاثة فصول :

تضمن الفصل الأول الاطار النظري للدراسة والذي يشمل، الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهجية الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة وأخيرا تحديد المفاهيم الإجرائية.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الاتصال من خلال تعريف الاتصال وعناصره، طرق وأنواع الاتصال، نماذج الاتصال، مهارات الاتصال، معوقات الاتصال وأخيرا إجراءات تحسين فعالية الاتصال.

وجاء الفصل الثالث تحت عنوان أثر الاتصال على الأداء الوظيفي، بداية بتعريف الأداء معايير وابعاده تعريف تقييم الأداء أهميته ومراحلها، طرق ومسؤولية تقييم الأداء، تحديد مشكلات تقييم الأداء ثم إجراءات تحسين مستوى الأداء وأخيرا تحديد العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

ثم خاتمة الدراسة كحوصلة لمختلف النتائج المتوصل اليها وقائمة المراجع وقائمة الأشكال ثم قائمة الجداول .

• أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع الاتصال داخل المنظمة ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ أن الاتصال أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للأفراد العاملين، كما أنه يثير اهتمام العاملين في رفع شكاويهم وتقبلهم لأوامر الإداريين.

وعليه فدراستي تسعى الى تحقيق هدف أساسي يتجلى من خلال مدى اهتمام المنظمة بتحقيق فعالية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومعرفة وإبراز أهمية الاتصال في تحسين أداء موظفيها من خلال تقييم أدائهم بالطرق الصحيحة والسليمة.

- الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه وأنواعه وكذلك نماذجه والمهارات المتبعة في العملية الاتصالية.

- الكشف عن معايير الأداء ومحدداته وكذلك تحديد مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة وتحديد مختلف المراحل التي تتبعها عملية تقييم الأداء مع معرفة طرق ومسؤولية تقييم الأداء.

- كذلك ابراز الأخطاء التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع التطرق الى إجراءات تحسين الأداء وأخيرا ابراز العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

VI- تحديد المفاهيم الإجرائية:

- **المنظمة:** يشير مفهوم المنظمة الى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الافراد والجماعات التي تؤدي الى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة.

وتعرف أيضا بأنها وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الافراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة.

كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن نظام اجتماعي اقتصادي، تتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب أو أساليب معينة، هذا النظام يتكون من موارد مادية ومالية وبشرية موجهة نحو تحقيق أهداف وغايات مشتركة.

- **الاتصال:** هو عملية تبادل المعلومات وارسال المعاني بين شخصين أو أكثر، بهدف احاطة الغير بمعلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

- **الأداء:** ويعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية أو المهام الإدارية والعمليات المرافقة لها باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة لتوفير مستلزمات ومتطلبات الإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة والمراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

- **تقييم الأداء الوظيفي:** هو عبارة عن نظام أو عملية تهدف من خلالها المنظمة الى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

أو هو عبارة عن عملية اصدار حكم على أداء العاملين وسلوكهم في العمل ويترتب على هذا الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم أو تأديتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم.

الفصل الثاني:

الاتصال

تمهيد:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال بين العملاء، والاتصال مع الزملاء، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات طيبة داخل المنظمة، وتشكل بذلك المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال، فكثيرا من الباحثين يرون انه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية ومستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة، وانما تستمر باستمرار حياة المنظمة.

I- تعريف الاتصال وعناصره

1- تعريف الاتصال:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال واختلفت طبقاً لتعدد وجهات النظر التي تناولته وبالتالي يمكن تعريفه كآتي:

إن كلمة الاتصال المترجمة في الإنجليزية "communication" مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية "communis" التي تعني الشيء المشترك، وفعلها "communicare" أي يذيع أو يشيع.

وفي اللغة العربية هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" التي تعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.

أما قاموس "اكسفورد" فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات كالكلام أو الكتابة أو الإشارات".

ويعني الاتصال فناً حسب ريكارد آندي: "عملية يقصد مصدر بوعي بواسطة إثارة استجابة نوعية لدى المستقبل نوعي" أي أنه عملية مقصودة وذات عناصر محددة¹.

أما دائرة المعارف البريطانية عرفت الاتصال بأنه: "أسلوب تبادل المعاني بين الأشخاص من خلال نظام متعارف عليه من الإشارات".

في حين عرف قاموس "المورد" الاتصال بأنه: "تبادل الأفكار، الآراء والمعلومات عن طريق الكلام والكتابة أو الإشارة سواء في شكل إيماءات، أو ذبذبات سمعية، أو بصرية، سلكية كانت أو لا سلكية.

¹ - فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقته مع الصحافة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 21 - 22.

أما موسوعة "QUILLET" فعرفت الاتصال بأنه: "الدخول في علاقة مع طرف، أو أطراف أخرى". وهو نفس التعريف الذي قدمته موسوعة "Larousse" إلى المصطلح والذي ذكرت بشأنه "أن تكون في علاقة خاصة أو رسمية مع جهة أو جهات عديدة"¹.

وهي معاني شبيهة بالمعاني الاصطلاحية الأخرى كما سنرى فيما يلي:

تعريف كارل هوفلاند: "إن الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)".

ويرى تشارلز موريس أن مصطلح الاتصال حين نستخدمه بشكل واسع النطاق فإنه "يتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين" ولكن موريس يقصر الاتصال على: "استخدام الرموز لكي تحقق شيوعا ومشاركة لها مغزى".

ويقول الباحث جورج لندبرج: أن الاتصال كلمة تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شئ آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز".

وتتبنى جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة - كائنات حية أو بشر أو آلات - في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل الأفكار والمعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والأداء"².

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 21.

² - حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الخامسة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2004، ص 24.

ويذهب سمير حسين أن الاتصال: "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص إلى جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".

يعرفه عاطف العبد: "بأنه نقل المعلومات والأفكار و الاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية"¹.

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".

وحسب عبد الرحمان عزي إن الاتصال: " هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر المستقبل وذلك بغية تغيير سلوكه"².

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نضع تعريف للاتصال بأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب السابقة من نقل، واستجابة، وعملية، وتفاعل ومشاركة وهو: "إن الاتصال عملية ديناميكية دائرية، يتفاعل خلالها فردا أو أكثر أو مجموعة أو أكثر أو نظم اجتماعية مع بعضها البعض بغرض تبادل المعلومات والأفكار والآراء المختلفة، وتتم في وسط اجتماعية يساعد على المشاركة في المعلومات والانفعالات والصور الذهنية وهذه العملية لها أهداف معينة وردود فعل حالية أو مستقبلية.

ويؤكد هذا التعريف على عدد من الحقائق:

¹ - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 21 - 22.

² - الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 212.

1- إن الاتصال عملية تتغير خلال فترة زمنية، ولذلك يتسم الاتصال بالديناميكية كما أنه يسير في شكل دائري وليس خطيا، بمعنى أن المستقبل يتحول إلى مرسل وهكذا، ولا تنتهي العملية الاتصالية إلا بوصول الرسالة إلى المتلقي.

2- أن هناك تفاعل في العملية الاتصالية، والتفاعل مرتبط بكون الاتصال عملية ديناميكية وليست ثابتة ويأخذ التفاعل الاتصالي شكلين:

الاول: التفاعل بين المرسل والمستقبل.

الثاني: هو تفاعل المستقبل مع الرسالة أو موضوع الاتصال.

3- أن المشاركة هي عنصر أساسي في الاتصال ويرى "ولبرشرام" أن المشاركة جوهر الاتصال الإنساني.

4- أن الاتصال ما دام اجتماعيا ويتم في وسط اجتماعي فإنه هدف ولا يتم بطريقة عشوائية، وله كذلك ردود فعل تظهر عاجلا أم آجلا¹.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه " عبارة عن عملية اجتماعية من خلالها يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة وأخرى بأساليب مختلفة ووسائل متعددة لتسهيل التفاهم بين الأفراد ولتحقيق أهداف واضحة وجلية".

2- عناصر الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال عدد من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر أساسية وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، والتغذية العكسية، وتعطي هذه العناصر

¹ - محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الطبعة الأولى، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص 62 - 63.

تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو، المصدر، والوسيلة هي القناة، والتغذية العكسية، وتعطي هذه العناصر تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر والوسيلة هي القناة، والمستقبل هو المستلم وهكذا. إلا أن عناصر عملية الاتصال وإن اختلفت التسميات تعني الشيء نفسه عند الجميع، أما العناصر أو المكونات التي سندرسها هي كالاتي:

1- المرسل أو المصدر Sender or source.

2- الرسالة message.

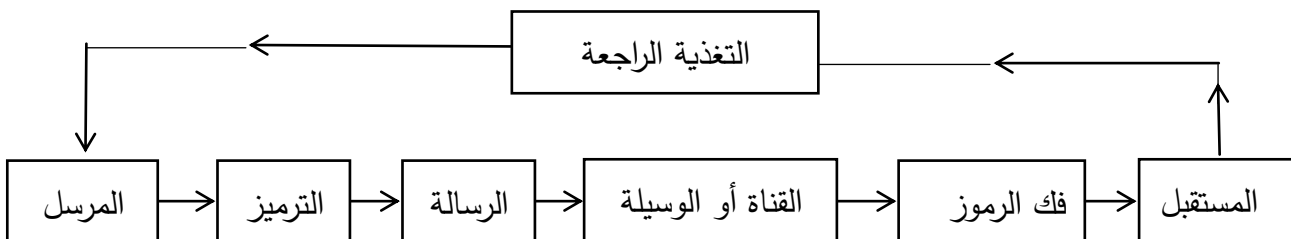
3- قناة الاتصال أو الوسيلة Channel.

4- المستقبل Receiver.

5- التغذية الراجعة أو ردة الفعل Feedback.

6- التشويش Noise والمؤثرات الأخرى.

الشكل رقم (01): عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها¹



أ- المرسل: وهو القائم بالاتصال، وقد يكون فردا كما في الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي والاتصال الجماعي، كما قد يكون أكثر من فرد كما في الاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري.

¹ - ربحي محمد عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص 241-

فالمرسل هو أول العملية الاتصالية، وهو صاحب الفكرة، يقوم بوضع افكاره في رموز معينة (كود)، ولا بد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولاً، وأن يحسن التعبير عن هذه الفكرة، وأن يتخير أفضل الرموز لتوصيلها و أن يراعي طبيعة الوسيلة التي يستخدمها، وأهم من هذا كله مراعاة ظروف وخبرات المستقبل فالمرسل أو القائم بالاتصال الناجح هو القادر على التعاطف بمعنى أن يضع نفسه مكان الآخرين حتى يتفهم مشاعرهم واتجاهاتهم وبناء عليه يستطيع أن يضع فكرته بطريق مناسبة يستطيع المستقبل استيعابها بسهولة والتفاعل مع مضمونها، وهنا تأتي أهمية الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل، فكلما اتسع مجال تلك الخبرة كلما كانت العملية الاتصالية أكثر فاعلية¹.

هناك مجموعة من لعوامل التي يجب أن تتوافر والتي تساعد على نجاح عملية الاتصال ومن هذه العوامل التي تتصل بالمصدر أو المرسل:

- أن يكون المصدر أو المرسل موضع ثقة عند المستقبل لأن هذه الثقة هي الأساس التي يبني عليه المستقبل تصديق الرسالة.

- ينبغي أن يتوفر في المرسل مجموعة من الشروط منها:

1. **وجود مهارات اتصالية:** أي يجب أن يتوفر في المرسل القدرة والمهارة في استخدام اللغة اللفظية سواء كان منطوقة أو مكتوبة فيكون لديه مهارة في الكتابة أو مهارة في الخطابة أو مهارة في المناقشة وهذه المهارات تؤثر على مقدرة المرسل في صياغة الرسائل التي تعبر عن أهدافه ونواياه وأن يكون لديه مهارة وقدرة على متابعة استجابة المستقبل لرسالة

2. **توافر مستويات معرفية مناسبة،** ويقصد بالمعرفة التي تؤثر في فعالية عملية الاتصال، إذ يجب أن يكون المرسل ملماً برسالة عارفة بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها، ويتضمن كذلك معرفته بخصائص

¹- محمود حسن إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 95.

واتجاهات المستقبل وأيضا بمعرفة خصائص وسائل الاتصال وفاعلية كل منها حتى يحكمه اختيار الوسيلة أو الوسائل الاتصالية التي تتناسب مع المستقبل¹.

ب- المستقبل (المتلقي) **Recever**: يشكل المستقبل العنصر الثاني في عناصر الاتصال، ويعد أهم حلقة في عملية الاعلام والاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عند ما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضع المرسل في اعتباره طبيعة المستقبل حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة

والمستقبل لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته وخلال عملية انتقال الرسالة من المرسل الى المستقبل قد يطرأ عليها تحريفات في الصوت أو الكتابة وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال (التشويش)، ولذلك يجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف. ويمكن للمستقبل أن يأخذ صورا واشكالا مختلفة منها:

1. القارئ سواء للكتاب أو المجلة أو الصحيفة أو أي حاجة أخرى مكتوبة أو مطبوعة.
2. المستمع أو المستمعين إلى الرسائل المذاعة أو عبر التسجيلات الصوتية أو الرسائل الشفوية كالمحاضرات والندوات والخطب...
3. المشاهدة سواء للتلفزيون أو للسينما أو لأي مادة تعبيرية.
4. أية صورة أخرى يشكلها المستقبل سواء كان طالبا أو موظفا أو قارئاً.

وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة أو عدم فهمها منها:

¹-سلوى عثمان عباس الصديقي وآخرون، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص

1. اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل سواء كان ذلك بالنسبة إلى اللغة القومية المشتركة كاللغة العربية أو المصطلحات اللغوية المستخدمة في اللغة الواحدة، وكثيرا ما يساهم فهم الرسالة إذا لم تكن هناك لغة مشتركة وواضحة بين المرسل والمستقبل.¹

2. درجة الانسجام والتجانس بينهما والشعور بالاحترام وجود والثقة الموجودة بينهما فالمرسل لا يجد عناء كبير في إيصال أفكاره إلى المستخدم في حالة وجود مشاعر إيجابية عنده.

3. ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته فالأفكار والمعلومات الجديدة تجد طريقها عند المستقبل المتجرد عن الخلفية الموضوعية والمعرفية بشكل أسرع وأسهل.

4. مؤشرات اجتماعية إيجابية أو سلبية تربط المرسل بالمستقبل، يكون لها اثر كبير في فهم واستيعاب الرسالة.

أما التأثيرات وهي المتغيرات التي تحدث لدى المستقبل نتيجة تعرضه للرسالة. وتعتبر مقياسا لدى نجاح المرسل في تحقيق أهدافه من القيام بالاتصال ويشار إلى ان هناك تأثيرات رئيسية للاتصال وهي:

تغيرات في المعلومات بالنسبة للمستقبل.

تغيرات في اتجاهات المستقبل... أي الاتجاه الذي يمكن أن ينبئنا بالأعمال التي سيقوم بها الفرد في المستقبل، ولكن ذلك لا يحدث دائما.

¹ رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: مفاهيم أساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، الأردن: جدارة للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2008، ص 56-58.

تغيرات في السلوك العلني للمستقبل، مثل إعطاء صوته في الانتخابات¹.

ج- الرسالة: ويقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل وتكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات وأفكار مطلوب توصيلها إلى المستقبل ليعرفها أو مهارات ينبغي أن يكتسبها أو اتجاهات سلوكية ينبغي إتباعها وفي كل هذه الاحوال، تكون الرسالة عبارة عن رموز الكتابة والكلام والرسومات والصور والأصوات....الخ.

ولهذه الرموز دلالات خاصة يتوقف فهمنا لها على مدى خبرتنا لها، هذا و يجب على كل صاحب فكرة أو دعوة أن يحدد مضمون رسالته و أسلوب تقديمها بحيث تلائم الوسيلة التي يستعملها لعرضها و الجمهور الذي توجّه إليه و الغرض و الهدف المراد تحقيقه².

ومن الشروط الواجب مراعاتها لضمان استجابة المستقبل لهذه الرسالة هي:

1- أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، وحتى يتحقق ذلك ينبغي:
- أن يتناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل فالرسالة التي يجد فيها المستقبل مصلحته أو تحقق له حاجات معينة يهتم، و تلقى استجابة كبيرة من جانبه و تجاوب معها.

إذ أن المستقبل يعتبر حر في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له، وقد توصل فرانك لوثر إلى قاعدة تقول أن الاختيار متوقف على العلاقة من الفائدة التي ينتظرها المستقبل من جهة و الجمهور الذي يبذله من جهة أخرى و يعبر عن ذلك على النحو التالي:

¹ - رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2006، ص 19.

$$\frac{\text{الرسالة من المرجوة الفائدة}}{\text{الجهد المبذول في الحصول عليها}} = \text{الإختيار}$$

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه السابق الرسالة.

- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات و أزمان تتناسب مع ظروفه .

2- يجب أن يصوغ المرسل رسالته صياغة تناسب المستقبل فلا يستعمل إلا الرموز أو اللغة التي يفهمها هذا المستقبل، فالرمز الذي يستخدمه المرسل في رسالته يدل على معنى معين، فالكلمة مثلا ليست الشيء ذاته و إنما يرمز له. أي أن الرمز يثير في المستقبل مدلول معنى و لكي تتحقق عملية الاتصال ينبغي أن يتماثل المعنى الذي يثيره الرمز عند المستقبل مع المعنى قصده المرسل عند صياغته ونستطيع أن ندرك أهمية ذلك لنجاح عملية الاتصال إذا تصورنا شخصين يتحدثان بلغتين مختلفتين فإنهما لا يقدران على التفاهم عن طريق الكلام أو الكتابة لسبب عجز كل منهما على الربط بين الالفاظ التي يسجلها و معاني هذه الألفاظ.

3-ينبغي أن تصاغ الرسالة بما تتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل فالرسالة التي تبذل جهود في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسبها لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.¹

¹ سلوى عثمان عباس الصديقي، أميرة يوسف علي منصور، مرجع سبق ذكره، ص42-43.

د- الوسيلة أو القناة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل رموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

1- القناة اللفظية: ويتم من خلالها نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة (أي الكلام و الحديث مباشرة بين المرسل و المستقبل).

2- القناة الكتابية: ويتم من خلالها نقل المعلومات كتابية، كالكتب بأنواعها و تخصصاتها و الصحف و المجلات و الوثائق الإدارية.....

3- القناة التصويرية: مثل الملصقات و لوحات الإعلان¹.

4- القنوات الإلكترونية الحديثة: و تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب و الناسخ، و البريد الإلكتروني، و بنوك الاتصال المتلفزة أو ما شابه ذلك من الوسائل و القنوات الإلكترونية الحديثة كالأنترنيت².

ولكي تستحوذ أي وسيلة إعلامية على الجمهور و تشد انتباهه من خلال عدة مراحل:

- التهيؤ: بمعنى تحضير الجمهور ذهنيا و عاطفيا كاستخدام الصحيفة لعناوين مثيرة.

- الانتباه: من خلال الفعل و المشاركة، وأفضل وسيلة لجذب الانتباه هي ملء الفراغ.

- العاطفة: بمعنى إثارة العواطف، ويتم هنا التركيز على الأسلوب الدرامي الذي يساعد على التقمص الوجداني للفرد.

- المعلومات: بمعنى تجميع المعلومات عن الموضوع أو الحدث.

- الاستنباط: من خلال التحليل و الاستنتاج و تكوين الآراء.

¹ -مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، بيروت: دار طليعة للنشر، 1982، ص 14.

² - رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- الفعل: من خلال استعداد الجمهور لأداء الفعل¹.

هـ-التشويش أو الضوضاء: وهي أي عائق يحول دون القدرة على الارسال أو الاستقبال و يقسم إلى:

1- التشويش الميكانيكي: ويعني أي تداخل فني - بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل، مثل: وجود عيوب في صوت المرسل أو استخدام ترددات غير مناسبة في الارسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المستقبل.

2- التشويش الدلالي: ويحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطون معاني مختلفة للكلمات، و عند استخدام كلمات و عبارات مختلفة للتعبير عن المعنى نفسه، و الشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فاعلية الرسالة و كلما قل التشويش زادت فاعلية الرسالة².

و-التغذية العكسية: **feed back**: وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل و تعطي التغذية العكسية انطباعا عن مدى فهم و إدراك مستلم الرسالة لمضمونها³.

كما تعتبر التغذية العكسية العملية التي تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه⁴.

¹ - محمود حسن إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 114 - 116.

² - رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ - حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 24.

⁴ - خلف هاني الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 134.

أما الأشكال التي تتخذها التغذية الراجعة فيمكن تحديدها بصورة أو أكثر من الصور الآتية:

- فهم الرسالة و مضامينها و الاكتفاء بذلك (عدم وجود تغذية راجعة).
- فهم الرسالة و التأثير بها و العمل على ما في مضمونها (تشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين كسب تأييدهم أو إغنائهم بالأفكار و الخبرات و المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة.
- عدم فهم الرسالة (إعادة صياغة أفكارها و معلوماتها بشك أكثر فهما).
- فهم الرسالة و العمل ضده أي عدم الاقتناع بها.

كما يمكن تقسيم التغذية العكسية من حيث تأثيراتها إلى نوعين هما:

- 1- رجع الصدى الإيجابي: الذي يؤكد للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق.
- 2- رجع الصدى السلبي: الذي يحيط المصدر علما بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق.

و ينقسم حسب أسلوب ترقيته إلى:

- 1- رجع الصدى الفردي: وهو الذي يتم كاستجابة فورية للاتصال.
- 2- رجع الصدى الآجل: وهو الذي يتأخر وصوله إلى المتصل... (بطيء في وصوله إلى المتصل).
- 3- رجع الصدى المتقدم: من خلال معرفة ردود أفعال الجماهير.

أما من حيث أسلوب أدائه يقسم إلى:

1- رجع الصدى اللفظي: وذلك من خلال الكتابات النقدية و المقترحات التي يقدمها النقاد و القراء إلى الصحف و المجلات و برامج الإذاعة و التلفزيون.

2- رجع الصدى غير اللفظي: يتم التعرف عليه من خلال أرقام المبيعات في حالة الصحف و المجلات، و حجم المستمعين و المشاهدين لبرامج الإذاعة و التلفزيون و بالتالي فردود الأفعال مهمة لأنها تؤدي إلى التحسين و الإنجاز الأفضل خاصة إذا كانت بأسلوب بناء.¹

II. طرق و أنواع الاتصال:

أ- طرق الاتصال: هناك أكثر من طريق يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال و اختيار إحدى هذه الطرق يعتمد على طبيعة المرسل و طبيعة المستمعين و طبيعة الموقف الذي يمارس عليه عملية الاتصال، و يمكن التمييز بين الطرق التالية:

• الاتصالات المكتوبة: و هي اتصالات مدونة ومسجلة و يمكن استخدامه كوسيلة إثبات قانونية، كما و تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها و يمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد الإلكتروني أو بشكل شخصي.²

وتقدم المنظمة بعدد من أنواع و صور الاتصالات المكتوبة منها:

- الخطابات: و هي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارج المنظمة.

- المذكرات: وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد و الجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد.

¹ - ربحي محمد عليان، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

² - خلف هاني الطراونة ، مرجع سبق ذكره، ص 137.

- التقارير: و تلخص عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرار.

- الكتيبات: و تشمل على وظائف عديدة منها:

❖ الكتيبات الارشادية أو التوجيهية: تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات....

❖ كتيبات السياسات و الإجراءات: تعرف الأفراد القواعد التنظيمية.

❖ الكتيبات التشغيلية: تصف كيفية أداء المهام و الاستجابة للمشاكل المرتبطة لها.

- النماذج: و هي وثائق نمطية و التي تدون عليها معلومات التقارير، و تقدم النماذج

محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة و فعالية و أكثر توضيحا للمعلومات¹.

و يمكن إبراز عيوبه إلا أن المستقبل لا يكون على معرفة بدوافع المرسل و بالتالي قد يسيء فهم مضمون الرسالة، و يعاب عليه عدم تمكين المستقبل من الاستفسار عن أي ملاحظة مما يشكل عائقا يحول دون تحقيق الهدف².

• **الاتصال الشفوي:** يعتبر من أقدم و أكثر الأساليب شيوعا و أفضلها استخداما و ذلك لما يوفره من الوقت و السماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع على تبادل الأسئلة و الأجوبة و بالتالي تبادل الآراء و الأفكار، و خاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر و هو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف السلكي و اللاسلكي أو التليفون المرئي، ذلك لأن الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال

¹- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1999، ص 191 - 192.

²- سليمان علي الخليوي، معوقات الاتصال الفعال، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

القيادة الأمنية، الرياض، 1998، ص 29.

الانتقال إليهم، و يتم هذا عادة بواسطة الاجتماعات و المقابلات و المؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو.....¹

والاتصال الشفهي هو الذي يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المراسل و المستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، و لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكتفي بسماع صوته.²

• **الاتصالات غير اللفظية:** تتم عن طريق تعابير الوجه و لغة العيون و حركات الجسم و غيرها، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات عن الرضا و عدم الرضا أو عدم الموافقة على الرسالة.

وسنتناول بعض من أنواع الاتصالات غير اللفظية:

- ❖ تعبيرات الوجه: فهي تعكس جميع المشاعر و الانطباعات الداخلية عندنا وإنه الوسيلة الثانية بعد الكلمات في الاتصال... و تعبيرات الوجه الواضحة تكون دائماً مقصودة وقد تستعمل لإرسال رسائل مثل الابتسامة، رفع الحاجبين....
- ❖ تعبيرات الجسم: الإيماءات بالرأس، الذراعين، اليدين، و أجزاء أخرى من الجسم هي وسيلة من الوسائل العامة سريعة الانتشار و الاستعمال لدى الأفراد.³

¹- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، الاسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2004، ص 399.

²- محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، مصر: دار الكتاب الجامعي، 1971، ص 16.

³- الهاشمي لوكيا ، مرجع سبق ذكره، ص 224 - 225.

ب- أنواع الاتصال:

ب-1- الاتصالات الرسمية:

وهي تلك الاتصالات المخططة مسبقا و المنطقية، والتي تمر طريقها الحقائق و المعلومات في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية¹. ولذلك فإن إدارة المنظمة هي التي تحده و تضع خطوطه و قنواته مضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم و يتعلق مباشرة بالعمل و يسير وفق أساليب وإجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة، كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصورة مكتوبة و رسمية للسلطات و الاختصاصات و الوظائف، و قد تنساب المعلومات أو القرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، و تنقل الاستفسارات و الشكاوي و الاقتراحات في الادارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا، و كذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة، حيث نجد هناك²:

- **الاتصال الصاعد:** يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون عادة في شكل تقارير و شكاوى و اقتراحات وملاحظات و تغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

ويواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات و العقبات، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء إلى الوصول للمعلومات إلى الرئيس الأعلى و خاصة إذا كانت تحمل أخبار شيء إلى المؤسسة أو تسبب له انزعاج.

¹- ابراهيم طلعت لطفي ، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 84.

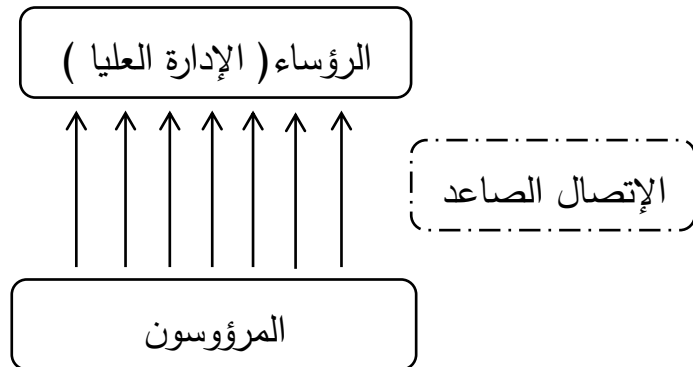
²نورة ظريف وآخرون، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، دراسة حالة: المخبر الصيدلاني الجزائري LPA: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، البويرة، 2011، ص 9.

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد: سياسة الباب المفتوح و اشتراك الادارة العليا في الأندية و الجمعيات المهنية التي تسهم في كثير من الحواجز بينهم و بين المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم و اشعارهم بأهميتهم في المؤسسة، و إظهار الاهتمام و الاستعداد لتسلم المقترحات و التعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين.

كما يواجه الاتصال الصاعد عدد من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية الدنيا.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إل أعلى.
- اتجاهات و قيم الرؤساء و المشرفين نحو المرؤوسين.
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.
- عزلة الرؤساء.

الشكل رقم(02):الاتصال الصاعد.¹



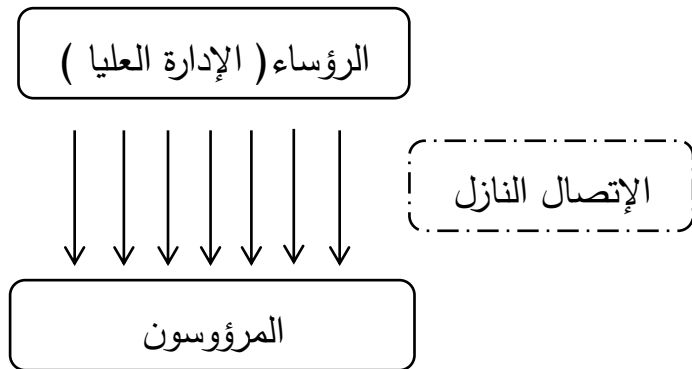
- الاتصال النازل أو الهابط: و هو الاتصال من أعلى إلى أسفل و يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى.

¹- ربحي محمد عليان مرجع سبق ذكره ص 268 .

ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً، و يتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات و بلاغات و قرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة. و من معوقات الاتصال النازل:

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي يمر تمر بها الرسالة.
 - البعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل أحياناً.
 - الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) و المستقبل (المرؤوس) .
- ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة و تشجيعها من خلال تذليل العقبات والحوجز الموجودة في طريقها، و إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقلل هذه الاتصالات و التعامل معها، ووجود الرغبة الأكيدة والواضحة للتعامل مع المرؤوسين والاستماع لهم و تفهم مشكلاتهم و آرائهم واقتراحاتهم مع اختيار الأفراد الذين ينقلون الرسالة لغاية.

الشكل رقم(03):الاتصال النازل.¹



- الاتصالات الأفقية: و هي التي تتم بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (بنفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولا

¹- ربحي محمد عليان مرجع سبق ذكره ص269.

تربطهم ببعضهم علاقات سلطة تنفيذية، و قد تكون الاتصالات الأفقية خارجية، و لها
مزايا كثيرة نذكر منها:

- تعمل على تكتيك و تنسيق جهود المديرين في مستوى إشرافي واحد و في
المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة و تفريق متكامل و مترابط.
- الاستفادة من خبرات المدراء على اختلاف مستوياتهم.
- حيوية الاتصال بين المدراء¹.

-**الاتصالات القطرية:** تتم هذه الاتصالات بين شخصين أو أكثر مختلفين في المستوى
الإداري ولا تربطهم علاقات رسمية في المنظمة. و مثال ذلك كأن يتصل مدير الانتاج بأحد
أقسام إدارة التسويق. و تهدف هذه الاتصالات أيضا إلى زيادة التنسيق بين أقسام و إدارات
المنشأة، و ما يميزها هو اختصارها للوقت، هذا ما يؤدي إلى زيادة السرعة و التنسيق في
بعض الأحيان².

ب-2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية و لا تتضمنها اللوائح و الإجراءات
الرسمية و إنما تحددها الإتصالات الشخصية و العلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات،
الشكاوى.....) و يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسية بالاتصالات الرسمية و قد
أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، و
يتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

¹- عبد العزيز صالح بن حبتور، **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، الطبعة الأولى، عمان: الدار العالمية الدولية للنشر
والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص 166.

- قام كل من جافلز و بريت(1951) وليفيت(1962) ببعض البحوث و طول الاتصالات و أهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة.

- وذكر العديلي (1416هـ، 462-463) إلى أنتك الدراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات جميعها تستند على الأنماط التالية:

أ- شكل العجلة: و هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال مباشرة إلا عن طريق الرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.¹

ب- شكل الدائرة: و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل مباشرة بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

ج- شكل السلسلة: وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة.

د- الشكل الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنطقة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات.

غير أن النمط يؤدي إلى:

- البطء في عملية التوصيل.

- إلى امكانية زيادة التحريف فيها، و ضياع المسؤولية.

¹ - خلف هاني الطراونة ، مرجع سبق ذكره، ص 136.

- وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة¹.

ب-3- الاتصال الشخصي:

وتكمن أهميته في:

- تحقيق التفاعل الكامل بين المرسل والمستقبل حيث يتم هذا النوع بطريقة مباشرة وجها لوجه، ويسير في اتجاهين أي من المرسل إلى المستقبل و العكس مما يجعل فرصة المشاركة في الخبرة أكبر.

- يتوفر في الاتصال المباشر جميع عناصر الاتصال وخاصة رجع الصدى، وهذا من شأنه أن يتيح الفرصة للتغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ، حيث أن هذا النوع يتيح الفرصة للمرسل من التعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل و مدى إدراكه لمضمونها.

- يتيح إدخال تعديلات مستمرة في الرسالة طبقا للمستقبل، إما عن طريق التكرار و استخدام أسلوب غير الذي كان يستخدمه، و لذلك فهذا النوع يمتاز بتعديل الرسائل المتبادلة في ضوء رجع الصدى من المستقبل إلى المرسل.

- تأثير الاتصال المباشر الذي يحدده المرسل في المستقبل يتميز بالعمق لأنه يكون غالبا ناتجا عن الإقناع و الاقتناع².

¹- [www.passia.org/seminars/2008/October/seminar24oct/luna-communication skills. Pdf](http://www.passia.org/seminars/2008/October/seminar24oct/luna-communication%20skills.Pdf)- 05/05/2015. 10:29.

²- رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ب-4- الإتصال الذاتي:

وهو الإتصال الذي يحدث داخل الفرد، حيث يتحدث الفرد مع نفسه. و هو اتصال يحدث داخل عقل الفرد و يتضمن أفكاره و مدركاته و يتضمن الإتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقديمه للأفراد و الأحداث والتجارب المحيطة به، و لقد حظي هذا النوع باهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي و الإدراك و التعلم و كافة السمات النفسية.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد و ذاته أساس فهم عملية الإتصال ذلك أن رد الفعل اتجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الإتصال الأخرى، يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد في عملياته الانفعالية.

ب-5- الإتصال الجمعي:

وهو الإتصال الذي يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء.....حيث تتاح الفرصة للجميع في جميع المواقف الاتصالي¹.

ب-6- الإتصال العام:

بمعنى وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات و الندوات والاجتماعات..... و يتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الإتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام و المصلحة و الالتقاء حول الأهداف العامة، و يضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي و إن كان غير رسمي، و عادة ما يتم هذا النوع من الإتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصا لهذه الأغراض.

¹ رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص35.

ب-7- الاتصال الوسيط:

يسمى الاتصال الوسيط لأنه يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي و الاتصال الجماهيري و يشتمل الاتصال الوسيط على الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف، التلكس و الراديو المتحرك، و الأفلام التلفزيونية من خلال الدوائر المغلقة.

ويشبه الاتصال الوسيط اتصال المواجهة من حيث قلة عدد المشاركين في الاتصال، وفي الغالب يكون المتلقي شخصا واحدا، و كذلك يكونون معروفين للقائم بالاتصال وتكون الرسالة ذات طابع خاص¹.

ب-8-الاتصال الجماهيري:

وهو الاتصال الذي يكون مصدره المؤسسة الإعلامية أو الفرد الذي يعمل فيها².

وتكمن أهمية الاتصال الجماهيري في:

1- القدرة على التوصيل السريع و السهل للأفكار و المعلومات، إذ يستطيع المرسل عن طريق استخدام وسائل الاتصال الجماهيري الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد و ينقل إليهم المعلومات الحديثة واحدة تلى الأخرى، و تبدو أهمية هذا النوع من الاتصال في نقل الأفكار الحديثة خاصة و أن أهم ما يتصف به المجتمع المعاصر هو تعرضه للتغير و النمو السريع مما يتطلب ضرورة متابعة هذه التغيرات الحديثة.

¹ - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 29 - 32.

² - أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2- يساهم هذا النوع من الاتصال في مخاطبة فئات كبيرة و قطاعات واسعة الانتشار من الجماهير في وقت واحد خاصة أن ما يتصف به الإنسان هو عدم التركيز في منطقة الانتشار.

3- يساعد هذا النوع من الاتصال في تزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات و المعارف.

4- تتصف وسائل الاتصال الجماهيرية بالتنوع لما يتناسب و حاجات الأفراد مع اختلاف خصائصهم.

5- يتصف هذا النوع من الاتصال بالاقتصاد في الوقت و الجهد و المال إذا ما قورن بالاتصال الشخصي المباشر¹.

ب-9- الاتصالات الالكترونية:

أحدثت التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الأنترنت و الاقتصاد الرقمي ومن بعده اقتصاد المعرفة أساليب و طرق مبتكرة و متفوقة لتبادل المعلومات و البيانات و الوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة و سريعة مثل: شبكات الأنترنت، أجهزة الهاتف النقال، و البريد الصوتي و الالكتروني و الشبكات التلفزيونية و غيرها، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال تمكين الأفراد و المؤسسات في تبادل كميات هائلة من البيانات و المعلومات بالوقت الحقيقي ما وفر المال و الجهد و الوقت للأفراد و المنظمات. فشبكات الأنترنت مثلا مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات و البيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت².

¹ - رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² - حميد الطائي، بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

III. نماذج الاتصال:

يبحث النموذج في تحديد العناصر الأساسية لأي بناء أو عملية و العلاقة بين هذه العناصر أو هو إعادة تقديم هذا البناء ليكون دليلا لتحليل العناصر و العلاقات بينها.

وهو عبارة عن بناء شكلي أو صوري أو رياضي، للعلاقة بين العناصر والمتغيرات التي تقوم بدراستها، و ذلك للإسهام في تبسيط المعرفة وتنظيمها و شرح الظواهر العلمية و مساعدة الباحثين على التفسير والتوقع.

ومن بين فوائد نماذج الاتصال نجد:

يأخذ الباحثون و الخبراء عن كارل دويتش فوائد استخدام النماذج في العلوم الاجتماعية التي تتمثل في وظيفة التنظيم حيث يقوم النموذج بترتيب و تنظيم وتحديد علاقة النظم ببعضها و إمدادنا بالصور الكلية التي قد لا نستطيع أن ندركها، و كذلك وظيفة التوجيه حيث تساعد النماذج على التفسير من خلال التبسيط للمعلومات الغامضة أو المعقدة، بالإضافة إلى المساعدة على التنبؤ باتجاهات العلاقات بين البناءات أو العناصر في حالتها الساكنة¹.

تستخدم نماذج الاتصال أربعة أهداف رئيسية هي:

1- تنظيم المعلومات: فالنموذج يحاول إعادة خلق العلاقات التي يفترض وجودها بين الأشياء أو الظواهر التي ندرسها و ذلك في شكل رمزي أو مادي.

¹ - مي العبد الله، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية للنشر، 2006، ص 76.

2- تطوير الأبحاث العلمية: فالنموذج يصدر أفكار الشخص الذي قام ببنائه عن المتغيرات المهمة في الظاهرة في شكل يتيح للمتلقي تحليل الأسلوب الذي تعمل بمقتضاه تلك المتغيرات.

3- التنبؤ: هناك علاقة قوية بين الفهم و التنبؤ و ذلك لأننا بعد أن نفهم الظاهرة، سنحاول أن نستفيد من النتائج التي حصلنا عليها، أي نستنتج من العلاقة الوظيفية التي اكتشفناها نتائج أخرى، أو نحاول تطبيق ما توصلنا إليه من مواقف أخرى مشابهة.

4- التحكم: بعد التنظيم و الفهم و التنبؤ نصل إلى الهدف الأخير من أهداف النموذج وهو التحكم وذلك من خلال محاولة السيطرة على الظواهر واستخدامها لصالح الإنسان¹.

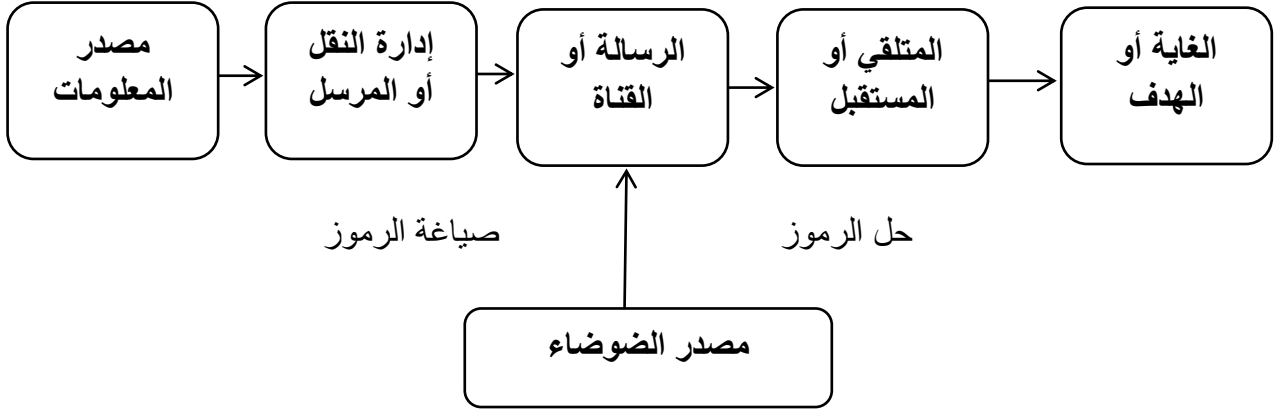
أولاً: نموذج شانون و ويفر

تعتبر من النماذج الأولية التي أسهمت في إبراز و ظهور دراسات الاتصال ويشير هذا النموذج إلى أن عملية الاتصال خطية يتم في إطارها نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي ولقد تركز اهتمام الباحثين في محاولة السعي لتطوير فعالية قنوات الاتصال و تحديد الراديو و التلفزيون لتصبح أكثر كفاءة في نقل الرسائل و إشارات في ذلك إلى بعض التساؤلات: كيف يمكن نقل أقصى كمية ممكنة من المعلومات عبر القناة أو الوسيلة الاتصالية؟ وكيف يمكن قياس قدرة الوسيلة في حمل المعلومات و نقلها بين المصدر والمتلقي؟

و يبدو أن تركيز شانون و ويفر على دراسة الوسيلة وقدرتها على حمل المعلومات يعود إلى خلفيتها الهندسية الرياضية، مع ذلك فقد أشار إلى أن نظريتهما في الاتصال يمكن تطبيقها بصورة واسعة على كل سؤال يتعلق بالاتصال الإنساني.

¹ - حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

الشكل (04): نموذج تصوري لعملية الاتصال لكل من شانون وويفر¹



ويتمثل نموذجها الأساسي عن الاتصال في عملية خطية مبسطة من خلال ستة

عناصر هي:

- 1- مصدر المعلومات. 2- المرسل. 3- القناة. 4- المستقبل.
- 5- الهدف أو الغاية. 6- مصدر الضوضاء أو التشويش.

ووفقا لعناصر النموذج نجد أن المصدر يعد صانع القرار من حيث أنه يقرر و يختار الرسائل التي سيقوم بإرسالها وتأخذ طريقها إلى المتلقي من خلال أداة أو قناة تتحول من خلالها إلى إشارة و في أثناء نقلها قد تتعرض إلى بعض الضوضاء أو التشويش مما قد يؤثر على فك رموزها، ومن ثم فهمها لدى المتلقي².

يرى شانون أن هناك ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال هي:

أ- المستوى الأول: كيف يمكن نقل رموز الاتصال بدقة؟ (مشكلة فنية).

¹ - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 74.

² - ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظرية الاتصال، القاهرة: دار النهضة العربية، 2006، ص 52.

ب- المستوى الثاني: ما مدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب؟ (مشكلة دلالية).

ج- المستوى الثالث: كيف تؤثر المعاني التي تم استقبالها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها المرسل؟ (مشكلة فعالية الاتصال).

يرى شانون وويفر أن المشاكل الفنية تهتم بالدقة التي بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل (الحديث المكتوب أو المسموع).

وتهتم المشاكل الدلالية بمعرفة مدى التقارب أو التشابه بين تفسير المستقبل للمعاني و بين الهدف الذي كان يريده المرسل، و تهتم المشاكل الاتصالية المتصلة بالفعالية بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المكتوبة مما يؤدي إلى قيامه بالعمل المطلوب.

ويؤكد شانون على أن هناك تداخلات بين الفئات الثلاثة الفنية و الدلالية و التأثيرية فأى صعوبة تطراً على المستوى الأول ستؤثر على المستوى الثاني و على المستوى الثالث¹.

و على الرغم من أهمية هذا النموذج في تقديم هذه المفاهيم و العلاقة بينها، فإنه اهتم أساساً بالجوانب و التطبيقات الرياضية و الفنية².

ثانياً: نموذج لاسويل Lasswell:

وصفه عالم السياسة الأمريكي هارولد لاسويل عام 1948 و استخدم بشكل كبير في الدراسات الاعلامية و الاتصالية، و قد صاغ لاسويل نموذجاً من خمس أسئلة (من؟...)

¹- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 61.

²- مي العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 96.

ماذا؟...بأي وسيلة؟...لمن؟...و بأي تأثير؟ و يقول إن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال و ذلك بالإجابة الأسئلة التالية:

1- من يقول؟ ← المرسل.

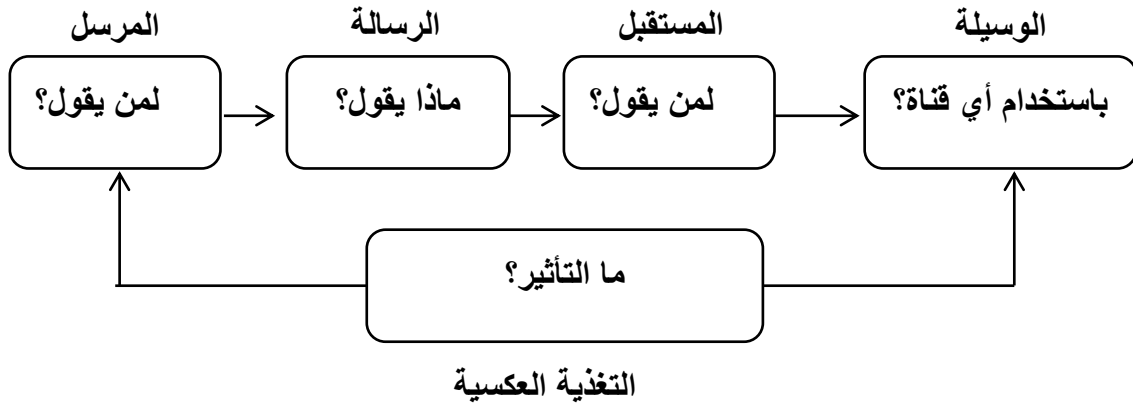
2- ماذا يقول؟ ← الرسالة.

3- لمن يقول؟ ← المستقبل.

4- بأي وسيلة أو قناة؟ ← الوسيلة.

5- بأي تأثير؟ ← التغذية الراجعة.¹

الشكل (05): نموذج لاسويل للاتصال.



ولقد انصب اهتمام لاسويل على العنصر الخامس و هو عنصر التأثير، و ذلك لأن اهتماماته و دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام. و قد كان يرى أن نجاح الدعاية يتوقف على استخدام الرسالة وإن كانت وحدها لا تكفي رغم أنها ضرورية و

¹ مي العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص96.

هامة إذ أن الأمر الهام و الأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية فاشلة و إن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية، و ينظر إلى أن جميع عمليات الاتصال على أنها تسير في اتجاه واحد و في حظ واحد من المرسل إلى المستقبل دون اعتبار للعناصر الوسيطة و إيجابية المستقبل المتوقعة على الأبعاد النفسية و الاجتماعية.

كما أن لاسويل لا يشير في نموده إلى الأصداء الراجعة من المرسل والمستقبل، و لا يذكر موضوع الخبرة المشتركة بين المرسل و المستقبل و هو ما يسمى بالإطار الدلالي فاستجابة المستقبل للمرسل لا تحدث بطريقة آلية و إنما تعتمد على محصلة العوامل الشخصية و القوى الثقافية للشخص المستقبل، حيث أن العناصر النفسية لها أهميتها في عمليتي الإدراك والتذكر، و أن الإنسان ينفقي المدركات و يختار ما يتعرض له من معلومات و يتذكر وفقا للعوامل النفسية أو الاستعدادات أو الاتجاهات و القيم، كما أن العوامل الاجتماعية و الثقافية لها تأثيرها على المستقبل في مدى تقبله لها أو على استجاباته للمؤثرات المختلفة¹.

ثالثا: نموذج جير بنر:

قدم جير بنر نمودجا للاتصال له صفة العمومية في التطبيق و قام بالتركيز على العناصر الأساسية المؤثرة في كل السلوكيات الاتصالية من خلال تحديده مجموعة العناصر الآتية:

1- شخص.

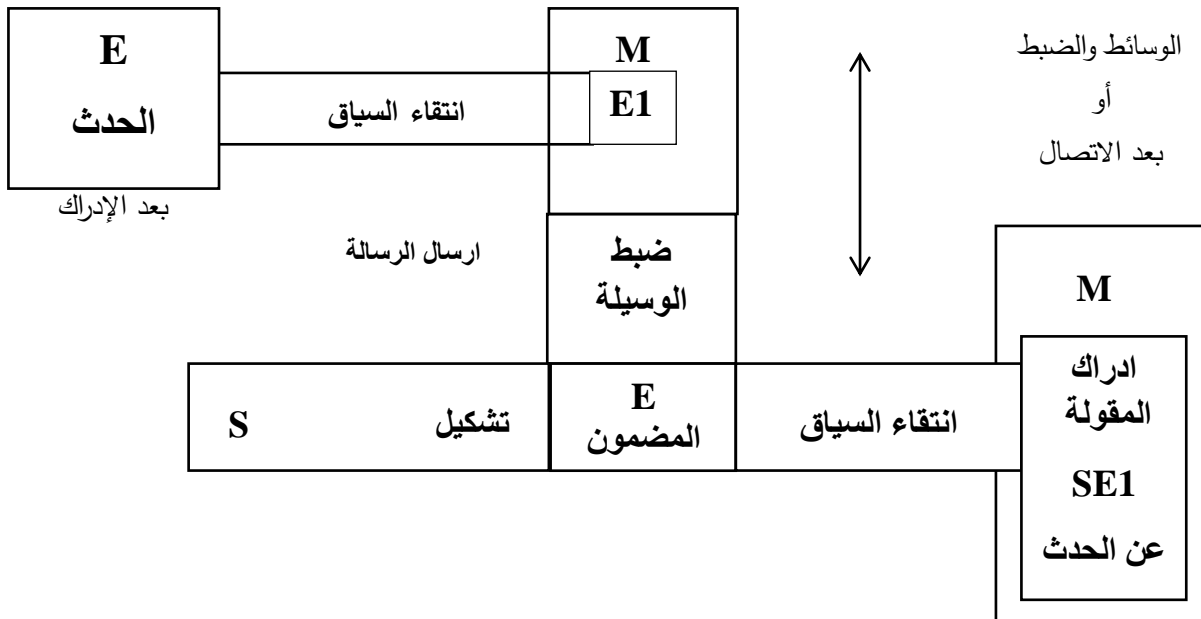
2- يدرك واقعة أو قضية ما.

¹ - سلوى عثمان عباس الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص56.

- 3- يحدث تفاعلات.
- 4- في موقف معين أو سياق ما.
- 5- توددي إلى تشكيل تصورات ما.
- 6- في شكل محدد.
- 7- في ظل وجود رسالة أو نص محدد.
- 8- و يتم نقل المضمون أو الرسالة.
- 9- بترتيب معين.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج هو التركيز على ربط الرسالة بطبيعة الواقع المعاش و تأكيده على عملية الادراك التي تتشكل من خلال معاني الرموز ودلالاتها لدى الفرد كما في الشكل التالي:¹

الشكل (06): نموذج جير بنر.



¹ ميرفت الطرابيشي، ليلي حسن السيد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ووفقا للنموذج يركز جيرينر على بعدين مهمين الأول: الإدراك و الفهم، والثاني: الضبط و الوسيلة.

أ- البعد الأفقي: وفيه تبدأ العملية الاتصالية بوجود مثير أو واقعة أو حادث معين (E) يتم إدراكها بواسطة (M) وهو إما أن يكون إنسان أو آلة مثل الميكروفون و الكاميرا وإدراك (M) للواقعة (E) هو نفس إدراك (E1) وتتشكل العلاقة بين (E) و (E1) في ظل عمليات الانتقاء ووجود المثيرات التي تقوى أو تضعف من عمليات الانتقاء و تتداخل فيها المعاني و الرموز ودلالاتها من فرد لآخر.

ب- البعد الرأسي: ويحدث عندما يفهم المدرك (E1) الاشارات و الرموز التي أرسلها إليها (E) وترتبط هذه العملية بالكود أو الرسالة (SE) التي تعطي تفسيرات عن الوقائع والأحداث التي يتلقاها (E1) و التي تتنوع حسب جيرينر بين الشكل والمضمون الذي ينعكس على طبيعة ادراكها في النهاية لدى (E1) لأن العلاقة بينهما علاقة دينامية¹ وإيجابية لا يمكن الفصل بينهما و يرى الرسالة لابد أن يتم تشكيلها ووضعها في كود و شكل معين و تعد من مهام القائم بالاتصال، لأن المتلقي للرسالة يقوم بالعديد من العمليات الانتقائية بدءا من الوسيلة و انتقاء المعاني و الرموز المتضمنة في الرسالة.

و قد تعرض نموذجه للانتقاء من أهمها:

- أنه لم يشر إلى المشكلات الخاصة بالمعاني و الرموز و دلالتها.

- يؤكد النموذج على أن طريقة استجابة المتلقي متشابهة.

¹ ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، مرجع سبق ذكره، ص55.

رابعاً: نموذج ولبرشرام:

لقد حاول ولبرشرام أن يطور إطار نظري يصف في ضوءه عملية الاتصال و يحلها موجهها في ذلك بالمعنى المتضمن في الاصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية و الذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة أو اتجاها محدد و هو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مفادها أن الاتصال أساسا هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة فأخذ يطور من أفكار لاسويل كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها شانون وويفر.

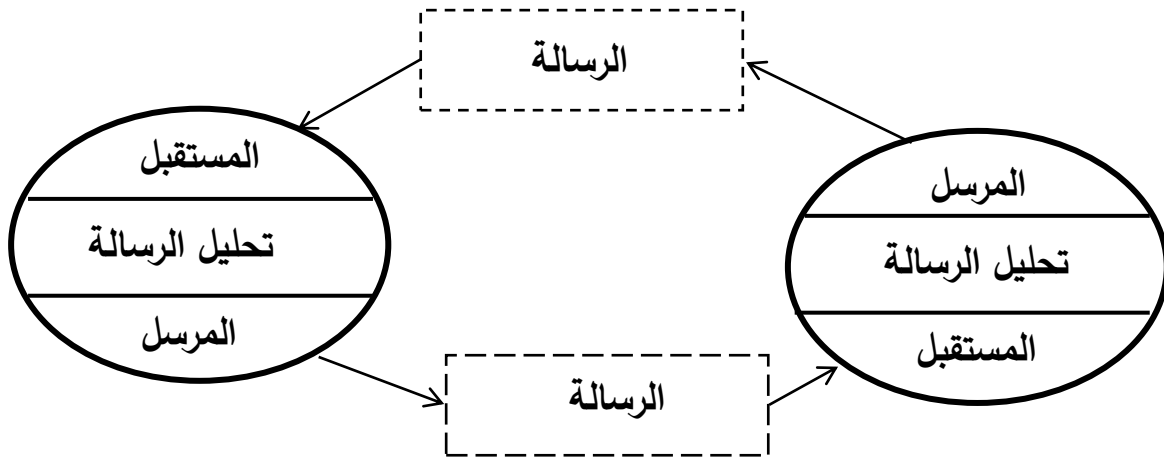
وأضاف نموذج ولبرشرام إلى تلك العناصر فكرة (الخبرة المشتركة) التي بدونها لا يتم الاتصال و يصور ولبرشرام في نمودجه عناصر الاتصال كالاتي:

1- المصدر أو صاحب الفكرة.

2- الرسالة.

3- الوجهة أو القصد أو الهدف.

الشكل (07): نموذج شرام للاتصال¹



¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص78.

فالمصدر: قد يكون متمثلاً في شخص أو يكتب أو يرسم أو مؤسسة اتصالية (صحفية أو دار نشر...)

- الرسالة: فإنها تكون في صور الكلمات مكتوبة على الورق أو موجات صوتية عبر الأثير أو إشارة يمكن تفسيرها أو إعطاؤها معنى محدد.

- الوجهة: قد تشير إلى شخص يراقب أو يشاهد أو يقرأ و قد يكون عضواً في جماعة مناقشة، أو جمهور محاضرة...¹

ولقد حدد ولبرشرام الخطوات التي تتوالى بالفعل حينما يحاول المصدر أن يبني مثل هذه المشاركة أو الاشتراك مع المستقبل المقصود، بمعنى آخر فيما يحاول المصدر أن يقيم اتصالاً مع المستقبل، وتمثل الخطوة الأولى في إعداد الرسالة إعداد رمزي أو ترميز الرسالة encodes the message، أي أنه يأخذ المعلومات والمشاعر التي يرغب في إشراك المستقبل معه فيها ويضعها في شكل يمكن نقله.

وبالطبع لا يمكن نقل الصورة التي في ذهنه إلا إذا عولجت معالجة خاصة أو رمزت eneeded وحينما تتجه ترجمة هذه الصورة الذهنية إلى كلام منطوق فإنها تصبح قابلة للتوصيل بسهولة وفعالية، حتى تتم فك الرموز وهذه العملية تعتبر خطوة عالية، لا بد أن يهتم المرسل بمدى توافق المستقبل وتناغمه معه، وبالتالي استيعابه لمضمون الرسالة وقدرته على فهمها، ومدى تطابق الصورة التي رسمتها أو تركتها الرسالة في ذهن المستقبل. ويذكر شرام أنه في حالة الحديث عن الاتصال الإنساني يدمج المصدر المرمز، وتدمج الوجهة مع المفسر وتصبح اللغة هي الإشارة، ولذلك فهناك متطلبات هامة لا بد من إنجازها حتى يتم الاتصال بكفاءة ومقدرة وفعالية ويمكن أن نتناول تلك المتطلبات فيما يلي:

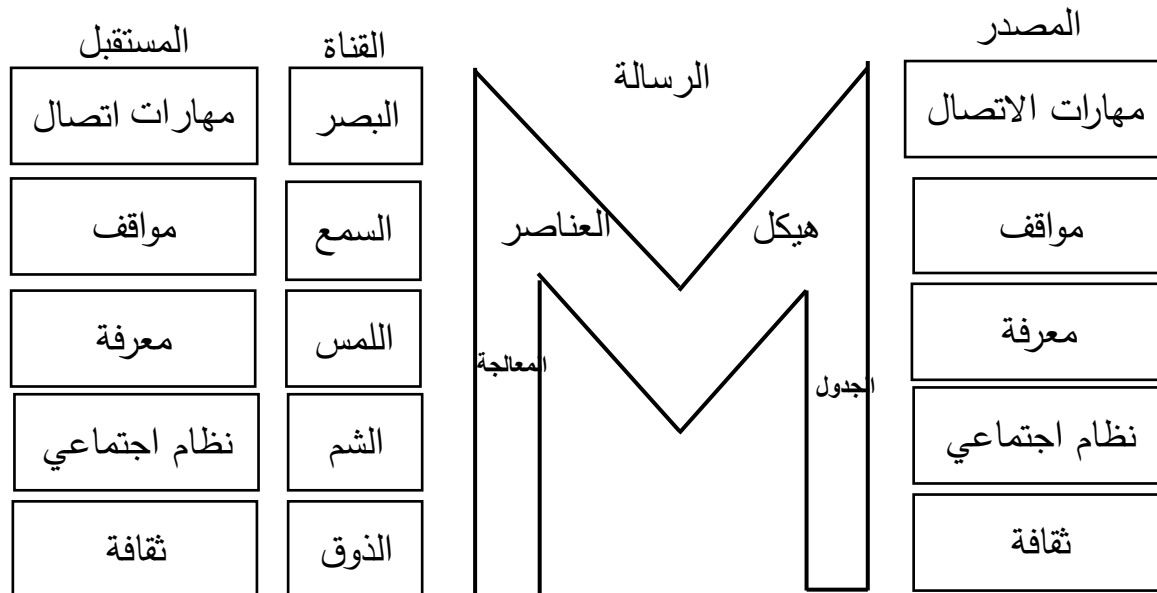
¹ ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته ووضوحها.
- أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة وأن تكون الاشارات أو العلامات قابلة للانتقال بسرعة وكفاية ودقة.
- أن تفسر الرسالة تفسيراً يتفق مع ما كانت تقصده عملية الإعداد الرمزي وتعنيه.
- أن تعالج الوجهة أو المقصد للتفسير الرمزي للرسالة بحيث تحدث الاستجابة المرغوبة والعنصر الهام في نسق الاتصال يتمثل في التوافق والتناغم بين المرسل والمستقبل¹.

خامسا - نموذج بيرلو:

تأثر ديفيد بيرلو بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا ليشمل العناصر التقليدية المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل.

الشكل رقم(08): نموذج بيرلو



¹ - مي العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 84.

وأشار بيرلو إلى أن مهارات المصدر وقدراته المختلفة تتحدد في ضوء المهارات الاتصالية والمواقف المختلفة التي تواجهه وطبيعة معرفته بالأشياء والثقافة والنظم الاجتماعية السائدة، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الجنس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.

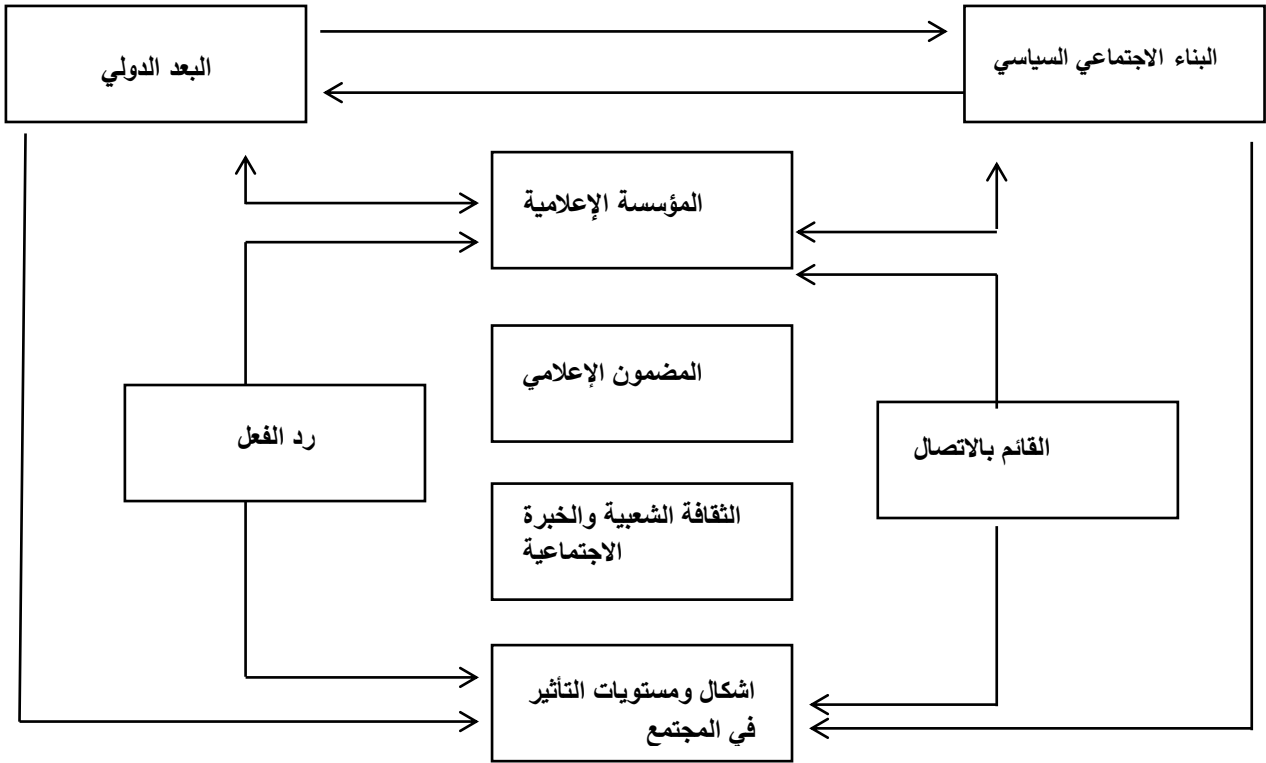
وركز بيرلو في شرحه للنموذج على أن الاتصال عملية متسلسلة، و أن المعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات، أي أن تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

سادسا - نموذج عبد الفتاح عبد النبي:

يهدف هذا النموذج لدراسة وفهم عملية تأثير أجهزة الإعلام في المجتمع وتم استخلاصها في أطر نظرية بعد محاولة تطويرها والربط بينها بصورة تتيح مدخلا ملائما لفهم عملية الاتصال، وتمثل وحدات هذا المخطط العناصر الأساسية لأي عملية اتصال جماهيري في أي مجتمع بشري، فلا يوجد الآن تجمع بشري واحد باستثناء الجماعات المفرطة في بدائيتها - تخلص من عملية اتصال جماهيري - أو حتى تعيش بمعزل عن تأثيرات هذه العملية فقد أصبحت معظم التجمعات البشرية تعرف الراديو والتلفزيون والصحف....¹

¹ ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الشكل رقم (09): نموذج عبد الفتاح عبد النبي¹



فالمؤسسة الصحفية كأداة بين أدوات الاتصال الجماهيري، لا تعمل في فراغ اجتماعي، وإنما تدخل مع بقية النظم والمؤسسات الاجتماعية الأخرى القائمة في المجتمع في شبكة محكمة من العلاقات التبادلية فيما بينها، فمن ناحية تخضع هذه المؤسسة في ممارستها لوظائفها وفي كافة عملياتها لطبيعة البناء الاجتماعي والسياسي السائد في هذا المجتمع. فهو الذي يحدد فقط ملكية المؤسسات الصحفية وأساليب إدارتها، وبفرض الأيديولوجيا التي تعمل الصحافة في إطارها، ويحدد الوظائف والمهام التي تؤديها في المجتمع. ومن ناحية أخرى يمثل البناء الاجتماعي والسياسي مصدرا من مصادر المعلومات التي تستقي من الصحافة الوقائع والأحداث ويؤثر بالتالي على نوعية ما يطرح في الصحافة من معارف وأفكار.

¹ ميرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

سابعاً: نموذج الاتصال الإسلامي:

هو نموذج شامل يمكن تطبيقه أو استخدامه في تحليل وتفسير جميع أنواع عمليات الاتصال، إنه النموذج الاسلامي الشامل الذي تقوم عليه عناصر العملية الاتصالية الاسلامية العالمية، وجوهر هذا النموذج هو أن الأمة الإسلامية أمة التوحيد، إنها نور وقرآنها نور ورسولها حامل مشعل الهداية وهي خير أمة أخرجت للناس ما دامت توّمن بالله ربا، وبالإسلام ديناً، وتأمّر بالمعروف وتتهى عن المنكر ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر بالإضافة إلى التأثير كما يلي:

1. المرسل: الله عز وﷻ، قال تعالى: " اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ". النور (35)
2. الرسالة: القرآن الكريم قال تعالى: " فَأَمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالنُّورِ الَّذِي أَنْزَلْنَا وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ". التغابن (8).
3. المستقبل: كل الناس لأن الاسلام رسالة عالمية قال تعالى " وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" سبأ (28)
4. الوسيلة: الرسول (صل الله عليه وسلم) " قال تعالى: " يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا (45) وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا". الاحزاب (45-46)
5. الاستجابة: قبول الرسالة أو رفضها قال تعالى: " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ". الشورى (38)

6. التأثير: تحقيق هدف الاتصال، تغيير المعلومات، الاتجاهات و السلوك قال تعالى:

"كُنْتُمْ حَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ

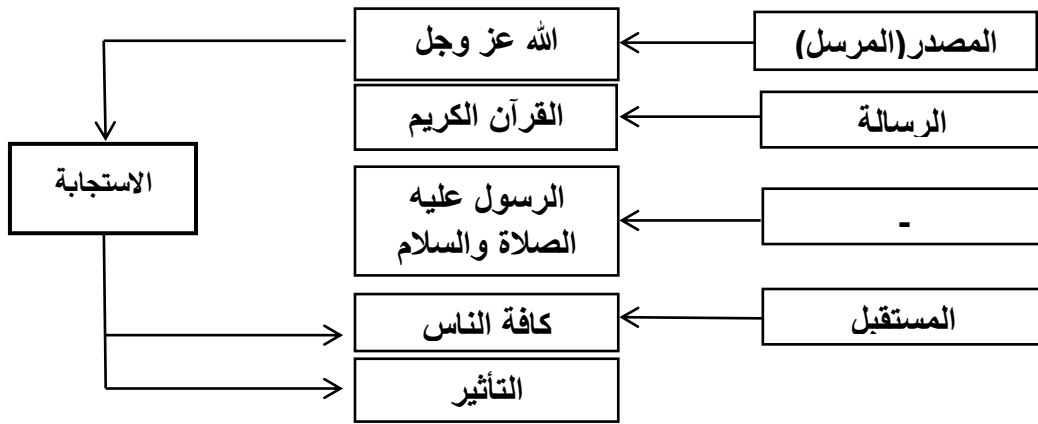
لَكَانَ حَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ". آل عمران(110)

فالالاتصال الإسلامي هو تبليغ أو إيصال الرسالة الاتصالية (القرآن والسنة) إلى كافة

الناس، لأنها دعوة انسانية عامة تصلح لكل زمان و مكان حتى يرث الله الأرض ومن

عليها لأنها خاتمة الرسالات.

الشكل رقم(10): نموذج الاتصال الإسلامي¹



¹ - ميلود طيبش، مرجع سبق ذكره، ص51.

IV-مهارات الاتصال:

تعرف مهارة الاتصال على انها مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات التي تتعلق بالاتصال مع الآخرين¹.

- **مهارات الاتصال الشفهي:** يعتبر من أقدم انواع الاتصال على الاطلاق، فالإنسان مارس هذا النوع منذ هبط جدانا آدم وحواء إلى الارض ورغم تطور وسائل الاتصال فمزال الاتصال الشفهي هو الوسيلة الاتصالية الاكثر استخداما في كل المجتمعات والحضارات، وفي معظم الظروف الاتصالية بل إن وسائل الاتصال الحديثة نفسها تعتمد بشكل رئيسي على هذا النوع من الاتصال.

- إن الاتصال الشفهي هو الذي يجري من خلال الصوت والأذن البشريين سواء بشكل مباشر من خلال الاتصال الواجهي أو عبر وسيط آلي كالهاتف، الاذاعة...
و يتكون الاتصال الشفهي من ثلاثة عناصر رئيسية:

1. **مهارة الحديث:** و هو التعبير الشفهي عن الأفكار و المعلومات و المشاعر و الحاجات و هو يتكون بدوره من عدة مراحل²:

أ. مرحلة التخطيط للحديث: و في هذه المرحلة يجب على المتحدث أن يجري الخطوات التالية:

- تحديد الموضوع وعناصره: من خلال تحديد عنوان الحديث.

¹- خالد بن سعود الحليبي، **حقيبة مهارات الاتصال**، ديبلوم التوجيه والإرشاد الأسري: مركز التنمية الأسرية بالإحساء،

1430 هـ، ص 43.44.06.05.2015/9.13.43 www.almostashar.com/web/image/mat/212/pdf/

² خالد بن سعود الحليبي، مرجع سبق ذكره، ص44.

- تحديد الهدف: التحديد المسبق لهدف الحديث و الأثر الذي يرغب المتحدث في إحداثه.

- تحديد بيئة الحديث: من خلال اختيار البيئة المناسبة من حيث الوقت والمكان و الظروف النفسية له و للمستمع المستهدف.

- تحديد المستمعين: ينبغي للمتحدث أن يتعرف على أكبر قدر مما يستطيع من سمات مستمعيه وخصائصهم النفسية و الاجتماعية و التعليمية و الفكرية.

ب- مرحلة إلقاء الحديث: وتتضمن عدة جوانب :

- التنظيم والتركيز على الموضوع.

- استخدام اللغة المناسبة و تجنب التعالي و التعلم.

- اجتذاب المستمعين عبر النظرات والحركات.

- عدم الافراط في الاستعانة بالأوراق.

- الايجاز و تنظيم الوقت حسب عناصر الموضوع.

- حسن الختام.

و من بين سمات المتحدث الناجح:

1. الوضوح: من خلال دقة أفكاره، و بلغة سهلة و جمل قصيرة و مختصرة و

صوت واضح و كذا سرعة معتدلة.

2. الحماسة: من خلال التفاعل و النقاش و الحوار، و يجب على المتحدث أن

يكون متحكماً في انفعالاته و لديه القدرة على امتصاص الغضب من المستمعين

و حسن معاملتهم.

3. قوة الذاكرة: أن يكون حاضر الذهن، سريع التذكر مع اضافة معلومات...

4. المهارة في استخدام اللغة غير اللفظية: من خلال لغة الجسد.

2. مهارة الاستماع: الاستماع هو عملية فيزيولوجية لإرادية تتلقى من خلالها الأذن المثيرات الصوتية في حدود القدرة السمعية لدى الانسان وجهاز السمع ومحكوم بحد أدنى و حد أعلى من القوى و الترددات، تشكل منطقة السمع لديه¹. و تتضمن مهارة الاستماع من الآخرين يمكن لمرسل الرسالة يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوكه وعن اعتقاداتهم ومشاعرهم وقصدهم. وتساعد المهارات الوجدانية في احتواء الأوجه المختلفة لما يقوله الشخص الآخر واستيعابها حتى لو كان. بالقول خطيرا أو مهددا بالخطر كما يمكنان المرسل كذلك من اجيل اهتماماته حتى يفهم الشخص الآخر. وتحديد اي معلومات يجب ان تعطي او تحجب تبعا للموقف. يشير كيفين راكينبري الى بعض النصائح التي تجعل من عملية الاتصال عملية ممتعة ومفيدة حيث ذكر ان الاتصال الفعال يعتمد بشكل اساسي على مصداقية المرسل والنقاط التالية تساعد كثيرا على بناء الثقة والمصداقية:

1. إذا أردت ان يصدقك الناس فلا بد ان تقول الحقيقة.
2. يجب ان تكون متسقا مع نفسك في اقوالك وافعالك.
3. استخدم الفكاهة في الوقت المناسب.
4. اشرك المتلقي فيما يدور، أعطه معلومات عن ما يحدث وكيف؟ و لماذا؟ فحينما يعرف الناس معلومات اكثر عن ما يحدث يحسون بالطمأنينة ولا يسيئون الفهم.
5. الاعتراف بالخطأ إن حدث.
6. كن مستعدا دائما لقول لا أعرف إذا كنت لا تعرف فعلا².

¹ - محمد بن فهد الجبير، مهارات الاتصال، 06.05.2015/9.00، las.alsaeed.com/sourcepdf/

² - عبد السلام عازة ، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2007، ص24.

3. مهارة التفكير: المقصود هنا استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال، لذلك يجب أن لا يتعجل الفرد عند عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها، فالمهارات المتعلقة بالتفكير التحليلي و التفكير الابتكاري فكلاهما يساعد في تنمية المهارات الاتصالية وعلامة ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارة التفكير لديهم.

4. مهارة التحدث: لا تقل أهمية عن الأولى خاصة وأن الفرد يتولى باستمرار الحديث عن العمل والمشكلات المرتبطة به و بالتالي يجب ان يقوم الفرد بتنمية مهاراته على كيفية التحدث بفاعلية وفي نفس الوقت يتجنب الوقوع في الأخطاء.

و لكي يتمكن المرسل من التحدث بفعالية الى المستقبل يجب ان يراعي ما يلي:

- التعرف على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه و بالتالي يجب أن يبذل المرسل الجهد المطلوب لتفسير رسالة المستمع والانصات لها.
- اختيار الوقت المناسب للتحدث مع المستمع.
- يفضل الكثيرون ان يكون الحديث موجه اليهم خاصة... لذلك يجب ان ينتبه المرسل للموقف الذي يوجه به المستقبل.
- استخدام مداخل الاقناع في الحديث بتركيز على جوهر الموضوع المطروح.
- تبسيط لغة التخاطب مع المستمع من خلال استخدام مصطلحات واضحة حسب كل مستوى.
- التأكد من أن المستمع يفهم الحديث الموجه إليه¹.
- مهارة الاتصال غير اللفظي: وهو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الالفاظ والكلمات يعتقد علماء النفس أن 60% من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير

¹ - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 101.

شفهية اي عن طريق الايماءات والايحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان ويقال: "أن هذه الطريقة ذات تأثير قوي أقوى ب خمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات".

و يتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:

1. لغة الجسد: مثل تعبيرات الوجه، حركة العينين، حركة الحاجبين...

2. الاتصال الرمزي: لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقي مثال على ذلك: طريقة

الجلوس...¹

-مهارات الاتصال الفعال:²

<p>2. الانصات: ضرورة الانصات أو الاستماع إلى الطرف الآخر والاستفادة القصوى من يقوله ويرغب به.</p>	<p>1. اللياقة: قدرة المتصل على التحدث وإبراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل الإمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.</p>
<p>4. التفكير: فكر جيدا قبل التحدث. ابتكر أفكارا خلاقة. حاول أن تعرف ما يدور في ذهن الطرف الآخر.</p>	<p>3. الاختيار: اختيار الكلمات المناسبة اختيار الوقت المناسب للتحدث. اختيار الأسئلة والعروض. اختيار تحويل الأسئلة برغبات والحاجات إلى قرار.</p>
<p>6. التوقيت: حدد تماما متى ستتحدث قد يكون السلوك أفضل ابحت عن إشارة ابتسامه، حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الآخر.</p>	<p>5. السلوك: تحدث بأسلوب راقى ولبق وبكلمات رشيقة. تجنب السلوك القلق والمرتبك، الهدوء المتزن.</p>
<p>8. التفاعل: ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبية حاجاتهم في أقل تكلفة ممكنة من حيث الوقت والمال، أشعرهم بالتفاعل الصادق وبشكل مستمر.</p>	<p>7. الإطار المرتب: الترتيب المنطقي للكلام الإتيقان بالعبارات الرشيقة المتصلة وغير ركيكة وذات معانٍ ودلالات واضحة وهادفة وبوقت قصير.</p>

¹ - خالد بن سعود الحليبي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 100.

٧- معوقات الاتصال:

رغم أهمية الاتصال سواء داخل المنظمة أو خارجها إلا أن هناك الكثير من المشاكل التي تواجه عملية الاتصال:

1. غزارة وكثافة المعلومات: التي يستقبلها الفرد باستمرار، وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم أو تقنية المعلومات.

2. معوقات شخصية: تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات:

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

- الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل، فالمرسل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتطلب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

- مصداقية المرسل وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى ومدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

- عدم الاصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- ضغط الوقت فمثلاً لا يتسع وقت المدير أو الرئيس للاتصال مع كل شخص...

- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها¹.

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 287.

3. الغموض في الرسالة: مهما كانت القناة التي يمر فيها الاتصال عالية الجودة، فإن النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه ومن أمثلة الرسالة السيئة: العبارات والألفاظ الجوفاء التي لا تمتد إلى الموضوع أية صلة، الاختصار المعيب عن طريق الحذف، عدم ترابط بين الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وكذلك سوء ترتيب الأفكار، الكتابة الرديئة....

إن مثل هذه الأخطاء ينتج عنها الكثير من الجهد و التكاليف الذين كان يمكن الاستغناء عنهما لو ان الرسالة وضعت أساسا في صيغة مقبولة.

4. الخطأ في ترجمة المحتويات: إن المديرين يركزون في نقاط الاتصال الرئيسية في المنظمة، و يحتم عليهم عملهم كمستقبلين وكمرسلين للرسالة والمعلومات، فهم سيتعلمون الكثير من المعلومات من مرؤوسيههم ومن مختلف المستويات الإدارية الأخرى ، و عليهم في نفس الوقت إعادة إرسال ما استقبلوه من معلومات إلى أماكنها المناسبة، و المديرون عندما يقومون بذلك إنما يضعون رسائل الاتصال في أسلوبهم الخاص، و هذا الأمر عادة ما يكون مصحوبا بأخطاء في نقل محتويات الرسالة.

5. عدم الانتباه: هذا الشكل شائع الانتشار و خاصة في الاتصال الذي يكون في هيئة جماعة، فكثيرا ما يشرد بذهن الفرد أحلام اليقظة فتبعده عن الميدان الذي يجري فيه الاتصال، و بالتالي يمثل عدم الانتباه عائقا كبيرا في طريق نجاح الاتصال، و كثيرا ما نجد في مثل هذه الاحوال نقاشا يدور بين شخصين أو أكثر على اساس انهما يعارضان بعضهما في حين يكونان يدافعان عن نفس الفكرة¹.

¹ - جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2005، ص 137.

6- صعوبات نقل المعاني بواسطة الرموز: إن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء لجميع من يسمعونها كما أن الصورة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد والسلوك الذي يترتب عليها قد تختلف عن الصورة التي تقصدها الإدارة أو السلوك الذي تتوقعه، فاستخدام نوع من الآلات الجديدة قد يعني بالنسبة للإدارة إنتاجاً أكبر وجودة أفضل وتكاليف أقل، إلا أنه قد يعني بالنسبة للعاملين بطالة أو استغلالاً أو أرباحاً.

وقد يفسر تعدد واختلاف المعاني والألفاظ تبعاً لاختلاف ثقافة وذكاء وخبرة الأفراد وكل ما يسمعه الفرد وما يفهمه عادة يتشكل بناءً على خبرته وطريقة تفكيره، فالفرد لديه دائماً ميل إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة وخاصة إذا تعارضت مع أفكاره.

7- صعوبات التعلم: قد يهدف الاتصال إلى تعليم الأفراد بغرض تفسير مواقفه أو إعادة تكييفهم مع سياسات وبرامج المنظمة، فعندما تسعى الإدارة إلى الأخذ بنظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق العدالة فإن العاملين قد يلجؤون إلى تخفيض المعدلات الإنتاجية لعدم فهمهم لأغراض النظام الجديد، ويكون موقفهم هذا تعبيراً عن تكييفهم مع النظام الجديد وردهم عليه، فمن أهم مشكلات الاتصال كوسيلة للتعليم أن تركيز الأفراد ذهنياً ومدى محدود نسبياً في حين أن التحليل المنطقي للموقف يتطلب الكثير من التركيز الذهني¹.

8 - البعد المكاني بين المرسل والمرسل إليه: وهي صعوبة حقيقة فبعد أن اتسع نطاق الإدارة العامة وكبر حجم المنظمات وتعددت وحداتها على عموم البلاد، بعد كل هذا صار الاتصال بين الطرفين أمراً عسيراً.

¹ - الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص 232.

9- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: وهذه صعوبة أخرى نعاني منها. فالمعلومات الصاعدة من بعض المستويات الإدارية قد لا تكون آمنة فهي تعكس الصورة الحسنة وتحجب كل السلبيات لكي يظهر المرسل بالصورة الحسنة أمام المستويات العليا في الإدارة كما أن المعلومات النازلة من قمة الهرم إلى القاعدة تمر بعدة مستويات إدارية مما يعرضها إلى تحريف النص الاصيلي للمعلومات الإدارية¹.

10- معوقات التخصص: قد يكون التخصص من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يتشكل فيها الأفراد جماعات متباينة لكل منها لغته الخاصة وأهدافه الخاصة والنظر إليها من زاوية واحدة.

11- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجمها يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد الفعّال وتبدوا هذه الظاهرة في المنظمات التي لها مركز رئيسي وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.

12- معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة: أي أن غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله اتجاه الرسالة التي وصلت، ومدى فهمه لكافة أبعادها.

13- معوقات خاصة بالبيئة: وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيتها، فالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متحدد لمواكبة هذا التغير والتقلب.²

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 175 176 .

VI- تحسين فعالية الاتصال:

يمكن تحسين فعالية الاتصال من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال، وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات والعمل الجاد والمتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات المحتملة وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة:

- الوضوح: أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات السهلة و البسيطة، المألوفة و الدقيقة.
- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليتهايها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
- الإيجاز: الحديث بشكل مباشر وتجنب تكرار والإطالة غير المبررة والدوران حول الموضوع.
- الصدق والنزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة و صادقة.
- ترابط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض و أن تتناسب الأفكار بشكل منطقي وسلس.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة ومع أغراض الرسالة.
- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.¹
- توقف المستقبل عن إصدار حكم مسبق على الرسالة قبل إتمام قراءتها أو الاستماع إلى كامل الحديث.
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

¹- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 288.

- تنظيم تدفق المعلومات وارسالها بالقدر المناسب وتجنب العبء الزائد من المعلومات.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و سياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصال.
- تطوير اتجاهات إيجابية لدى العاملين.
- تهيئة وتوفير جميع سبل و التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعّال.
- بناء و تطوير علاقات إنسانية جيدة في العمل.
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما احيط بالدارسة لعملية الاتصال داخل المنظمات تبرز قيمة واهمية هذه العملية باعتبارها عنصر أساسي لأي منظمة فهو العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات واحداث علاقات طيبة مع جماعات العمل(سواء اكان داخل المنظمة او خارجها)، عن طريق وجود فهم مشترك بينهم، أي هو عملية نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل عن طريق وسائل الاتصال المتعددة والمختلفة بغرض توضيح محتوى الرسالة لتحقيق اهداف المنظمة سواء كانت اجتماعية او تنظيمية تبعا لطبيعة الرسالة.

ويشمل الاتصال داخل المنظمة كل الاتصالات التي تتم في اطار القواعد الإدارية والتنظيمية وتتبع قنوات الاتصال المتعددة سواء كان ذلك في شكل أوامر او توجيهات، فهو يمثل عملية ممكن لأي شخص ان يقوم بها بشكل جيد، وذلك انطلاقا من ضرورة التفكير بما يريد المرسل اليه ان يسمعه او يقرأ منه، ومنه فالالاتصال داخل المنظمة يجب ان يسعى الى تحقيق اهداف تتجاوز مجرد توصيل الرسائل بين مرسلين ومستقبلين حتى نفهم الرسالة من جانب المستقبل، وان يقبل مضمونها حتى يصبح الاتصال عبارة عن تفاعل اجتماعي.

الفصل الثالث:

تأثير الاتصال على الأداء

الوظيفي

تمهيد:

يعنى الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عدة، وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة يصل بالمنظمة الى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات الى انجاز اعمالها بكفاءة وفعالية عالية من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

وقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري من خلال ادراك المدراء داخل المنظمات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي...، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات، وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال النتائج المتوصل اليها، فان كان أدائهم جيد وفعال فانه بالضرورة سوف يعطي للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها.

ومن خلال هذا الفصل سوف أتطرق الى الأداء الوظيفي للفرد من خلال تعريف معرفة عناصره ومحدداته بالإضافة الى التطرق الى عملية تقييم أداء الافراد العاملين مع ابراز العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

I- تعريف الأداء معايير ومحدداته

1- تعريف الأداء :

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم من حيث صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل، بينما ذهب آخرون إلى اعتبار أن مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح).

و تجدر بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية toperform وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

- **تعريف الأداء حسب A.Kherakem** : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام، بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

- **تعريف الأداء حسب D. kaiserguber et J. handrieu** : "يعبر الأداء عند هذين الكاتبين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.¹

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث: العدد السابع/ 2009 - 2010، ص 217.

- حسب **Miller et Brouily**: ينظر هذا الكاتب إلى الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة هي الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية أيضا كما يمكن أن نستخلص من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل الحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)¹.

- ويعرف **أحمد صقر عاشور** الأداء بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بي ثلاث أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء.²

- والأداء في **قاموس الموسوعة العالمية** فهو: " انجاز الاعمال كما يجب أن تتجز " أي ان اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق والمهام وظيفية" اذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.³

- اما **توماس جلبرت (Thomas Gilbert)** فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الافراد من أنشطة في المنظمة

¹- الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

²- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص25.

³- عمر حمداوي، أحمد بخوش إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية**، جامعة ورقلة، العدد8، 2012، ص150.

التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل، أي أنه مخرج او انتاج او النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معها.¹

- وعليه يمكن القول ان الأداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الفرد عند أداء وظيفته، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة التي يعمل بها.

2. محددات الأداء :

وباعتبار أن الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام - و يعني هذا أن الأداء موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات و إدراك الدور (المهام)

1. **الجهد:** يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التعليم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. **القدرات:** فهي تلك الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3. **إدراك الدور أو المهمة:** وهو المحدد الذي يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري بتوجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور .

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون في مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003،

بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح. و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم الفرد مستوى أدائه كأداء منخفض. و هناك احتمال أخير، و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة وبالفهم اللازم للدور الذي يقوم به و لكنه كسول ولا يبذل جهدًا كبيرًا في العمل. فيكون أداء هذا الفرد أيضًا منخفضًا، و بالتالي قد يكون الفرد أدائه مرتفعًا أو مقبولًا في محدد من محددات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى¹.

3. معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف. الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار أداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون إليها بأفضل مستوى أداء، و في الوقت نفسه التعرف على أوجه النقص التي تشوب الأداء.

إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء. للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات، و إعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

وتتضمن أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ. **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها تتردي تورو "tenner de toro" بأنها: " استراتيجية عمل أساسية تسهم

¹ - راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص

في تقديم سلع و خدمات ترضي بشكل كبير العملاء سواء في الداخل أو الخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة".

و الجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي وذات معنى حسي فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الانتاج، و نسبة الفاقد والهدر، و من ثم استخدام المعايير و التزام المنظمات بالمواصفات و المقاييس المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على المشاعر و الأحاسيس المتعلقة بمتلقي الخدمة والمستفيد منها.

و الجودة من هذا المناطق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للرجوع إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج و الأهداف والتوقعات.

ب. **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز" و هذا يجب أن يتعدى قدرات و إمكانيات الأفراد و في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك لا يعني بطء الأداء.

يصيب العاملين بالتراخي قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، ولذلك يفضل الاتفاق على حجم كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات.¹

¹ - رواية حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

ج. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، كما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى رجعة. ويعد أحد أهم الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال.

د. الاجراءات: و هي الخطوات التي يسير فيها أداء العامل، أو بمعنى آخر هي عبارة عن بيان توقعي للخطوات و الإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الاجراءات المتبعة في الانجاز سواء ما تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الاتفاق و التقاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذ. مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفصل في الإنجاز و لضمان اتفائه و لعدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح و القوانين.¹

¹ - فاروق عبده قلة، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسة التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 267.

II- تعريف تقييم الأداء و أهميته و مراحلہ:

1- تعريف تقييم الأداء:

يقاس نجاح وفشل أي تنظيم سواء كان صناعي أو تجاري أو خدماتي من خلال الأهداف المحققة أو باستغلاله لكافة موارده بأكبر كفاءة ممكنة وبعد المورد البشري أهم هذه الموارد و لا يتسنى ذلك إلا من خلال عملية تقييم الأداء، و هذا من أجل اقتراح الحلول لتفادي القصور و التهاون في تأدية المهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة¹.

وينظر الكثير من الباحثين على أن عملية تقييم الأداء هي مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة تمارس من أجل الإجابة على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟.

وقد وردت عدة تعاريف لتقييم الأداء فيمكن تعريفه على أنه " عملية تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية الفترة الزمنية و هي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المحددة و المخطط لها مسبقاً، وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد رأسمالية أو بشرية".

- كما يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها والمراد الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

- ويعرف يودر تقييم الأداء بأنه " عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة و مقارنتها بمعدلات

¹ - رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، الجزائر: الخدمات المكتبية للنشر والتوزيع، 2003، ص64.

² - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، ص95.

الأداء القياسية المعدة سلفا، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.

ويقول **همشري** "أن تقييم أداء العاملين وظيفة أساسية أخرى لأداء الأفراد في المنظمة. ويقصد به " عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة و وفق معايير أداء محددة"¹.

ويعرف أيضا "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم و وفق معايير اداء محددة".

ويرى **عبد الغفار حنفي** في تقييم الأداء بأنه: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)"².

و يقصد أيضا بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا الحكم على امكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، و ترقية لوظيفة أخرى"³.

و يمكن تعريف تقييم بأنه: "عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". و يتضح من ذلك أن النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم

¹ - ريجي محمد عليان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² - عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005، ص 284.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 285.

بوسائل الاختيار المختلفة و الذين قضوا فترة زمنية في اعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها¹.

و في تعريف آخر يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية بموجبها يتم تقديم جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، و ذلك بالاستناد إلى معايير (عناصر ومعدلات الاداء) تتم على أساس مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و الذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح و كفاءة كالإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون.... أما معدلات الأداء تعد ميزان يمكن بواسطة للمقيم ان يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه².

و منه يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية تقديرية لأداء الأفراد في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، لدراسة وتحليل أدائه وسلوكياته وتحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم و الحكم عليه و على قدرته واستعداده للتقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة.

2- أهمية تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى المنظمة و على مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي.

¹- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص208.

²- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث: العدد 10، 2012، ص 324.

*-أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

*-أهمية تقييم الأداء على مستوى المدير في:

1. دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية ولتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تواجههم في عملهم.

*-أهمية تقييم الاداء على مستوى العاملين:

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.
3. تحديد مستوى أداء العاملين و مدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.¹

¹-عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي، مسؤول شعبة التطوير والبحوث 2011، ص7/07/17/05.2015/www.kinanaonline.com

3- مراحل تقييم الأداء:¹

يحبذ تطبيق أسلوب النظام في تقييم الأداء الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي، يأخذ كافة العوامل و المتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم ويتألف من:

1. مرحلة التخطيط للتقييم.

2. مرحلة تنفيذ التقييم.

3. مرحلة التقييم للنظام.

أ. **مرحلة التخطيط:** إن تصميم نظام التقييم الأداء يشمل الخطوات الآتية:

1-تحديد أهداف المنظمة: إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبة جهود الإدارة و العاملين و على ضوء هذه الاهداف تصاغ أهداف الإدارات في المنظمة، و كذلك أهداف تقييم الأداء.

وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيههم على ضوء مدى اسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها. وبدون أهداف واضحة للمنظمة و أخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.

2-تحديد أهداف تقييم الأداء: إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشد للرؤساء في عملية التقييم، و يجب أن تكون إيجابية وبناءة، فينبغي بداية تحديد الغاية من النظام، وبيان هل المقصود به توفير تقييم عادل و معلومات مرتدة وإيجابية وإغفال احتياجات العاملين كما أن تحديد الأهداف يتطلب معرفة آراء عدة أطراف في المنظمة:

• الإدارة العليا: لمعرفة آرائها حول أساليب و أهداف التقييم لضمان التزامها ومساندتها للنظام.

¹ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، غزة، 2010، ص 61-62.

- **مدراء الإدارات العامة:** لأخذ مشورتهم و آرائهم نظرا لكونهم سيعتبرون مسؤولين على تطبيق النظام.
- **العاملون في المنظمة:** بجمع المعلومات حول احتياجاتهم و آراءهم و تطلعاتهم بهدف ضمان التزامهم و مشاركتهم الايجابية في تطبيق النظام.
- **أطراف أخرى:** كالنقابات العمالية و الجمعيات العلمية و المؤسسات المهنية والحرفية.

3- تحديد السياسات والإجراءات:¹

يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات و الإجراءات المنظمة لعملية التقييم و التي تشمل الجوانب التالية:

- **تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم:** من خلال تحديد دور كل من الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم، و عادة يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه، وملاحظة أدائه طول الوقت و من الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، و ذلك لعدة اعتبارات منها:
أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات بناء على الوصف الوظيفي، كذلك من مسؤوليات الرئيس توجيه المرؤوسين و مراقبة تنفيذ أعمالهم.
- **تحديد مجالات التقييم:** ويقصد بذلك تحديد العناصر و المؤشرات التي تقيس درجة انضباط و فاعلية سلوك الفرد، و يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي:
- عناصر توضيح طبيعة و درجة الأداء الفني، مثل حجم و نوعية الانتاج و درجة السرعة و الفعالية.

¹ - حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- عناصر توضيح سمات السلوك مثل: المبادأة و التعاون و الحماس و الإلتزام.

- عنصر يوضح درجة كفاءة الأداء في المستقبل.¹

- **تحديد توقيت إجراء التقييم:** (سنوي، نصف سنوي أو ربع سنوي). من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاح وتقدم الموظفين، فإذا كانت الفترة طويلة (سنة أو أكثر) فإنها تعتبر غير مناسبة لأنه من الممكن أن لا يتذكر الرئيس المباشر كل الأمور المتعلقة بالأداء وسلوك العاملين بسبب طول الفترة، وهذا يؤدي إلى عدم موضوعية التقييم، ولذلك يفضل أن يكون التقييم خلال الفترة وليس نهايتها.

- **تحديد نمط التقييم:** نظام مغلق أو مفتوح (سرية أو علنية) و درجة مشاركة العاملين في مناقشة نتائج التقييم و الاطلاع عليها.

- **تحديد المعايير لقياس الأداء:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظفين بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية "أو نوعية، أو زمنية، أو المزج بينهما، و قياس سلوك الموظف و أدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا في التحيز الشخصي و الانفعالي للرئيس".

إذن يقصد بالمعايير مستوى الإنجاز الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يلتزموا به، و الجدير بالذكر أو وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا و المسؤولين و المشرفين في الإدارة الوسطى و العاملين إلى جانب الاستعانة بالجمعيات العلمية و المهنية لضمان الوصول إلى معايير الأداء.

¹- حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 63.

و يجب أن تتميز المعايير بالخصائص التالية:¹

1. **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها الأداء بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، و هذا النوع من الخطأ يعرف بقصور القياس.

- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه فذلك ليس عيباً وإنما حالة طبيعية.

3. **التمييز:** و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4. **سهولة استخدام المقاييس:** و نعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

4- تحديد الطريقة المناسبة (أسلوب) للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين، فإن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو

¹ - حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

بوصفها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً، و يتعين على المنظمة لدى اختيارها أسلوب تقييم الأداء الوظيفي، أن تراعي تناسب ذلك الأسلوب وطبيعة الوظيفة، ويتطلب ذلك الرجوع إلى الوصف الوظيفي أو المواصفات الوظيفية قبل تحديد ذلك الأسلوب إذ ليس هناك أسلوب قياسي للتقييم قابل للتطبيق في كل زمان و مكان، وإنه من المستغرب أن يستخدم عدة طرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة.

ب- مرحلة تنفيذ التقييم:¹ بعد التخطيط تأتي مرحلة البدء بوصفه موضوع التنفيذ بإتباع الخطوات التالية:

- **تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء و المرؤوسين:** يتعين إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة، وذلك من خلال قيام ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بعقد لقاءات على كافة المستويات الإدارية لشرح حول أهداف التقييم وأساليبه وفوائده العائدة على العاملين والمنظمة، و تعتبر هذه الخطوة حيوية تهدف إلى تجنب مقاومة العاملين لنظام التقييم لكسب تعاونهم.
- **تدريب الرؤساء على طرق التقييم المعتمدة:** يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين و على أدائهم المستقبلي.
- **تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم:** و يتطلب ذلك تحديد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية الذين تناط بهم المسؤوليات التالية:

1. تصميم نماذج قياسية لتقرير الأداء و توزيعها في مواعيد ثابتة من قبل المشرفين والمسؤولين .

2. تلقي تقارير الأداء المعبأ من المسؤولين عن الموظفين.

¹ - حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

3. مراجعة تقارير الأداء ورفعها للجهات العليا ولاتخاذ ما يلزم حيالها (قرارات المكافآت، الترقية و النقل، الفصل و الإنذار...).
4. تلقي تظلمات العاملين المتعلقة بتقارير الأداء و مراجعتها و بحثها مع المشرفين و الجهات العليا و العمل على اتخاذ ما يلزم بشأنها.
5. تنفيذ قرارات الإدارة العليا المتعلقة بمنح العاملين والمكافآت والعلاوات والزيادات أو النقل والترقية الفصل وفق ما تعتمده الإدارة العليا.
6. حفظ قرارات و تقارير الأداء في سجلات أو في الحاسوب.
7. اقتراح سبل تحديث و تطوير نظام تقييم الأداء بالتشاور المستمر من المسؤولين في ضوء المشكلات و الصعوبات في تنفيذ النظام الحالي بهدف التوصية بالتحسينات و التعديلات المناسبة.

ج- مرحلة تقييم النظام:

إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضوع تقييم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرسمين و مدى صلاحيته للقيادة والتقييم، و المرؤوسين و مدى استفادة المتطلبات الأداء و المعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها و مدى كفايتها و دقتها و حداتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معقولة أو معجزة، وكذلك يتعين تقييم الطريقة و مدى وفائها بأهداف التقييم - لذلك يحبذ إجراء تقييم مستمر لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه كآتي:

1. مدى الزيادة المتحققة فعلا في أداء العاملين، و ذلك بمقارنة الأداء في بداية العام و في نهايته بالنسبة لكل عامل.
2. مدى انخفاض معدل دوران العمل و حجم المشكلات و التظلمات المقدمة من العاملين (مقارنة مع فترات سابقة).

3.مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة.

4.استقراء آراء و ردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف

وسبل تحسين النظام.¹

III- طرق و مسؤولية تقييم الأداء

1- طرق تقييم الأداء : يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

أولاً-الطرق التقليدية:

أ- طرق الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير: تعد هذه الطريقة من أخرى الطرق و أهلها، حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة و بهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة، بحيث يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف و تكوين العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات.²

¹- حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره،ص66.

²- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الامة للنشر، 2011، ص91 .

و هذا الجدول يعطي لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة:¹
الجدول رقم(01): جدول يوضح طريقة الميزان والدرجات.

التقدير المعايير	0	5	10	15	20
جودة العمل	رديئة	أقل من المتوسط	متوسط	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يبالى بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يحب التعاون ومستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل	لا يبالى	يحب العمل ويتقبل الارشادات	يحب عمله ويبدى الاهتمام بالأعمال الأخرى	يحب عمله ويعطي ارشادات بشأنه للعمال معه
سرعة الإنجاز	بطيء جدا لا ينتج إلا قليلا من الوحدات	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط وينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد ينتج عددا يزيد قليلا عن العدد المطلوب	سريع جدا، وينتج عددا كبيرا من الوحدات

و تسمح هذه العملية أو الطريقة - التقييم بالميزان أو الدرجات - من التبويب الاحصائي وتساعد المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز و التشتت واتجاهات الموظفين، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين، و الدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة من الصفات. فإذا كان المجموع مثلا بين 76-100 فإن الأداء ممتاز، و إذا كان ما بين 51-75 نقول أن الأداء جيد، و إذا كان بين 41 - 50 فالأداء مقبول، بينما يكون ضعيف إذا كان المجموع أقل من 40.

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص92.

هذه الطريقة تتناسب الأعداد الكبيرة من العمال، و هي سهلة وتوفر الوقت و الجهد و بالرغم من بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنها انتقدت لكونها تهمل المعايير الخاصة بالأداء، و تتلخص مشاكلها فيما يلي:

- ظهور أخطاء التحيز التعليم و التساهل.
- التأثير بمركز الوظيفة و الخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين.
- ب- **طريقة الترتيب العام:** تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الاداء و بموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة و أقلهم في نهايتهم أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما أنها تقتض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز و التأثير بمركز الوظيفة، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إن كان أحسن موظف في المجموعة الأولى و متساويا في المجموعة الثانية، و هنا تكمن صعوبة استخدامها¹، كما توجد صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين و عندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاختلال رتبة واحدة².

- ج- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001، ص 92.

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n هي عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، و على هذا إذا كن لدينا خمسة أفراد هم أ- ب - ج - د - هـ. فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي:

- أ ب، أ ج، أ د، أ هـ.

- ب ج، ب د، ب هـ.

- ج د، ج هـ.

- د هـ.

و تكون مهمة المقيم أو المشرف هي مقارنة كل ثنائية مثلاً (أ ب) ويقرر من هو الأفضل في هذه المجموعة، وهذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد. كما هو في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): جدول يوضح طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.¹

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في المجموعة	الفرد
3	2	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
5	1	هـ

يتضح من خلال هذا الجدول أنه بمقارنة كل عامل آخر فإن العامل (ب) كان الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 93.

و تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا.

كما يعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب الذين سيخضعون للتقييم، إذا لو كان هناك (25) موظفا مثلا على المشرف أن يجري أو يقوم بـ (300) مقارنة، و هكذا لو وصل عدد الموظفين إلى (30) لأصبح عدد المقارنات التي سيقوم بها المشرف لتساوي (435) مقارنة.

و من ناحية أخرى فإن هذه الطريقة لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين التي تطبقها المنظمة في اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

د- **طريقة التوزيع الإيجابي:** يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، و تقدير أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، و تتدرج ارتفاعا و انخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارئ.

و يمكن تصوير هذا التوزيع الإيجابي كما يأتي:

ضعيف	مقبول	متوسط	جيد	ممتاز
↑	↑	↑	↑	↑
%10	%20	%40	%20	%10

وهنا يكون المقيّم أو المشرف مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم. فإذا كان عدد العاملين 100 عامل، فليكون التوزيع كالاتي:

- 10 عمال في كل من طرفي الخط.
- 20 عاملا بين المتوسط و الممتاز.
- 20 عاملا بين المتوسط و الضعيف.
- 40 عاملا في نقطة الوسط.

و غنى عن الذكر إن استخدام هذه الطريقة يمنع المشرف من التساهل أو التشدد في تقييم اداء العاملين.¹

هـ - طريقة القوائم: يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف و وظيفته، ويجب أن يكون اختلاف في الاسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة...، و نستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم و المشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة و تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف و ذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات و الحكم على درجة الدقة في التقدير و يستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف، و من أمثلة الأسئلة ما يلي:

- هل يقدم الرئيس أفكار طيبة؟ نعم أو لا
- هل يتبع التعليمات اللازمة؟ نعم أم لا
- هل يواظب على الحضور؟ نعم أم لا

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 94.

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات.

و من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد و وقت كبير ودقة فائقة، كما أنه ليس من السهل تجميع و تحليل وزن عدد العبارات و تحديد خصائص الموظف ومساهمته.¹

و- **طريقة الصفات او السمات:** ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، اذ يتعذر في أداء بعض الاعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية :

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأداء الفرد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العلي ضرورية في انجاز الأداء للعامل.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف... وهكذا.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.

- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم اعداده لتقييم الأداء.

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها امام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها اسفل النموذج.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالاتي:²

❖ 100 - 90ممتاز

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص97.

² - حمود كاظم خضير، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، ط4، الأردن: دار المسيرة للنشر، 2011، ص154-156.

- ❖ 89 - 80 جيد جدا
- ❖ 79 - 70 جيد
- ❖ 69 - 60 متوسط
- ❖ 59 - 50 مقبول
- ❖ 49 فأقل ضعيف

يقوم الفرد بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في اسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث اعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له الا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة او نقصان وكذلك نقص الموضوعية والعدالة اذ انها تتأثر بسلوكية التقييم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا تحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.¹

ثانيا- الطرق الحديثة:

أ- **طريقة الاختيار الإجباري:** في هذه الطريقة توضع استمارة التقييم، وهي تتكون من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل، اثنان تمثلان الصفات المرغوبة و اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف أو الرئيس لاختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة، و الأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين.

وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان وصفتان سلبيتان في أداء الموظف، و لا يعلم الرئيس مسبقا القيمة الممنوحة لهذه

¹- حمود كاظم خضير، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص157.

الجمل، معناه أنه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما جيدا أو ضعيفا حسب تفضيله الشخصي و فيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب و يظهر التقييم، و هذا المثال يوضح لنا طبيعة الجمل :

1-الصفات المرغوبة:

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.
- ينجز الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الاضافية أيضا.

2-الصفات غير المرغوبة:

- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

إن لهذه الطريقة مزايا من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الانسانية كالتحيز و التدخل الشخصي، أما من عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم و ذلك لعدم علمه بقيمته الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى، وهذا يختلف من قسم لآخر و من وظيفة لأخرى و خاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين، زد على ذلك فهي لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه.¹

ب-طريقة الأحداث الحرجة: و يقصد بها ذلك السلوك الصادر من الافراد في المنظمة و الذي يعد مؤشرا على حسن أو سوء أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، كما يتبين لنا من هذه الطريقة أن المشرف لا يركز على الحدث و إنما التركيز، و المقصود بالمقياس هو لسلوك الفرد الذي يعد كرد فعل يصدر عن الموظف

¹نور الدين حاروش،مرجع سبق ذكره،ص97.

تجاه المؤشر الخارجي في محيط عمله أو في منظمته مثل اشتداد ضغط العامل، وازدياد العبء على كاهل الفرد أكبر مما هو معتاد.

فكما قلنا لا تركز على الحادث و إنما على رد فعل الفرد (أي السلوك، فنرى كيف يقابل هذا العبء؟ و إذا تقبله وأنجزه بسرعة و إتقان، دلّ ذلك على نجاح) حسن أدائه و مدى رفعه لكفاءته. و يقوم المشرف بتسجيل هذه الوقائع المهمة و يقسم إلى نوعين بحيث يتم تقييمها في قوائم خاصة مقسمة إلى قسمين، قسم خاص بالوقائع الإيجابية، وقسم خاص بالوقائع السلبية. وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة، المبادرة، وجودة العمل، القدرة على مواجهة زحمة العمل، التعاون مع الزملاء و القدرة على التنظيم.

فالميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة أو أحداث معينة و سلوك مرؤوسيه في هذه الاحداث، و يعاب على هذه الطريقة على أن المشرف ملزم و بضرورة المراقبة المستمرة مما يدفعه في بعض الأحيان إلى تسجيل وقائع غير بالغة الأهمية في التقييم.

كما أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل من جانب المقيّم كما أنه لا يسجل أداء الموظف خلال عمله اليومي، و هو الأداء الذي يمثل فعاليته¹.

ج- طريقة التقرير المكتوب: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقال أو تقرير، و قد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا و مختصر أو تفصيلياً يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، و نقاط قوته وضعفه في العمل، و رأي المقيم فيه، و يختلف طول التقرير و محتواه من مقيم لآخر و من منظمة لأخرى و من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم كما أن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن

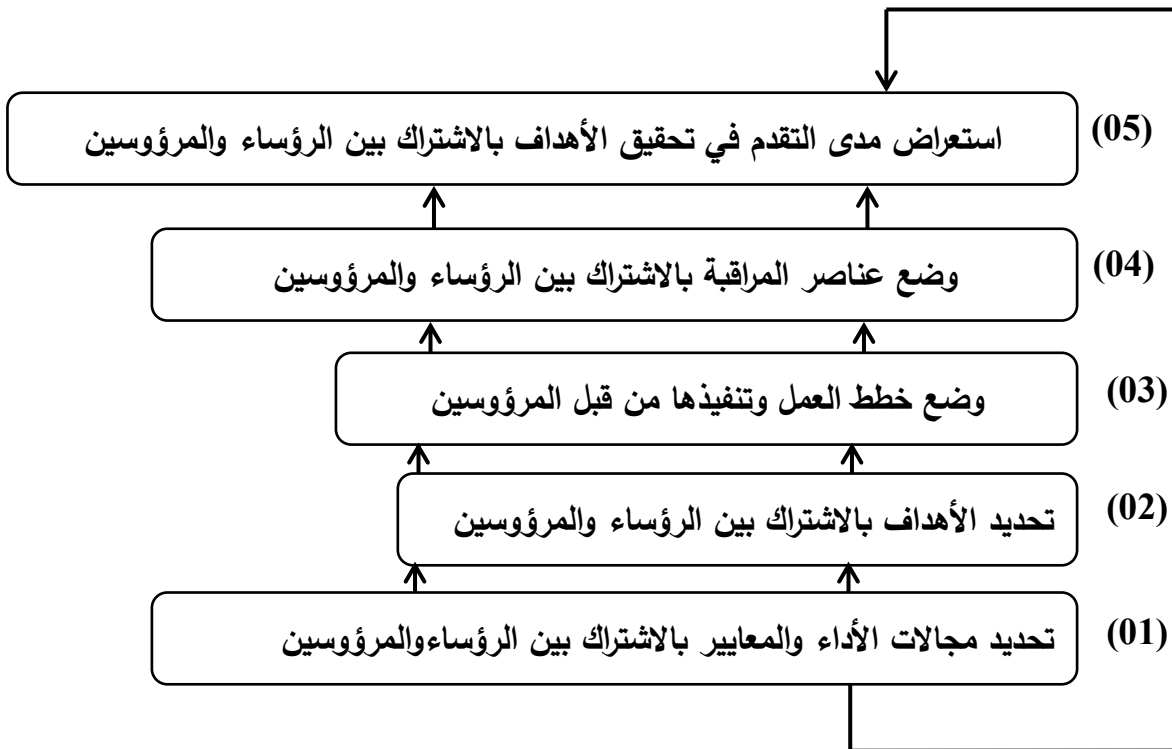
¹ - سليمان محمد حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، مصر: دار الجامعات المصرية، 1992، ص225.

يؤثر في التقييم، إذ قد يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقيم و أسلوب كتابته، و بالتالي يمكن القول أن طريقة التقرير المكتوب يمكن أن تكون فعالة أكثر إذا ما استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء.

د-طريقة الإدارة بأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة و فهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، و أن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، و أنهم يرغبون في الوقوف على آدائهم في تلك التنظيمات، و هل هو أداء مرضي أو رديء؟.

كذلك تعتبر الإدارة بالأهداف طريقة تتكون من عدة خطوات و التي تتمثل في:

الشكل رقم(11): خطوات مدخل الإدارة بالأهداف.



و من هذا الشكل يتبين أن الخطوات الخامسة تمثل تقييم الأداء، و هي عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوسين، و يكون محورها استعراض و معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف

التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها، و في ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرضي أو هامشي أو ممتاز.¹

و نوضح لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطوير جاء تنموياً.

و الواقع أن بالأهداف كطريقة من طرق تقييم الأداء تختلف عن الطرق التقليدية في التقييم. و يبين الشكل التالي عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف و تلك الأساليب.

الجدول رقم(03): نموذج يقارن بين الأداء بالأهداف و الطرق التقليدية.²

أداة التقييم	الإدارة بالأهداف	الطرق التقليدية
موضع المقارنة	موضع الاهتمام	الأداء المسبق
الهدف	تتمية الفرد	إصدار حكم عليه
دور الرئيس	المعاونة والرشد والنصح	إصدار الحكم والتقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً

و من مزايا هذه الطريقة أنها:

- تولي اهتمامها الرئيس للأداء المستقبلي للموظف.
- تركز على إنجازات و نواحي سلوك محدد في عمل الموظف.
- إن هذه الطريقة تقيم الرئيس في نفس الوقت الذي تقيم فيه المرؤوس.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي - ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 278.

² - عبد الباري إبراهيم الدرّة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 279.

• تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه و تعيين سبل تحقيقها و تحليل قدراته.

• تحسين الاتصال بين الرئيس و الموظف وتقوية علاقتهما، ذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما.

و من عيوب هذه الطريقة نجد:

رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها تقيس ولا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تفترض أن الأهداف التي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة و منسجمة مع الأهداف العامة لها مناسبة لتقدم المنظمة و نجاحها، إلى ذلك أن هذه الطريقة تفترض أن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته جيدا، و يعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات كما أنه حين تطبق هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للتوصل إلى النتائج التي حققها الفرد و تعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للتوصل إلى النتائج المطلوبة.¹

هـ- **طريقة التقييم 360 درجة:** هو تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية.

يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية و زملاء العمل و الموظفين في الإدارات الأخرى و العملاء و من الفرد نفسه، و تكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة، و لأن التقييمات يتم جمعها من مصادر مختلفة، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو

¹نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص100.

المدير بصورة انفرادية، كما ان معرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة و الضعف ويمكنهم تغيير السلوكيات بسرعة، ويمكن إعطاء نموذج للتقييم بدرجة 360 وفق ما يلي:¹

في البداية يجب استخدام توصيف الوظيفة ومعايير الأداء التي يتم وصفها من طرف المدير والموظف و تم الاتفاق عليها، كما يمكن المشاركة بين المدير والموظف في اختيار فريق العمل الذي لا يتجاوز 12 رفقاً وعميلاً ومشرفاً من داخل الإدارة التي على علم مباشر بعمل الموظف، و يقوم أفراد الفريق بملء استمارة التقييم و عند الحصول على النتائج يمكن للمدير تلخيصها و إحضار الموظف لمناقشة هذه النتائج، و بناء على نتائج التقييم، قد يتفق المدير مع الموظف على التدريب أو الدورات الدراسية أو المؤتمرات التي تساعد على تحسين نقاط القوة أو إزالة نقاط الضعف، و هذه عينة لاستمارة تقييم بدرجة 360 خاصة بالمدير:

الاتصال:

- هل توصل المعلومات بشكل واضح و سريع بشأن المتغيرات في الأساليب أو تكاليفات العمل؟

- هل توصل المعلومات بصدق و بطريقة بناءة؟

- هل تتم مشاركة المعلومات بتوسع و صراحة؟

التركيز على العميل:

- هل تلتزم بإرضاء العملاء الداخليين و الخارجيين؟

- هل تتم الاستجابة لمتطلبات العميل و الموظف؟

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- هل يعامل كل من العملاء الداخليين و الخارجيين بطريقة عادل و احترام و أمانة؟

القيادة:

- هل تحت الآخرين على تحقيق أهداف العمل؟
- هل تقوم بتوقيع و تشجيع الأداء من الآخرين؟
- هل يمكن أن تكون قائدا على طريق القدوة الحسنة؟
- هل تهتم و تكافئ الأفكار الجديدة من الآخرين؟

الجودة:¹

- هل تراجع بعناية أي عمل قبل تسليمه؟
- هل تقدم اقتراحات لتحسين الجودة و الإنتاجية؟
- هل تضع المعايير لتحقيق نتائج عالية الجودة؟

فريق العمل:

- هل تشرك الآخرين في مناقشات في كيفية تحقيق أهداف فريق العمل؟
- هل تقبل الاقتراحات بشأن تغيير أو تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل؟
- الآخر: ما الذي يجعلك تفضل العمل مع هذا الشخص؟

هذه الاستمارة يمكن ملئها من طرف المدير نفسه و زميل له والمشرف عليه و العميل، وفي الاخير نحصل على معلومات من أربعة مصادر مختلفة، تكون النتيجة أقرب إلى الواقع والصحة و تكون ذات مصداقية.

وعلى العموم فإن التقييم، بـ360 درجة يكون أفضل في المنظمات المبنية على روح الفريق و بيئات عمل أخرى حيث يزداد تعاون الموظفين وثقتهم، أي وجود ثقافة تنظيمية عالية، ويهدف هذا التقييم إلى رفع التحدي الحقيقي المتمثل في تغيير تفكير الناس إلى كيف

¹ - نفس المرجع، ص 103، 104.

يمكن أن أساعد زميلي أو مديري للقيام بعمل أفضل و بإدخال تحسينات على العمل الجيد الذي قام به بالفعل.¹

2- مسؤولية تقييم الأداء :

أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس أو تقوم بعملية تقييم الأداء هي:

أ- **المشرف المباشر:** و هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات و المسؤوليات، و من حيث تقييم قدراته و إنجازاته و سلوكياته. يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة و الضعف في أداء المرؤوس و لديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع و الأفراد في القسم الذي يرأسه. و مع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ل ضد هذا المرؤوس أو ذاك. و قد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية و المحاباة.

ب- **رئيس المشرف المباشر:** تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر. بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف و كيفية تحقيقها، سواء كان ذلك يتفق مع رغبات الإدارة أم لا و من هنا فإن فكرة أن يقوم الرئيس المباشر بعملية المراجعة و التقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا، و أن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية و قبولها، و لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه عمل².

ج- **التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، و تزداد أهمية هذا المصدر في موقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على

¹ - نفس المرجع، ص 104

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - الطبعة الثانية، الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2006، ص 120 - 121.

المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهـم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل هي ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد من يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص¹.

د-اللجان: قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، و لهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم. و لا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة و معرفة بهؤلاء الموظفين و طبيعة أعمالهم و إنجازاتهم السابقة. و إذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة و الموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائما.

إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة و بشكل صريح سوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر.

هـ-التقييم الذاتي: اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً، ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد. وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة فهو يقوي الشعور بالمسؤولية و القدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أدائه متدنياً، و بالمقابل فقد يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرف الآخر، و هو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية، و تحديد الاحتياجات التدريبية، و اختيار العاملين.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2006، ص 445.

و-خبراء إدارة الموارد البشرية: يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين. و في مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية و أهدافها وطريقة إجرائها ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجازها القائم عليها، و يتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامينه و الطريقة المطلوبة في التقييم و أسلوب القياس و التقدير. و يطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني للأداء.

IV-الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء¹

من المآخذ الرئيسية على التقييم عموما، أنه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداة مناسبة يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقويم صفات أخرى بصفة شخصية كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك و ليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل، والمسألة الأخيرة بهذا الصدد هو قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء إذ يلاحظ في كثير من أنظمة الخدمة أن الفروق بين العامل الجاد و العامل الكسول لا تشكل حافزا قويا للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد، لذلك هو بطبيعة جاد وطموح و لديه حاجة قوية للإنجاز، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول و تجعله يراجع نفسه و يغير مسلكه.

ولو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطا، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

¹ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 358-359.

1. **التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:** إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس صحيح.

2. **التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:** إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن تمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك للتغير مرضي والعكس صحيحاً. و قد يكون أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.

3. **التحيز الشخصي:** و هي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأطراف لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.¹ و قد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

4. **الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة:** و هنا يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد عالياً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد منخفضاً، و كان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، و هناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين و بقاء الآخرين تحت إشرافه.

ومن الاخطاء التي يقع فيها المقيم نجد:

¹منير نوري،مرجع سبق ذكره،ص260.

- خطأ الهالة: هو خطأ ادراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي او سلبي عن مرؤوسيه على أساس احد الملامح شخصيته او احد مجالات ادائه فقط دون ادراك باقي عناصر الشخصية او مجالات الأداء ويرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني ان هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر.

- أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة تمثل المستوى الأوسط او العام للأداء خلال تلك الفترة.

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم هذا ما يسهل تذكره، او على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص ادائه في الفترة السابقة كلها لاسيما اذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت اعداد تقرير التقييم فيعتمد ان يبدو مثاليا في هذا الوقت او قبله بقليل.

- أخطاء تقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والاسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء. .

- أخطاء اللين أو التشدد في التقييم: في حالة ان كان المقيم يميل الى اللين فإنه يتجه الى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، اما الميل الى التشدد فيكون عكس الميل الى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: لاشك أن للمشرف أو المقيم شعور نحو كل فرد من الافراد الذين يعملون معه، سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب او لأخر، او ضده

لصفة او لآخري، فإن لذلك تأثيرا كبيرا على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازا لبعضهم ضد البعض الآخر، ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء.

- خطأ التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في التقييم وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتماما بأن يقال عنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون ان تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

- خطأ الحداثة: ان معظم عمليات تقييم الأداء تتم في فترة زمنية سابقة، مثل ستة أشهر أو سنة، لذلك يجب ان يمثل هذا التقييم متوسط او حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لذلك يجب ان يمثل هذا التقييم متوسط او حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة لكن الذي يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن ان يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الحديث للفرد. لكن ذلك لا يمثل سلوك الفرد خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة اذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم في تقييمه.

- أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها:

1- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

2- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

3- عدم فهم العامل لنظام التقييم.

4- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.

5- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

- 6- ثمة مشكلات تسبب أخطا في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:
- وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له.
 - الاقدمية في العمل.
 - عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن، مما يدفع برئيسه الى احترام سنة ومنحه تقديرات مرتفع .

V-إجراءات تحسين مستوى الأداء:¹

إن أحد أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات الآتية:

1.تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين؟، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.

كما و أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثلا: الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 157.

العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة، و نوعية الإشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل...الخ.

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

2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة التقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها و التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الاداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم وإزالة المشكلات المتعلقة بالأداء.

3. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة.

و لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- أ- تحسين أداء الموظف: فالموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه و ذلك عن طريق:
- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي على الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
 - التركيز على ما يرغب الفرد فيه و على ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي بالضرورة إلى زيادة و تحسين الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل جيد.

- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مه اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب-تحسين الوظيفة: إذ كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد و نفوره منها.

و بالتالي في تحسين الوظيفية يعطي دافعية للفرد للاستمرار في عمله و أداءه بالمستوى المرغوب، و بذلك زيادة مستوى الواقعية لدى الأفراد.¹

VI- العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي:

لا يمكن التصور ان هناك عملا يمكن ان يتم دون اتصال، او تغيير يمكن احداثه دون اتصال سواء كان شخصي او غير شخصي، مباشر او غير مباشر، ولا يمكن تصور منظمة دون عملية اتصال، فعند التخطيط لا بد من الاتصال، كما ان الاتصال جوهر ومحور عملية التوجيه حيث ان اصدار التوجيهات والتعليمات والوامر والقرارات في حد ذاته غير كافي، بل المقصود هو ايصالها وفهمها، كما ان التوجيه الشفهي هو في حقيقته عملية اتصال، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والاهداف والنظم سواء عند وضعها او نقلها لضمان استمرار وتسيير الاعمال وادارتها وتحقيق التعاون والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية.²

¹ - سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ص158.

² - محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوك)، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر ولطبع، ص 237.

ومن ناحية أخرى نجد ان لوظيفة الاتصال داخل المنظمة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ذلك لان الاتصال يتضمن نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات لإنجاز العمل ومتابعة سيرها لتحقيق اهداف المنظمة.

ويتضح تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي من خلال التفاعل بين مختلف افراد التنظيم والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (اتصال من اعلى الى اسفل) او بين المرؤوس والرئيس (من اسفل الى الأعلى).

* - الاتصال النازل **la communication descendante** : أي الاتصال من الأعلى الى الأسفل او الاتصالات النازلة من مستوى اداري الى مستوى اداري ادنى منه وهو من الاتصالات الأكثر شيوعا يتم من خلال تمرير القرارات والاورام والتعليمات من اعلى الهرم الى القاعد.¹

ويلخص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر والتعديلات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات التي تهدف الى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

ويحتوي الاتصال النازل على وظائف مهمة هي:

- توجيه المرؤوسين واعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء عمل المرؤوسين وعلاقته بباقي اعمال المنظمة.

¹ - فوزي بومنجل، الاتصال في التنظيم - مقارنة بنائية وظيفية-، ص 471.

- إعطاء معلومات للمرؤوسين عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- إعطاء معلومات للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في الأداء ونقاط الضعف في الأداء.
- تحديد اهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

ويتضمن الاتصال النازل أنواع متعددة هي:

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات: حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والاهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة والغير مطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاهها معيناً للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة عن ذلك الرسائل التي توجه الى كافة العاملين لتحسين أدائهم وتنبيههم الى أهمية المنافسة على أساس الجودة .

ب- تعليمات العمل: وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية انجاز الاعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي الأنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات والتوجيهات الخاصة بمنح اجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها

ج- الإجراءات والممارسات: وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي، ومن الأمثلة على ذلك الخطوات او الإجراءات اللازمة لمنح اجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د- التغذية العكسية للأداء: وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الاداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد من المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين او المسؤولين، ومن الامثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ-تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم: وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها. وتبني ذلك علاوة على الاتصال أفكار عقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه، ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات او نتائج استثنائية.

ومن الوسائل المتبعة لتحسين الاتصالات النازلة نجد:

- ان يكون لدى المدير او الرئيس قناعة كبيرة بان الاتصالات تشكل جانبا هاما من عمله
- ان يسعى المدير باستمرار لاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وخاصة المعلومات التي تهم العاملين.
- ان يخطط الرئيس بوعي للاتصال.
- إيجاد وبناء ثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات

وعليه يمكن القول بان الاتصال النازل له دور فعال تحسين الأداء الوظيفي من خلال مساعدة المنظمة على تزويد العمال او المرؤوسين بالتعليمات والتوجيهات، كذلك الأسس والمعايير المسندة وهو يزود المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بسياسة المنظمة وافكارها وملامح ثقافتها العامة، ويساعد كذلك على فهم وتوضيح افضل لأهداف المنظمة، ويكون الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاجتماعات، جريدة المنظمة، لوحة المعلومات، الهاتف... وغيرها.

والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من الموظفين اكثر وتبادل الآراء وتكوين وتقييم الفرد مع خلق الدافعية وتحقيق الرضا في العمل من خلال المعلومات المرتبطة بالأداء وتوضيح اهداف المنظمة وهذا ما يعكس لنا قيمة الاتصال النازل وضرورته

في المنظمة من حيث تسيير مختلف نشاطاتها وضبط علاقات الفاعلين فيها عن طريق كسر العوائق والحواجز الموجودة وإعطاء فرصة للعاملين للأداء باقتراحاتهم وآرائهم والمشاركة في كل ما يتعلق بالمنظمة.

2-الإتصال الصاعد: **La communication ascendante**: ان التنظيم الجيد والفعال في أدائه يحتاج الى جانب الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعد من اسفل الى اعلى تنظيم (من المرؤوسين الى الرئيس)

يستخدم هذا النمط من الاتصالات بكثير من جانب الادارة الدنيا وتأتي مكملة للاتصالات النازلة، وتبرز اهميته في كون المرؤوسين يقومون باستقبال التعليمات والاورام فقط، بل ان موقعهم يجعل القدرة على ارسال المعلومات التي قد تكون من المرؤوسين من الإدارة الدنيا الى الإدارة الوسطى، ومن الإدارة الوسطى الى الإدارة العليا.

الاتصالات الصاعدة تتمثل في عملية نقل المعلومات والايخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالآراء الجيدة له الى الأعلى، واذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل التنظيم الإداري، فان الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، اذ تساعد ادارة التنظيم على ادراك مدى تقبل وفهم مضمون الرسالة والمعلومات التي تنقلها قنوات الاتصال النازلة، كما تعكس مدى اهتمام المرؤوس في مختلف أجزاء واقسام التنظيم لتحقيق مبدأ التفاعل والتكامل، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة، كما انه يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الأداء بالمشاركة، وتساعد على امداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فتكون قرارات الرؤساء واقعية وسليمة، كما تمكن الرئيس من التعرف على العوائق العملية وتكشف له نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

وتعد الاتصالات الصاعدة الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في البناء التنظيمي من المشاركة في اتخاذ القرار وهي بذلك تمنح فرصة ظهور الديمقراطية داخل المنظمة من خلال تعبير المرؤوسين عن آراءهم وافكارهم ومشاعرهم، إضافة الى ارتباطها بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

يمكن تلخيص الاشكال التي يأخذها الاتصال الصاعد من الأسفل الى الأعلى فيما

يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد.
- تقديم تقارير إيجابية او سلبية عن الاخرين
- طلب توضيح واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المنظمة او في أداء عمل ما.
- الإجابة على الأسئلة الواردة من الأعلى.

وتكمن أهمية الاتصال الصاعد في تحسين الأداء من خلال:

- الاضفاء الفعال للمرؤوسين.
- وضع سياسة عامة تحدد أنواع المعلومات المرغوبة من المرؤوسين.
- تبني وتطبيق بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها: سياسة الباب المفتوح والاجتماعات الدورية مع المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات، وتقارير الأداء، نظم الشكاوي، الارشادات والاستبيانات أو اجراء المقابلات مع الافراد.
- ولتحقيق فعالية الاتصال من أسفل الى الأعلى لا بد من مراعاة الجوانب التالية:
- دقة الرقابة للتحقق من ان الاتصال الأعلى يشمل على تقديرات منطقية عن الأوضاع الحالية.

- بناء الثقة من خلال العمل الجماعي كفريق، حيث يرى المرؤوسين مدى ملائمة التقارير المرفوعة منهم العمليات والأنشطة الخاصة بالمنظمة.
- ان يكون الرؤساء متفتحي العقل والتقليل من خوف المرؤوسين من الفشل، فهذا النوع من الاتصال في مضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال الصاعد سهلا ومتنوعا، وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان قاسيا وصعبا.

فالعلاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي تكمن في مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات لذلك يجب على الرؤساء التشجيع على حرية تدفق المعلومات الى اعلى خاصة ما يتعلق بتنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له، وبالتالي فهو يساعد على إيصال المعلومات والتأكد من ذلك وهل تم فهمها واستيعابها من قبل المرؤوسين وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في التجه المرغوب خاصة فيما يتعلق بالتغيير والتطوير.

وعليه فالنقطة الإيجابية لهذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للأفراد هو ان يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعملية على اكمل وجه، ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئته عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ان تنمية الاتصال لنا حجة بين أفراد المنظمة وعلى مختلف المستويات التنظيمية، فهي تنمي علاقات وظيفية وطيدة، وهي بدورها تساعد إيجابيا في تحسين مستوى الأداء، وبالتالي تمثل الاتصالات الإدارية موضع القلب في نظرية العلاقات المعاصرة.

كما ان الاتصال الهادف القائم على أسس صحيحة جزء من كل ما تقوم به الإدارة وعليه فالمدیر لا ينظر اليه كنشاط يمارس فحسب، بل يتعداه الى اعتباره جزءا مهما من

عامة، فعندما نتمعن في مضمون استغلال المدير لوقته، نجد ان جزءا كبيرا منه يقضيه في الاتصالات، فهو بحاجة سنة الى سنة الاتصال لضمان السير الحسن للأنشطة و المهام التفصيلية التي يقوم بها من ذلك التعامل اليومي والمستمر مع المعلومات والبيانات، اذ يقوم المدير بجمعها وفرزها وتحليلها، ثم تبويبها ونشرها وفق ما يضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة الى ذلك نجد أن الاتصالات هي وسيلة في يد الرؤساء التي تسمح لهم بتحقيق ما يلي:

- تحديد الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء ونتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد المعايير ومؤشرات الأداء.
- اصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم.
- التأثير في الاخرين وقيادتهم.
- تحفيز وتشجيع العاملين في أدائهم لعملهم.

كما يعتمد الرؤساء على الاتصال من اجل تمرير جميع الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، اعداد وتنمية الافراد، فهو بمثابة عنق الزجاجة التي يمر من خلالها جميع الأنشطة الإدارية نحو جماعات العمل، وهذا من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

*-**التخطيط:** تتطلب هذه الوظيفة وضع برامج مناسبة لتحقيق اهداف معينة، وتواجد المعلومات كما وكيفا ويعد توفيرها من مهام الاتصال، كما تبدو الحاجة اليه باعتباره العملية التي بمقتضاها تتدفق المعلومات المعتمدة في التخطيط.

*-**التنظيم:** هو عبارة عن وظيفة تركز أساس على العمل داخل المنظمة وتوزيعه على مختلف الوحدات التي تتشكل منها، حيث يراعي في توزيع المسؤوليات الوضوح والتحديد، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبشكل يساعد من خلاله هذا التوزيع على التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز اهداف على ان يتم هذا التعاون بشكل منسق يختفي معه التضارب او الازدواج وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج الى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، ويسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

*-**اعداد وتنمية الموارد البشرية:** يرتكز هذا النشاط الإداري على اعداد التأهيل المستمر للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب، الذي يقصد به: " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين او تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية او الوظيفية وهو ما ساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة انتاجيتهم "، وعملية التدريب تقوم أساس على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية او الخبرة والمتدرب الذي يريد اكتسابها.

*-**اتخاذ القرارات:** تستند عملية صنع واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتوفر لدى صانعي القرارات في أي مستوى اداري حيث اذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب او لآخر، فسيقف صانع القرارات عاجزا امام مواقف إدارية يقتضي الامر معالجتها زمن حدوثها، هنا نستطيع الحاجة الماسة الى الاتصال الذي يسهل انتقال المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات.

والاتصالات ضرورية لبقاء المنظمة واستمراريتها كما ان له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا او لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار غير مناسب كذلك.

*- الرقابة: هي الوظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل او الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة الى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المنظمة عن أداء العاملين وتقييمها، وهو ما يسمح بتغذية توقعات او قرارات سيتم اتخاذها مستقبلا.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى الأداء الوظيفي من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء ومعرفة معايير ومحدداته حيث تبين ان للأداء أهمية بالغة في تسيير أي منظمة لأنه يعتبر الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة التفوق ولتمييز وتحقيق الأهداف الأساسية لذا لا بد من متابعة ومراقبة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة.

لهذا تم التطرق الى عملية تقييم الأداء باعتباره العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتحسين مستوى الإنجاز لدى الفرد، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وكذلك الحكم على سلوك الفرد وتصرفاته اثناء العمل، وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوب الفرد العامل في أدائه لعمله.

ولقد تم التطرق الى تحديد أهمية ومراحل تقييم الأداء وهي الطرق المعتمدة سواء كانت تقليدية أو حديثة بالإضافة الى تحديد الأخطاء التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع تحديد إجراءات تحسينها قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين لكي تتمكن المنظمة من تطوير أدائها باستمرار والوصول الى الأهداف المرجوة.

وأخيرا تم التطرق الى تحديد العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي من خلال الاتصال النازل والصاعد بين الرؤساء والمرؤوسين نظرا لأهمية وقيمة الاتصال في تحسين أداء العمال من خلال اعتباره العمود الفقري لأي منظمة، فالالاتصال الجيد الذي تدعم فيه الاقوال والافعال توفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.



خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق اليه بين طيات هذه الدراسة، تم اكتشاف أهمية الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وكيف أن هاتين العمليتين ترتبطان بكثير من العمليات الإدارية في التنظيم، وقد تم التوصل الى أن فاعلية كل من هاتين العمليتين ضرورية لفعالية العمليات الأخرى، وان عدم منح الأهمية للعمليات الإدارية، وعدم التنبه لها لفائدتها والاسس والمبادئ التي تقوم عليها، قد سبب الكثير من المشاكل داخل التنظيم، ونجد أن عملية الاتصال والأداء الوظيفي من العمليات التي كان القصد من التطرق لها، وبشكل واضح الكشف عن العلاقة المتبادلة بينهما وبين غيرها من العمليات الإدارية، وان غياب فعالية الاتصال يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، فالاتصال يمثل جزءا مهما وطبيعيا في حياتنا، فنحن نتكلم ونستمع ونكتب، وكل ذلك من وسائل الاتصال فبدونه حياتنا مستحيلة، ويزداد الأمر أهمية عندما نتكلم عن الاتصال داخل الإدارة او منظمات العمل.

ويعد الاتصال داخل المنظمة العامل الذي يمكن من الاستمرارية لأي نظام عموما وللمنظمة خصوصا، وهذا باعتباره نظام مفتوح على بيئته، تؤثر وتتأثر إيجابا أو سلبا، ولكي تحد من درجة الضغط، كان على المنظمة ان تتبع وتمارس أنواع الاتصال وذلك بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، فكل منهما يعتبر مكملا للآخر، وهما في تسيير المنظمة.

ولذلك فإن دراستنا هاته تأخذ أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، اذ تعكف الدراسات على تطوير جوانب الاتصال المختلفة، وذلك قصد تفعيلها وترقيتها بما يتماشى واهداف هاته المؤسسات، حتي يساهم في رفع الأداء الوظيفي للعامل بها، باعتبار الأداء سلوك وظيفي للعاملين بها، فيجب ان يكون هذا الأداء متميزا، وهذا يتوقف على عدة عوامل والتي من أهمها الاتصال الذي يؤدي وظيفة هامة من وظائف التنظيم من حيث اعتباره الأداة التي تربط أجزاء التنظيم ببعضها البعض.

ويمكن القول أن للاتصال دور مهم واساسي داخل أي منظمة، فهو يعتبر العمود الفقري لها، كما يهدف دوما الى تحقيق التفاهم والتناسق والانسجام بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، فهو يعتبر دوما عملية متجددة ومستمرة، لا يقف عند وقت أو مرحلة معينة، بل هو عملية مستمرة باستمرار الحياة التنظيمية.

وعملية الاتصال لا تتوقف عند نقل الاستراتيجية، والمتابعة من المستويات الدنيا الى المستوى التنفيذي، بل تتعداه الى الابداع وتغيير صورة الإدارة الى الاحسن وفق خطة اتصال محكمة تتفاعل فيها كل العناصر من مرسل ومستقبل ورسالة وقناة...، هذه العناصر هي بمثابة أداة تدعم مختلف المصالح وتسهل التواصل فيما بينها وتقلل من الاختلاف في ما بين الرؤساء والمرؤوسين او بين مختلف المرؤوسين.

بالإضافة الى ذلك فالمنظمة أصبحت كيان اجتماعي يهدف الى ابراز مواطنته وثقافته في البيئة التي تتواجد فيها، فالبيئة الداخلية لا تقل أهمية عن البيئة الخارجية بل قد تتجاوزها في بعض الأحيان فيما تتضمنه من موارد بشرية تحتاج الى الاتصال كعامل او كركيزة لتوفير الدافعية للعاملين للقيام بوظائفهم وتأديتها على أكمل وجه.

يقاس نجاح او فشل أي منظمة بقدر نجاح خطوط وعمليات الاتصال بها وهذا ما يجعل الضرورة القصوى للمنظمة ان تتحصل على معلومات حول أداء العاملين تتوفر على الخصائص التالية: الدقة، الوضوح، التوقيت المناسب... الخ وهذه المعلومات تشكل الأساس التي يمكن ان تبنى عليه القرارات الرشيدة في تقييم أداء العاملين، فالاتصال يعتبر الشريان الذي يجهز المعلومات للمنظمة عبر القنوات المختلفة، الامر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق أهدافها وتطويرها.



قائمة المراجع:

أولاً-الكتب:

1. الأزهرى محى الدين العربى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات، وسلوكيات، ط1، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع 2009.
2. إسماعيل حسن محمود ، مبادئ علم الاتصال ونظرية التأثير، ط1، مصر: دار العالمية للنشر والتوزيع، 2003.
3. بدوى حافظ هناء، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامع للحديث، 2003.
4. بن حبتور صالح عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
5. بن مرسللى أحمد، مناهج البحث العلمى فى علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
6. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والتوزيع، 2011.
7. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
8. حجازى مصطفى، الاتصال فى العلاقات العامة الإنسانية والإدارة، ط1، بيروت: دار طليعة للنشر والتوزيع، 2008.
9. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
10. حسن راوية، السلوك فى المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
11. حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
12. حمود كاظم خضير ، الخرشة كاسب ياسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
13. حنفى عبد الغفار، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990.
14. حنفى عبد الغفار، اساسيات إدارة منظمات الاعمال بالوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
15. حنفى محمد سليمان، السلوك التنظيمى والأداء، مصر: دار الجامعة المصرية، 1992.
16. درة إبراهيم عبد البارى ، الصباغ نعيم زهير، إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرون - منحنى نظمى - ط1 ، الادرن: دار وائل للنشر ، 2008.

17. درة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003.
18. دليو فضيل، اتصال المؤسسة: اشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
19. السالم مؤيد سعيد، حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2006.
20. سيد عوض جابر ، عبد الموجود أبو الحسن، الإدارة المعاصرة في المنظمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
21. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد -، ط1، عمان: دار الشروق، 2001.
22. شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2004.
23. الصديقي سلوى عثمان عباس، علي أميرة منصور يوسف، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
24. الطائي حميد، العلاق بشير، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
25. الطرابيشي ميرفت، السيد عبد العزيز، نظريات الاتصال، القاهرة: دار النهضة العربية، 2006.
26. الطروانة هاني خلفة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
27. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع، 2007.
28. عازة عبد السلام، مهارات الاتصال، ط1، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2007.
29. عاشور صقر احمد، السلوك الإنساني في المنظمة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية، 2005.
30. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
31. العبد الله مي، نظريات الاتصال، ط1، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006.
32. عشوي مصطفى ، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، ط1 ، أسس النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
33. عليان ربحي محمد، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006.
34. عودة محمود، أساليب الاتصال والتغير، مصر: دار الكتاب الجامعي، 1971.

35. عيساني رحيمة الطيب، مدخل الى الاعلام والاتصال- المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2008.
36. غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، 2006.
37. فلة فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
38. قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
39. قجة رضا، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، الخدمات الجامعية للنشر، 2003.
40. لعويسات جمال الدين، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2005.
41. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006.
42. مرسي محمد جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2006.
43. مصطفى سيد احمد، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية، 2004.
44. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.
45. مكايي حسن عماد، السيد ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2004.
46. النجار فريد، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007.
47. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

ثانيا-المجلات:

- 1-الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010.
- 2-حمداوي عمر، بخوش أحمد، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الثامن، 2012.
- 3-مزهودة عبد المليك الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الأول، 2011.

4- عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد العاشر، 2012.

ثالثا- الرسائل غير المنشورة:

1- الخليوي علي سليمان، معوقات الاتصال الفعال، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة الامنية، الرياض، 1998.

2- ناصر حسن محمود حسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، غزة، 2010.

3- عزوز محمد، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجزائر، 2009.

4- ظريف نورة ، وآخرون، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر . البويرة، 2011.

رابعا- المواقع الالكترونية:

1. الجبير بن محمد فهد، las.alsaeed.com/sourcepdf/06.05.2015/09.0

2. الحلبي بن سعود خالد، حقيبة مهارات الاتصال .

www.almoostashar.com/web/image/mat/212/06.05.2015/9.13،-

3. www.passia.org/seminars/2008/october/seminars24oct/luna-communication4skillspdf.05.05.2015/09.00.

4. والي ماشي عدنان، تقييم الأداء الوظيفي،. www.kinanaonline.com/07052015/17.00.

فهرس المحتويات

	تشكر
	إهداء
أ	مقدمة
<u>الفصل الأول</u>	
<u>الاطار النظري للدراسة</u>	
5	I- إشكالية الدراسة
6	II- فرضيات الدراسة
6	III- منهجية الدراسة
7	IV- أسباب اختيار الموضوع
7	V- أهمية واهداف الموضوع
9	VI- تحديد المفاهيم الإجرائية
<u>الفصل الثاني</u>	
<u>الاتصال</u>	
12	تمهيد
13	I- تعريف الاتصال وعناصره
13	1- تعريف الاتصال
16	2- عناصر الاتصال
26	II- طرق وأنواع الاتصال
26	أ- طرق الاتصال
29	ب- أنواع الاتصال
38	III- نماذج الاتصال
39	أولاً: نموذج شانون و ويفر
41	ثانياً: نموذج لاسويل lasswel

43	ثالثاً: نموذج جبر بنر
46	رابعاً: نموذج ولبرشرام
48	خامساً - نموذج بيرلو
49	سادساً - نموذج عبد الفتاح عبد النبي
51	سابعاً: نموذج الاتصال الإسلامي
53	IV- مهارات الاتصال
53	- مهارات الاتصال الشفهي
56	- مهارة الاتصال غير اللفظي
57	- مهارات الاتصال الفعال
58	V- معوقات الاتصال
62	VI- إجراءات تحسين فعالية الاتصال
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي

66	تمهيد
67	I- تعريف الأداء محددات ومعايير
67	1. تعريف الأداء
69	2. محددات الأداء
70	3. معايير الأداء
73	II- تعريف تقييم الأداء وأهميته ومراحله
74	1. تعريف تقييم الأداء
75	2. أهمية تقييم الأداء
77	3. مراحل تقييم الأداء
83	III- طرق ومسؤوليته تقييم الأداء
83	1. طرق تقييم الأداء
98	2. مسؤولية تقييم الأداء

100	IV- مشكلات تقييم الأداء
104	V- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
106	VI- العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي
116	خلاصة الفصل
118	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
84	جدول يوضح طريقة الميزان بالدرجات	01
86	جدول يوضح المقارنة الثنائية بين العاملين	02
94	جدول يمثل نموذج يقارن بين الأداء بالأهداف والطرق التقليدية	03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها	01
30	الاتصال الصاعد	02
31	الاتصال النازل	03
40	نموذج تصوري لعملية الاتصال لكل من شانون وويفر	04
42	نموذج لاسويل للاتصال	05
44	نموذج جير بنر	06
46	نموذج شرام للاتصال	07
48	نموذج بيرلو	08
50	نموذج عبد الفتاح عبد النبي	09
52	نموذج الاتصال الاسلامي	10
93	خطوات مدخل الإدارة بالأهداف	11

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ