

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
: علوم التسيير  
: ماستر مهني إدارة أعمال المؤسسات

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني إدارة أعمال المؤسسات  
تحت عنوان

إستراتيجية الأتصال التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة  
بلدية بلعائبة المسيلة

: ❖  
بوتيارة عنتر

: ❖  
- ذبيح عز الدين  
- سراح الميلود

		الرتبة العلمية	
	جامعة محمد بوضياف - المسيلة		بوتيارة عنتر
	جامعة محمد بوضياف - المسيلة		
	جامعة محمد بوضياف - المسيلة		

السنة الجامعية : 2020-2019



# إهداء



هدي هذا العمل المتواضع إلى من غمرنا  
بدعوتها الدائمة ، إلى من تعب مع وسهر الليالي  
إلى مثال الصبر والإيمان  
ملك في هذه الدنيا الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في  
عمرهما  
باسمه

إلى جميع أفراد عائلة ذبيح  
إلى كل من يعرفنا ، إلى زملائنا وزميلاتنا

## فهرس المواضبع

الصفحة	الفهرس
	إهداء
أ	فهرس المواضبع
ج	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
01	مقدمة عامة
07	الفصل الأول: الإتصال التنظيمي
08	تمهيد
08	تعريف الإتصال التنظيمي
09	أهداف الإتصال التنظيمي وأغراضه
11	أشكال الإتصال ومساراته
15	عناصر الإتصال التنظيمي
19	نماذج الإتصال التنظيمي
25	نظريات الإتصال التنظيمي
26	معوقات الإتصال التنظيمي
31	خصائص الإتصال التنظيمي الجيد
32	خلاصة
33	الفصل الثاني: الأداء
34	تمهيد
34	مفاهيم حول الأداء
35	مكونات الأداء
36	نماذج فكرية في الأداء البشري
44	نظام تقييم الأداء
45	أهداف نظام تقييم الأداء
45	عناصر نظام تقييم الأداء
46	طرق تقييم الأداء

48	أهمية تقييم الأداء
48	الجهات التي تقوم بتقييم الأداء
48	خلاصة
50	<b>الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الاداء في بلدية بلعائبة المسيلة</b>
50	تمهيد
51	نبذة تعريفية لبلدية بلعائبة المسيلة
51	النشاطات الرئيسية للسكان
51	اهم المرافق الموجودة باقليم البلدية
52	الهيكل التنظيمي للبلدية
54	تحليل وتفسير البيانات
56	بيانات متعلقة بدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي
65	البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة
71	خلاصة
	<b>الخاتمة</b>
	<b>المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول توزيع العينات حسب الجنس	54
02	جدول توزيع العينة حسب السن	55
03	جدول يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	56
04	جدول يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	57
05	جدول يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات	58
06	جدول يبين كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	59
07	جدول يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها	59
08	جدول يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات	60
09	جدول يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين	61
10	جدول يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء	62
11	جدول يبين الوسيلة الأكثر استخداما	63
12	جدول يبين مدى مساعدة مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية	65
13	جدول يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية	66
14	جدول يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإيداع في الأداء	67
15	جدول يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	68
16	جدول المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة	69
17	جدول يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	70

## فهرس الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	شكل توضيحي للإتصالات الرسمية الهابطة (النازلة)	13
02	شكل توضيحي للإتصالات النجمية المتشعبة	13
03	يوضح نمط الإتصال على شكل نجمة	14
04	يوضح عناصر عملية الإتصال	15
05	يوضح التغذية المرتدة	18
06	يوضح نموذج لاسويل في الاتصال	20
07	يوضح نموذج ويفر وشانون الاتصالي	22
08	يوضح نموذج ولبور شرام	22
09	يوضح نموذج ولبور شرام للإتصال بين فردين	23
10	يوضح نموذج الإتصال الدائري لشرام	24
11	يوضح نموذج الإتصال لشرام	24
12	يوضح النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه	37
13	يوضح نموذج هندسة السلوك	39
14	يوضح نموذج المستويات الثلاثة	41
15	يوضح نموذج تحديد الحاجات	43
16	نموذج يبين موقع بلدية بلعائبة	51
17	نموذج الهيكل التنظيمي لبلدية بلعائبة	53
18	نموذج يبين نسب بين الذكور و الإناث	54
19	نموذج توزيع العينة حسب السن	55
20	نموذج اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	56

الصفحة	الأشكال	الرقم
57	نموذج كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	21
58	نموذج يوضح بطئ تنفيذ المعلومات	22
59	نموذج نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	23
60	نموذج يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها	24
61	نموذج يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات	25
62	نموذج يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين	26
63	نموذج يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء	27
64	نموذج بين الوسيلة الأكثر استخداما	28
65	نموذج يبين مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية	29
66	نموذج يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية	30
67	نموذج يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق الأداء	31
68	نموذج يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	32
69	نموذج المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة	33
70	نموذج يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	34

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الهدف للتنمية ووسيلتها الأساسية، والعنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء وتنمية القدرات.

إن تطوير الكفاءات البشرية واستثمار طاقتها، قدراتها وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يتم بمجرد الحصول عليها، وإنما من خلال تنمية هذه الكفاءات، وهي تتم بوسائل عدة من بينها وسائل الإتصال. بذلك أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات وبين مختلف الوظائف، وكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها، والمؤسسة بحاجة لها في جمع المعلومات ودراسة المشكلات، إعداد التقارير، توجيه الأشخاص والاتصال معهم.

وبدون وجود الاتصالات داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة على الرقابة، على العمل وإنجازاته. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الإتصال الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات (التقارير، الرسائل، المذكرات والاجتماعات)، وبوجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصال تعطي الإمكانية للممارسين استخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة.

بما أن خلو المنظمة من أنظمة الاتصالات يفقد الممارسين (رؤساء المصالح والعمال) قدرتهم على استخدام أساليب الإتصال مما يجعلهم يلجأون إلى الاجتهادات الشخصية لإثراء معارفهم والوصول إلى مستوى أداء أفضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تلعبها الاتصالات داخل المنظمة في تدعيم وتحسين أداء المؤسسة من خلال أداء عمالها، جاءت الدراسة لمعرفة أهمية وجود إستراتيجية اتصالية تنظيمية وأثرها على أداء المؤسسة، حيث أنجزت هذه الدراسة، فكانت على الشكل التالي:

تطرقنا

- إلى الإتصال التنظيمي من خلال التعاريف المقدمة وأهدافه، أشكاله، معوقاته، خصائصه ونظرياته... الخ.
- الفصل الثاني تطرقنا إلى الأداء وذلك بتعريفه، بعض النماذج الفكرية في تحسينه، نظام تقييمه بمختلف عناصره وأخيراً خلاصة الفصل.

- أما الفصل الثالث احتوى على إجراءات الدراسة الميدانية من حيث المنهج المطبق ووصف أدوات جمع البيانات، وصف عينة الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، ثم الأساليب الإحصائية. وتضمن أيضا عرضا لنتائج الدراسة ومناقشة وتفسير لهذه النتائج.

## 1- تحديد الإشكالية

لا يمكن إهمال الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تنمية الفرد، و استمرارية العمل على الرغم من اتساع التقدم التكنولوجي في أغلب الميادين، فهو يعتبر الحلقة الأساسية لأي تنظيم كان. وهو من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها، عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، ويعرف علماء النفس سلوك الفرد بأنه: "مجموعة الاستجابات لما يحيط به من ظروف.

كما أصبحت اليوم الحضارة حضارة الاتصالات، والمسلك السليم لأي تنظيم اجتماعي يرتكز على نوعية الاتصالات التي تتم بين أعضائه، أو بينهم وبين المتعاملين معهم، والتداخل الذي لا مفر منه أحيانا يجعل الاتصال بين الأفراد وبين الجماعات أكثر تعقيدا.

والاتصال بالمعنى الواسع يرمي إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات بهدف توجيههم، والتأثير في سلوكهم، فهو جزء أساسي من العمليات أو الوظائف الكبرى لإدارة الأعمال أو علم الإدارة (Management) من تخطيط وتنظيم وتنشيط ورقابة.

وللاتصال تأثير بالغ على الأداء الذي يحققه الفرد العامل، عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و أداء المؤسسة هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل فيها من مديرين ومهندسين وأعاون وعمال.....الخ.

لقد أدرك مديرو المؤسسات في الغرب وبشكل واعي، أهمية و حساسية البعد الإنساني داخل تنظيماتها، و لا يزال البعض في بلدنا يولي اهتماما بها، ويتضح هذا من خلال الممارسة في الواقع.

فأداء المؤسسات (المنظمات) على اختلاف طبيعتها (طبيعة النشاط) مرتبطة بسلوكيات الأفراد داخلها، فهم الذين يجعلونها تتميز عن غيرها في لحظة معينة، وتتغير هي ذاتها من لحظة لأخرى على اعتبار أن سلوكيات الإنسان في ظل التفاعل، لا تتمتع بمثل ثبات العناصر المادية سواء في علاقات رئيس أتباع أو علاقات أفراد من نفس السلم الهرمي فيما بينهم.

وإذا كان النسق الإنساني إحدى مكونات المنظمات فإنه من البديعي أنه لا وجود لمنظمة دون اتصال، و لضمان سير المؤسسة (المنظمة) لا بد من اتصال، حيث أن الأفراد يواجهون داخل المنظمات مشكلات على

المستوى الوظيفي أو العلائقي، تستوجب حلا ما يجعل للاتصال دورا هاما في تنظيم النشاطات الفردية و الجماعية داخلها ، إذن لا يمكن تصور بأي حال من الأحوال أي سلوك بشري منظم دون اتصال.

وبهذا الصدد سنتطرق إلى هذا الجانب من الاتصال التنظيمي من ناحية أنواع (أشكال) الاتصال باختلاف اتجاهاته (الصاعد، النازل، الأفقي، متعدد الاتجاهات.) بالرغم من وجود نظريات ودراسات تطرقت لهذا الجانب من عدة نواحي على سبيل الذكر نظرية شانون وويفر (عناصر الاتصال) مهارات الاتصال، أساليب الاتصال

### الإشكالية:

من خلال ما ذكر سابقا جعلنا نفكر في القيام ببحث علمي دقيق علنا نستطيع الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء؟
- هل يختلف تأثير البرنامج الاتصالي باختلاف الأقدمية؟
- هل يختلف تأثير البرنامج الاتصالي باختلاف المصلحة؟

## 2- فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة :

-هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء.

### الفرضيات الجزئية:

- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء باختلاف الأقدمية.
- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء باختلاف المصلحة.

## 3- أهمية الدراسة وأسبابها

يعتبر الاتصال عاملا من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم ، وبالتالي فإنه يمثل مجالا مهما للدراسة، ولأن المنظمة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا عن طريق الاتصال وذلك نظرا لأهميته في تنمية المؤسسات وتقوية العلاقات الإنسانية.

ولهذه الدراسة فضل التنويه إلى أن إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء لا يعني مسيرة غير عثرة عند الممارسة العملية بل تحفه الصعوبات المختلفة التي يجب الإحاطة بها ودراستها.

تعتبر هذه الدراسة بمثابة سد ثغرة وإضافة جديدة لفهم إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء، إذ ورغم أهميته إلا أن هناك ندرة شديدة في الكتابات والدراسات التي تتجه إلى بيان معطياته بصفة ضابطة لهذا الموضوع.

هذه الدراسة فرصة لأعضاء المنظمة (الرئيس والمرؤوس) كي يقوما باستبصار طبيعة ما يواجهه كل واحد منهما تحت صعوبات اتصالية، تنظيمية، قد تعيق اتصالهما في الموقف العملي وأثره على الأداء. وبالتالي شكلت هذه النقاط بواعث إقدامنا على هذه الدراسة، وهذا للأسباب التالية:

- التحقق من صحة الفرضيات.
  - التعرف على آثار وانعكاسات الاتصال التنظيمي على أداء العمال.
  - قلة اهتمام المسؤولين بالاتصال كمقوم من مقومات التسيير الجيد.
  - الدور الهام الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
  - معرفة واقع المؤسسة الجزائرية، ومدى اهتمامها بموضوع الاتصال.
  - نقص الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع خاصة في مؤسساتنا.
  - اعتبارها الدراسة الأولى التي نقوم بها في تخصص تسير الموارد البشرية والتي تمس الميدان بصفة خاصة.
  - توفر البيانات و المعلومات حول موضوع الاتصال بصفة عامة وهذا لأهمية مثل هذه المواضيع الجديرة بالدراسة.
  - التحمس لمثل هذه المواضيع التي تتسم بالديناميكية رغم صعوبتها، خاصة في مجال التطبيق.
- يعود السبب الرئيسي لاختيار هذه الدراسة إلى قناعتنا بضرورة التمدد والممارسة الجيدة واكتساب الخبرة عن طريق التطبيق الميداني بوضع التوازن بين الدراسة النظرية التي تمت بالمركز أثناء مراحل التكوين والتي يجب تقويمها وتثبيتها بالأعمال التطبيقية، كون التخصص يستلزم كلا الجانبين، وعليه ضرورة التوفيق بينهما.
- وهذا بالرغم من صعوبة الموضوع في حد ذاته لأننا أمام عنوان مجاله النظري من جانب والتطبيقي جانب آخر للدراسة خاصة في واقعنا، ويمكن اعتبار هذا سبب من الأسباب التي تجعلنا نقف أمام مواضيع جديرة بالبحث، حتى وإن كلفت جهد وعناء، كل هذا يدخل ضمن الهدف الرئيسي للدراسة (فهم أو تغيير ما يمكن تغييره ولو بالملاحظة والقلم).

#### 4- أهداف الدراسة

##### أ- الأهداف العلمية:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على المواضيع بشكل أكبر.
- توضيح أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الاتصال في المنظمة.
- محاولة التعرف فيما إذا كانت هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء.
- محاولة دراسة العراقيل التي تعيق تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية والمساهمة في توظيفها عن طريق الدراسة واقتراح حلول مناسبة.

#### ب- الأهداف التنظيمية:

- التعرف على مستوى نجاعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- حث المسيرين والأفراد العاملين بالمؤسسات على ضرورة الاهتمام بمثل هذه المواضيع التفاعلية الإنسانية.
- شعورنا بأهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة بعد الاهتمام الملحوظ بالموارد البشرية أكثر مما كان عليه سابقا.
- محاولة الوصول إلى اقتراحات وتوصيات تساعد المنظمة على تحقيق قدر أكبر لأهدافها.
- محاولة الوصول إلى إعطاء برنامج اتصالي في خدمة المؤسسة.

#### 5- المفاهيم الإجرائية

الإستراتيجية: نقصد بها المخطط القائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة وكاملة بقصد إحداث تغييرات فيه، وصولا إلى أهداف محددة مادامت معنية بالمستقبل، فإنها تأخذ في الاعتبار احتمالات متعددة الحدائة فتتطوي على قابلية التعديل.

الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل أو تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين العمال بحيث يؤثر المرسل ويتأثر المستقبل، ويترتب على ذلك تغيير في السلوك.

الاتصال النازل: ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر، وهي تصدر غالبا من القادة إلى المرؤوسين لشرح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل، وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم.

الاتصال الصاعد: ويتمثل في كافة المعلومات والاستفسارات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاستفسارات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء الجيد.

الاتصال الأفقي: ويقصد به إرسال المعلومات واستبيانها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة، وذلك قصد تفعيل الأداء.

الاتصال النجمي: وهو سير أو تدفق المعلومات والأفكار بشكل يشمل مختلف الاتجاهات في التنظيم فهي تضفي عليه كما هائلا من المعلومات.

الأداء: هو ذلك السلوك الناتج عن المجهود المبذول من طرف العمال والذي يتغير بعدة عوامل كالقدرات، والخصائص الفردية، ومدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، كما يتغير بطبيعة العلاقات الموجودة داخل المنظمة. التعريف الإجرائي: هو مدى استجابة العامل لفقرات شبكة الملاحظة المعدة من طرف الباحث، حيث حدد الأداء بثلاث فئات: مرتفع، متوسط، منخفض

## الفصل الأول: الإتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الإتصال التنظيمي
- 2- أهداف الإتصال التنظيمي وأغراضه
- 3- أشكال الإتصال ومساراته
- 4- عناصر الإتصال التنظيمي
- 5- مهارات الإتصال التنظيمي
- 6- أنواع تقنيات الإتصال
- 7- نماذج الإتصال التنظيمي
- 8- نظريات الإتصال التنظيمي
- 9- معوقات الإتصال التنظيمي
- 10- خصائص الإتصال التنظيمي الجيد

خلاصة

## تمهيد

إن إعطاءنا هذه الأهمية للموضوع المتناول إنما هي نتيجة لملاحظتنا مدى فعالية وتأثير هذا العصر على سير وتنظيم المنظمات والمؤسسات في داخلها. ولأن الإتصال هو السبيل الوحيد لنقل المعلومات والمعارف في الأوساط والعلاقات الاجتماعية الإنسانية التنظيمية، فهي عملية اجتماعية وضرورة حتمية لا غنى لنا عنها كي تستمر حياتنا، ونستعمل الإتصال لتحقيق أهداف معينة في العمل، باعتباره عملية ديناميكية تمس مختلف قطاعات المنظمة فضلا على أنه يحرك ويعبر عن عملية تفاعل الأفراد في الأنساق ولذا نحاول تسليط الضوء على هذه الظاهرة من أجل معرفة حقيقة هذا النوع من التفاعل عن طريق عرضنا: لتعريفه، خصائصه وعرض نماذج منه ومعرفة عناصره وصولا إلى أشكاله ومسارات ونظرياته وما هي أهم معوقاته ؟

### 1- تعريف الإتصال التنظيمي

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع والأكثر حداثة من الناحية الدراسية نظرا لما يلعبه من دور كبير في بناء العلاقات التي تختلف وتتنوع أشكالها باختلاف المجال التي تتفاعل فيه هذه العملية أي الإتصال والتي سوف نتدرج إليها من خلال التعاريف التي سيتم عرضها لاحقا.

أ- **الإتصال لغة:** الإتصال في اللغة من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجran واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلغه.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن معنى الإتصال المشتق أصلا من الكلمة اللاتينية Commuins وهي المشاركة وتكوين العلاقة وأرجعها البعض إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وتتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج.<sup>2</sup>

ويبرز من خلال المفاهيم المعروضة للإتصال بأنها عملية تقوم على عنصر المشاركة والاجتماع حول فكرة أو موضوع يرجى من خلاله تحقيق هدف أو جملة أهداف مسطرة.

ب- **الإتصال اصطلاحا:** ولكي نصل إلى المعنى الحقيقي للعملية الاتصالية بالوجه العلمي فإنه يتوجب علينا أن نجمل عددا من التعاريف الاصطلاحية لباحثين وعلماء حتى نستطيع توضيح الصورة أكثر لمعرفة طبيعة ومقومات وأسس العملية الاتصالية وتطورها وتفعيلها مع الزمن.

<sup>1</sup> جماعة من كبار اللغويين العرب بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة، 1989، ص 132

<sup>2</sup> سلوى عثمان صديقة ، علم النفس ومشكلات الصناعة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، د.س.، 1999، ص 9-10

حيث عرفه كارترز وكاهن: "هو تبادل المعلومات ونقل المعنى".<sup>1</sup>

وعرفه الطنوبي "بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو لكلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متعكسة بما تحقق تفاهم متبادل بينهما".<sup>2</sup>

الاتصال وظيفية إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة.<sup>3</sup> ويعرفه خضير كاضم حمود: "عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة يتم ذلك باستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم للتأثير على السلوك".<sup>4</sup>

كما يمكن اعتبار الاتصال هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا.<sup>5</sup>

## 2- أهداف الإتصال التنظيمي أغراضه

الإتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الإتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي:

### 2-1- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الإتصال الدور الهام، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

### 2-2- أهداف تعليمية:

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

1 طريف شوقي فرج ، علم النفس ومشكلات الصناعة ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر ، 1996 ، ص287.

2 محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص15

3 محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال دار وائل للنشر، 2003، ص237

4 خضير كاضم حمود ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية ، 2002، ص21

5 منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الإتصال ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2001، 2002، ص31

## 2-3- أهداف اجتماعية:

- ويهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.
- ويعمل الاتصال على الإلمام بالكثير من الأهداف في وقت واحد كمواجهة المشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.
- تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويتم ذلك من خلال تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويسمى هذا السلوك تعاوناً ويعزز الأفراد بعضهم البعض ويعكس التنافس أو التعارض بتضارب الأفراد بعضهم البعض والمواقف التي تواجهها الجماعة ليست تعاونية خالصة ولا تنافسية (تنافسية) إلا أن الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.
- المشاركة في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.
- تحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين منفصلين وبالتالي تفقد التنسيق ويميل الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.<sup>1</sup>

## 2-4- أغراض الإتصال

قام ويليام سكوت و تيرنس متشيل (Scott and Mitechel)، بتحديد و عرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الإتصال داخل المنظمة، و حدد أربعة أغراض رئيسية يخدمها الإتصال وقام بتصنيف نظام الإتصال بتفصيل أكثر عن طريق توجه الإتصال، والأغراض التي يخدمها الإتصال والمسائل النظرية التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للإتصال نعرضه في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006، ص236

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 1985، ص 360

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الإفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الإلتزام بالأهداف التنظيمية	التفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز ونظرية التوقع تعديل السلوك والتعلم
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات	إتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	البيئة	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

### 3- أشكال الإتصال التنظيمي ومساراته

يتخذ الإتصال عدة أشكال والعديد من المسارات ويتفق في اتجاهات مختلفة فيمكن أن يتدفق بطريقة صاعدة أو هابطة وأخرى أفقية وتشابك أحيانا ويطلق عليها بالاتصالات النجمية سنوضح ذلك ونعرضه بطريقة أشمل فيما يلي:

#### 3-1- الإتصال الصاعد:

وعرفناه سابقا على أنه كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء، وهو عملية تصعيد الإتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة أو معلومات بين مستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل لهذا النوع من الإتصال أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه المؤسسة. يأخذ هذا النوع من الإتصالات داخل المنظمة طرائق متعددة من بينها:

أ- **صندوق الشكاوي:** تشجع المنظمات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاوهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وهي تسمح لأي فرد أن يتظلم من المستوى الإداري الأعلى كما تسمح بتصعيد لمستويات عليا إن لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسه المباشر بحل شكاواه.

ب- **أنظمة المقابلات :** تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لحل المشاكل ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة والمناقشة المفتوحة وهما نظامين مباشرين يتم بين الرؤساء والمرؤوسين والرد

على تساؤلات العاملين وتتابع فيها سير الأمور في داخل المنظمة. وهناك طرق أخرى نظم الاقتراحات والاجتماعات، تقارير الأداء... الخ، ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من حيث الثقة والمودة ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للأراء والمقترحات والأفكار على سبيل تطوير الأداء وتحقيق النجاح، وفي الوقت نفسه تصف الإدارة الصورة الواضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء، وقد أكد كل من برنار وفوليت أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

### 3-2- الاتصال النازل:

يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة لشرح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، والاتصال الهابط بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن أي منشأة بدونها قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماما، وللتعبير عن هذا النوع قد يختار الهيكل التنظيمي أشكال لذلك منها:

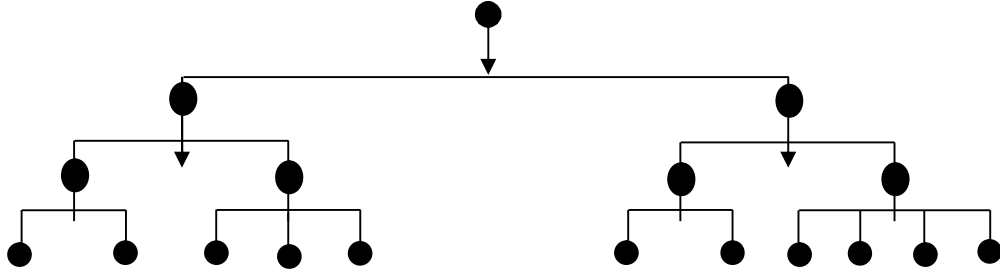
1- **لوحة الإعلانات** : تستعمل في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة والتي تحدث في المنظمة وبالتغيرات في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط إحدى أنواع لوحة الإعلانات وهي تمل وجهة نظر وتعليق العاملين وونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

2- **توفير معلومات متكاملة**: وتسعى المنظمة إلى جمع وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات.

كما تستعمل تقنيات أخرى كدليل الإجراءات - دورات التدريب - التقارير - سياسات العمل - موقع المنظمة على الأنترنت - زيارات المسؤولين - إرشادات ونصائح - فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات.

والمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل كثيرا ما تتعرض للتحريف وسوء الفهم ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات وقد أشار نيوبورب إلى هذا ومراعاة ذلك يزيد من التوازن في عملية الاتصال ومن فعاليتها، والشكل الموالي يمثل نمط الاتصال النازل :

شكل رقم 01: شكل توضيحي للاتصالات الرسمية النازلة.



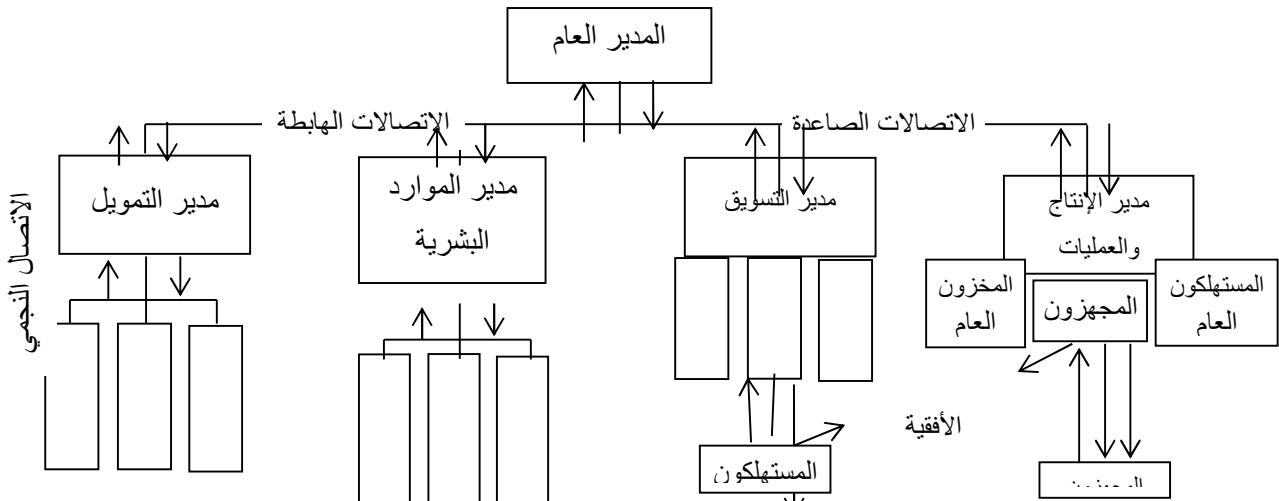
المصدر : فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، عمان الأردن، الجامعة الأردنية ، ص 335

### 3-3- الاتصال الأفقي.

هو انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الواقعون ذات المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لأحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها وتحقيق غايات مشتركة ومحددة، ويؤكد هنري فايول أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات نظراً لدوره في اختصار الوقت وتطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد واستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### رابعاً: الاتصال النجمي:

شكل رقم 02: شكل توضيحي للاتصالات النجمية المتشعبة.

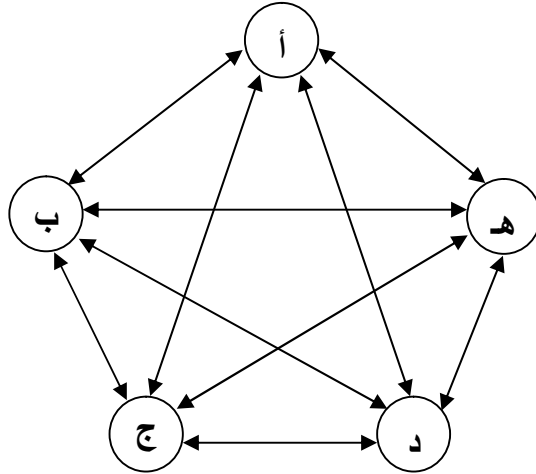


المصدر : فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، عمان الأردن، الجامعة الأردنية ، ص 33

<sup>1</sup> فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، عمان الأردن، الجامعة الأردنية ، ص 335

يمثل الشكل نمطا آخر للاتصال أو مسارا هاما والذي يكون على شكل نجمة لتشعبه من كافة الجهات المتساوية أو غير ذلك، وهو من أكثر الأنماط السائدة وأكثرها مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النوع من الاتصال يؤمن أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذا فإن هذا النمط يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال أو تحقيقا للأهداف بالمقارنة مع المسارات الأخرى، يعتمد المسؤولون في المنظمة على تشجيع العاملين معهم لتوسيع رقعة هذا الاتصال مع الموظفين وهذا ضروري جدا لتوفير الوقت وحتى يتم تجنب مواقع المشكلات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين وبين مختلف الرؤساء والإدارات والأقسام، وبإمكانها أن تنمو وتكبر وتحدث صراعا داخليا يزعزع قوة المنظمة واستقرارها لتصبح ثروة عامة وهنا نلاحظ مدى نجاعة الاتصال النجمي إذ أنه ينزع الحجاب عن هذه الأشياء إذ يعطي المجال للمسؤول للتدخل ومعرفة طبيعة المشكل أو الخلل سواء كان عاما أو خاصا حتى يتمكن من امتصاص المشكل والتحكم فيه وإضفاءه والبحث معهم وإشراكهم فيه معه على مقترحات وحلول المشكل أو الخلل وتسوية الأوضاع واستبعاد غير المرغوب فيه وتوطيد وتقوية العلاقات بين الرؤساء العاملين وهذا واجب على الجميع في هذا النمط من الاتصال إذ أنه يحتم على الجميع حماية استقرار المؤسسة عليهم ذلك.<sup>1</sup>

شكل رقم 03: يوضح نمط الاتصال على شكل نجمة<sup>2</sup>



المصدر : خضير كاضم حمود ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية ، 2002، ص54

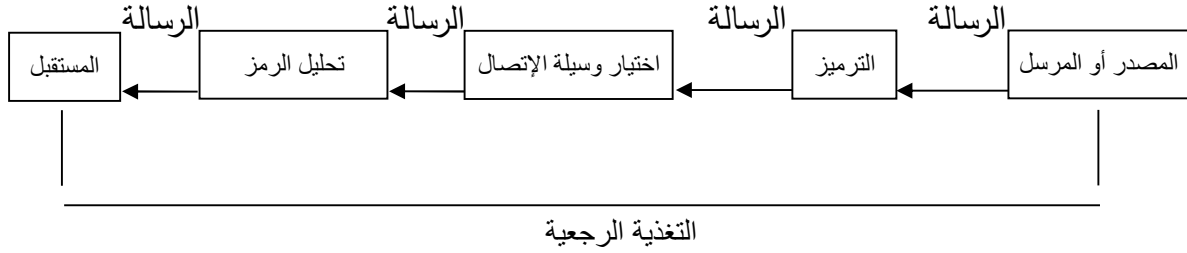
<sup>1</sup> محمود السمد الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، 2003. 2003 ص 217

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية ، 2002، ص54

#### 4- عناصر الاتصال التنظيمي

تتمحور عملية الاتصال حول ثلاثة عناصر أساسية هذا كحد أدنى و هي المصدر (المرسل): لرسالة والمستقبل وتدخل عناصر أخرى في إنجاز عملية الاتصال حيث لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض إليها حتى يمكن فهم وزيادة تفعيل العملية، والشكل الموالي يوضع لنا هذه العناصر:

شكل رقم 04: يوضح عناصر الاتصال<sup>1</sup>



المصدر : محمود عودة، أساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص7

#### 4-1- المصدر أو المرسل:

وهو الملقى للرسالة قد يكون شخصا أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو الجهاز مثل الراديو و التلفزيون و الصحف و المجلات و غيرها و الذي يرد أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وللمرسل وظيفتين أساسيتين:

أ) تحديد الفكرة أو المهارات مما يرغب في توجيه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة و جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها و تحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة أو اللغة المناسبة.  
 ب) القيام بالشرح و توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

وتعتمد فعالية الاتصال على صفات يجب أن تتوفر في المرسل كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ.  
 لكي يحقق المرسل أهدافه من الرسالة يجب أن يراعي مجموعة اعتبارات هي:

- إدراكه ومعرفته بما يود إرساله ليسهل ذلك الشرح و التوصيل.
- اعتماد السهولة وتفاذي المبهم لتوصيل الرسالة.
- تحديد الوقت و المكان الملائمين للتوصيل.
- تشجيع التغذية الرجعية.

<sup>1</sup> محمود عودة، أساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص7

- ضرورة مراعاة عوامل إعاقة وصول الرسالة إلى المستقبل، ووصولها إلى الهدف المنشود كالضوضاء، التشويش، التقليل منها لان ذلك يؤدي إلى تحريف هدفها.

#### 4-2- ترميز عملية الاتصال:

ويعني وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم(المستقبل) كاستعمال الرموز السهلة و اللغة، وأية تعابير يتفق عليها المتلقي، تساعد على تسهيل وتوضيح أكثر لفهم موضوع رسالة الاتصال، فلإنسان لا يستطيع أن ينقل أية فكرة عقلية إلى غيره إلا عن طريق وسيط يعبر عن تلك الفكرة ، حيث تتجسد في صورة رموز أو إشارات أو حركات ينقلها إلى المستقبل ليستقبلها هذا الأخير ويفك رموزها ويستجيب لها ويرسل رسائل مماثلة لذلك، فالرمز هو أساس الاتصال مهما تنوعت رسائله واختلفت طرقه وأساليبه.

#### 4-3- الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وان تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية، وحتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:

أ- أن تضم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، وتتاسب موضوع الرسالة مع الحاجة ويعتبر المستقبل حر في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له، وقد توصل لوثر فرانك إلى قاعدة تقول إن الاختيار متوقف على العلاقة من الفائدة التي ينتظرها المستقبل من جهة و الجهد الذي يبذله من جهة أخرى و يعبر عن ذلك على النحو الآتي:

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

يفضل المستقبل الإطلاع المتيسر له عن الذهاب إلى مكان بعيد للحصول عليها، ولكن في حالة الاهتمام بخبر معين مقبول نجد أن المستقبل على استعداد لبذل جهود مضاعفة لكي يعرف هذا الخبر.

ب-صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة.

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

د- أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهود المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.<sup>1</sup>

#### 4-4- تحديد وسيلة الاتصال:

و تحدد وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها، وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة ومنها موضوع الاتصال، طبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين، إن استخدام عدة قنوات لنقل المعلومات المعقدة يزيد من احتمالية الاهتمام و الاحتفاظ بالرسالة وما تتضمنه من معلومات وتتراوح الوسائل بين ما هو رسمي وغير رسمي، والوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير، الخطابات، إصدار الأوامر، والمنشورات الدورية أما غير الرسمية هي التي تمر خلال قنوات لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية والإشاعات و التسامر والمناقشات أثناء فترات الراحة...الخ<sup>2</sup>

#### 4-5- تحليل رموز الرسالة:

وهذا من ادوار المستقبل فعند استلامه الرسالة عليه فك رموزها حتى يعطي معنى كامل لها، وتعتبر هذه العملية بمثابة ترجمة المضامين التي تنطوي عليها الرسالة من أفكار ومفاهيم وأراء وتعتمد هذه الفعالية على القدرات والقابليات التي يمتلكها المستلم وقد يتعرض إلى فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها ولذلك فكلما كان هناك تجانس وتمائل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية والاتفاق على المعنى والرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من طرفين.

#### 4-6- المستقبل:

<sup>1</sup> فضيل دليو، الإتصال : مفاهيمه ونظرياته - وسائله ، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع 2003، ص56

<sup>2</sup> فارس حلمي،مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، عمان الأردن، الجامعة الأردنية ، ص64

يقوم المستلم أو المستقبل أو المرسل إليه باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع- البصر- الشم- الذوق- اللمس)، ويقوم باختيار المعلومات وتفسيرها وقد يكون المستقبل فرد أو جماعة أو المركز وتوجد عدة عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

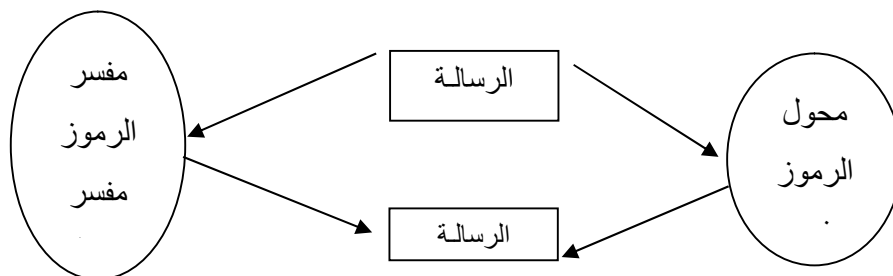
- المستوى التعليمي.
- الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم والفروق الفردية، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخصي المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه، وبناءا على ذلك يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك وتعد الخلفية الفكرية المشتركة بين الطرفين (المرسل- المستقبل) ذات دلالات هادفة في تحقيق نجاح عملية الاتصال.

#### 4-7- التغذية الرجعية (المرتدة):

تعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فيها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدمها من طرف المستقبل، ويقوم المتلقي بناءا على ما تلقاه من معلومات، وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدم وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال، وهنا يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال، ولجعل الرسالة ذات معنى أكثر وضوحا فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية الاتصال حيث يتعين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

ولنجاح فاعلية الاتصال يجب أن يتحقق التفاعل و التلاحم بين هذه العناصر كلها و بالشكل الصحيح للوصول إلى الهدف العام و الذي هو التأثير، ويؤكد كلا من شانون وويفر أهمية التغذية الرجعية، حيث يصبح في هذه المرحلة المستقبل مرسلا والمرسل مستقبلا وهذا يعني أن الاتصال ذو شكل دائري في هذه الحالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم 05: يوضح التغذية المرتدة



المصدر : حمدي ياسين وآخرون ، الصحة النفسية و مشكلاتنا اليومية ، 1997، ص138

ولضمان فاعلية ونجاح الاتصال وليكون له أثر جلي واضح يجب مراعاة بعض العناصر المهمة ومن أمثلة ذلك:

- أ- **الموضوعية:** وتضمن للمستقبل فائدة معينة من التغذية المرتدة لأنها تجنبه الخطأ في الإنتاج أو الخسارة.
- ب- **الفهم أو القدرة على الفهم:** أحيانا قد يخطئ المشرف أو المدير الفهم خصوصا عندما يحاول المستخدم تفسير موقف معقد.
- ج- **الهدف:** يجب أن يكون هدف التغذية الراجعة محدد أو غير مبهم أو عام، وإلا سوف يظهر الكثير من التعقيدات التي تسبب الإحباط.
- د- **القبول:** يجب أن لا تكون هناك مشكلة تحول دون مد المستقبل بمعلومات مفيدة وبناءة تساعده وتشجعه.
- هـ- **الدقة:** إن التغذية الراجعة غير الدقيقة عادة ما تكون مضادة للتأثير أو التسبب حساسية وتفاعلا نفسيا سلبيا، و في نفس الوقت بعض المعلومات الدقيقة تكون مؤذية إذا كانت رسمية أو قاسية.
- و- **التوقيت:** المتطلبات الأساسية هي التعليقات السريعة، والنقدية أو المعززة، إن التأخير في الرد يمكن أن يسبب انعدام الأمان والدهشة و الاضطراب والازدراء.<sup>1</sup>

## 5- نماذج الاتصال التنظيمي

النموذج عبارة عن محاولة لتقدير العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين متغيرات الظاهرة الاتصالية، التي تعتبر دراسات تحليلية لعملية الاتصال تحدد عناصرها والعلاقات بينها، فالنموذج في حقيقة الأمر هو الأدوات الثقافية التي تساعد على فهم أي ظاهرة أو نظام أو إدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو النظام من أجل السيطرة والحكم فيها، وفكرة النموذج جيدة على الإنسان فكل منا يضيع نماذج لسلوكه ومن بين أهم النماذج التي سوف نناقش بعضها نذكر:

### 5-1- نموذج لاسويل هارولد (1948):

قدم هارولد لاسويل نموذج في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية، كان من بين التطورات التي حدثت في هذه الفترة، حيث قدم منظورا عاما للاتصال والذي يتلخص في العبارة التالية : من

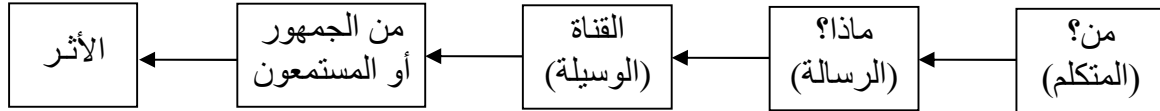
<sup>1</sup> حمدي ياسين وآخرون ، الصحة النفسية و مشكلاتنا اليومية ، 1997، ص138

يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة وبأي أثر؟

فالسؤال الأول من يقول؟ يشير إلى من القائم بالإتصال وما هي خصائصه إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد أهم عناصر العملية الاتصالية أما العنصر الثاني يركز على السؤال ماذا تقول؟ وهي الرسالة، والعنصر الثالث يركز على السؤال لمن يقول؟ الذي هو الجمهور (المستقبل) ونوعه وطبيعته وخصائصه، والعنصر الرابع هو الوسيلة والسؤال الذي يركز على ذلك بأي وسيلة؟، هناك عدة وسائل للاتصال إذ تختلف كل وسيلة عن غيرها من حيث مدى ولائمتها بالمتصل وبالرسالة، أما العنصر الخامس هو التأثير وذلك لأن دراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام فهو عالم سياسي وجاءت الدراسة نتيجة لعمله بالدعاية سنة 1948، واهتم بعناصر الإتصال المتحدث، الرسالة والمستقبلون؛ واعتبر الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها إليه؟ وان لم يتحقق التأثير تصبح العملية فاشلة وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية؟ ولم يشر لاسويل هارولد إلى رجوع الصدى (التغذية الرجعية) من المستقبل إلى المرسل، كما أنه لم يتعرض للخبرة المشتركة بينهما.

وقد قدمت طريقته منظورا أعم لهدف الاتصال حيث يمكن. للاتصال تحقيق الإعلام والتسليّة والإثارة والإقناع، وهو نموذج مبسط للعملية الاتصالية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 06: يوضح نموذج لاسويل في الاتصال.<sup>1</sup>



المصدر: حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص135

## 5-2- نموذج شانون وويفر 1949:

بعد عام من ظهور نموذج لاسويل ظهر نموذج شانون وويفر وهي دراسة تمت في شركة "بل للهاتف" لدراسة المشكلة الهندسية لإرسال الإشارات وكانت النتائج هي أساس نموذج شانون وويفر للإتصال ويصغان طبيعة عملية الاتصال بقولهما:

سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه يشمل الموسيقى والفنون الضرورية والمسرح ويشمل كل السلوك؟ ومصدر المعلومات هو الذي يختار رسالة معينة من بين مجموعة من الرسائل الممكنة وبحول جهاز الإرسال أو المرسل هذه الرسالة إلى إشارة يتم نقلها بواسطة وسيلة اتصال معينة إلى المستقبل،

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص135

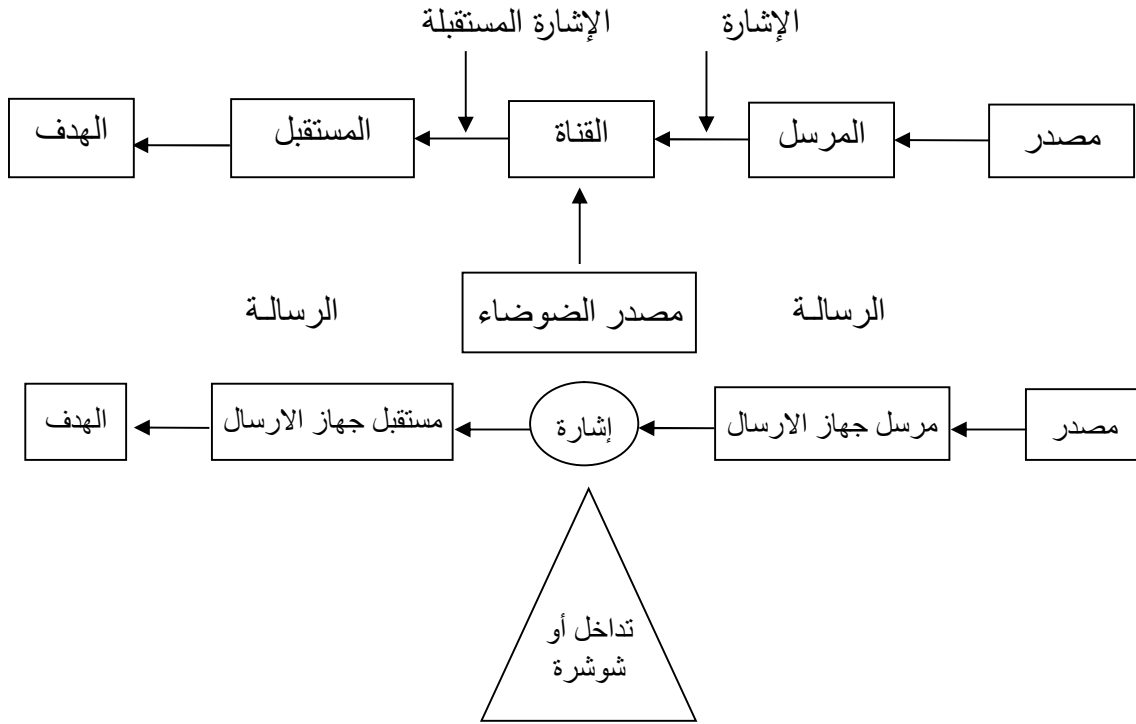
كالخط التلفوني أو اللاسلكي... التي تحول الصوت إلى ذبذبات، أما الحديث الشفهي فإن مصدر المعلومات يكون العقل والمرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أمواجاً صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء (القناة).

دخلا الباحثين مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش في جهاز الراديو أو الضباب الكثيف أو صفحات الجريدة المبتلة غير الواضحة، وطورا أيضا فكرة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت، ومفهوم الضوضاء هو أحد العناصر الهامة التي أوضحها هذا النموذج وهو كل ما يعوق عملية الاتصال وقد ينشأ هذا التداخل من المرسل أو الرسالة أو المستقبل؟ وتنتج هذه الشوشرة عن عدم ارتياح المستقبل نتيجة لأسباب مختلفة تتعلق به مما يعوقه عن فهم الرسالة أو سوء إضاءة أو عدم الدقة في الإضاءة... الخ وعلى القائم بالاتصال التدخل لكي يمنع وقوع تحريف في الرسالة أو وصول فكرة غير صحيحة، رغم أن هذا النموذج يغلب عليه الطابع الرياضي الميكانيزمي إلا أنه يمكن استخدامه كنموذج للاتصال الإنساني، فيمكن أن نفكر في مصدر المعلومات كمصدر اتصالي يشكل الرسالة جهازه الصوتي والموجات الصوتية هي الإشارات المنقولة؟ أما الهواء هو القناة؟ وميكانيزم السمع للشخص الذي يتلقى الرسالة هو المستقبل.

وقد قدم نقد لهذا النموذج هو تجاهل بعض العناصر الهامة التي تدخل في العملية الاتصالية مثل التغذية الراجعة أو الاستجابة بالإضافة إلى كونه مسار ذو اتجاه واحد.

وكما هو موضح في الشكل فقد وصفا "شانون" و"ويفر" الاتصال من خلال 6 عناصر هي:

شكل رقم 07: يوضح نموذج ويفر وشانون الاتصالي.

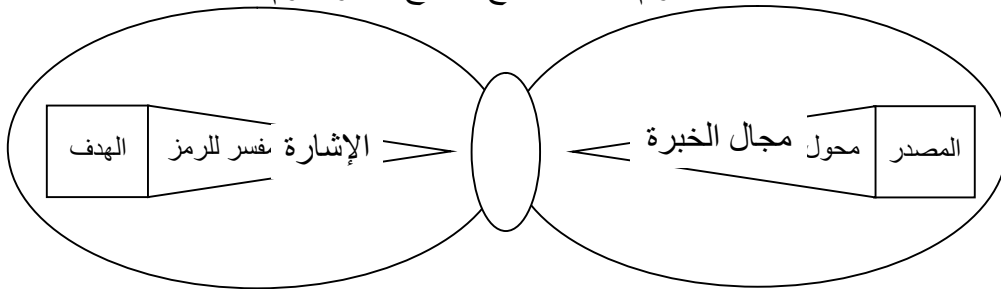


المصدر: منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2002، 2001 ص102

### 5-3- نموذج شرام 1954:

قدم ولبور شرام مفهوما هاما هو مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل وقد نشر موضوعا عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، وقدم فيه نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال، وأول هذه النماذج هو تطوير لنموذج "شانون" و "ويفر" وهو النموذج الموضوع في الشكل:

شكل رقم 08: يوضح نموذج ولبور شرام.

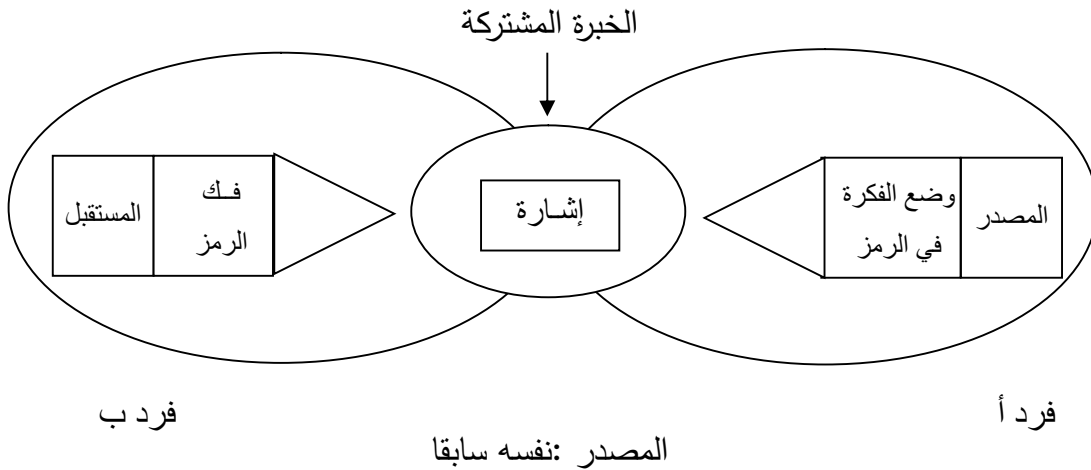


المصدر : المرجع السابق

وفي وصف هذا النموذج قال: يمكن أن يكون المصدر فرد (يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير) ويمكن أن يكون المصدر هيئة (كجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي) وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية في الهواء أو وترددات في تيار كهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى.

و الهدف قد يكون شخصا يستمتع أو يشاهد أو يقرأ أو عضوا من مجموعة يشترك في المناقشة، فالالاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر و المستقبل، فعندما يتصلان ببعضهما بتداخل مجال خبرتهما لإنشاء علاقة بينهما، فيحول المصدر رسالته إلى رموز (معلومات-مشاعر) يمكن إرسالها وبمجرد أن تتحول الرسالة إلى الرموز وترسل تفقد الصلة بمرسلها، ويختار المرسل فيما إذا كان المستقبل للرسالة قد استقبلها وفسرها دونما تغيير أو تشويش أو ما إذا كانت الصورة في رأس المستقبل، ستحمل أي شبه لتلك التي في رأس المرسل وكلما تشابه إطارهما الدلالي زادا احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء عند كل منهما، و الكلمة لها أبعاد عديدة ويختلف المعنى من فرد ومن ثقافة إلى أخرى، المعنى الشائع الذي يعرفه الجميع، تعمل الكلمة ككود لما خزنه في ذاكرته عن كل تجاربه مع الشيء الحقيقي، فعند كل فرد نظام معين من العلاقات أو الرموز يستطيع أن يستخدمه ليصل محل الأشياء الأصلية.

شكل رقم 09: نموذج ولبور شرام للاتصال بين فردين

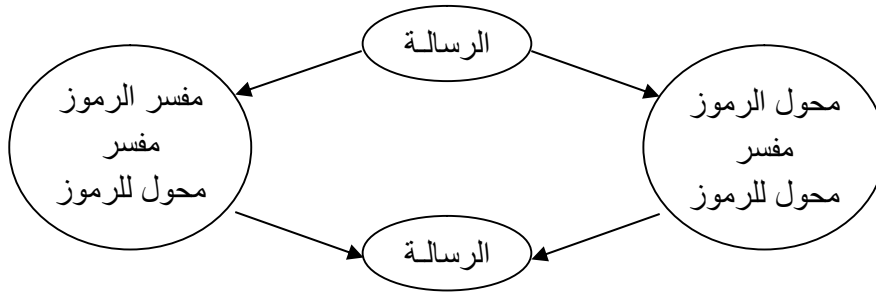


تمثل الدوائر الكبيرة في الشكل الإطار الدلالي أو التجربة المتراكمة عند المرسل و المتلقي و المنطقة المحصورة بين الدائرتين المتلاقيتين أو المستطيلين تمثل الخبرة المشتركة بينهما المتلقي و يضع المصدر أفكاره في كود En code، ويستطيع المتلقي أن يفك الكود De code، وعلى هذا فإنه إذا كانت الدوائر بها

جزء كبير يصبح الاتصال سهلا ، وإذا كانت الدوائر بها جزء صغير مشترك أي إذا كانت خبرة المصدر و المتلقي غير متشابهة أو مختلفة إلى حد كبير في هذه الحالة يصبح من الصعب جدا نقل المعنى المطلوب من شخص لآخر.

اقترح "شرام" أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء و التشويش ويؤمن بان المستقبل عندما يصدر التغذية الراجعة يصبح مرسلا ويلغي ضرورة التفرقة بين الاثنتين في وصف عملية الاتصال كل واحد منها يوصف بأنه مصدر ومستقبل للرسالة، فالإتصال دائري ويختلف عن الإتصال القديم ذي الإتجاه الواحد كما يتضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 10: نموذج الإتصال الدائري لشرام.



المصدر : نفسه سابقا

يؤكد شرام إلى أن الفرد يشترك في عملية الاتصال لا يكون مرسل دائما بل يقوم سواء كان مرسلا أو متلقيا بوضع فكرة في كود وفك كود ما يتلقاه كما يقوم بتفسير المنبهات بناء على مجال خبرته الخاصة.

شكل رقم 11: نموذج ولبور شرام.



المصدر : نفسه سابقا

كانت وجهة نظر "شرام" عن الاتصال أكثر دقة من كثير مثيلاتها في تلك الفترة، وأضافت عناصر جديدة في وصف العملية، فبالإضافة إلى تأكيد عناصر المصدر والرسالة والهدف، فإنها أوضحت أهمية عملية تكوين وفك الرموز، ودور مثدان الخبرة.

## 6- نظريات الاتصال التنظيمي

لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجود النظريات، ونجد أحيانا أن هذه النظرية مستمدة من بعضها البعض ولذلك يتعين على كل بحث علمي العودة إلى هذه النظريات، حتى يتسم بالصفة العلمية فهي تفيد في تفسير المشكلات العلمية. إن انتقاء أي نظرية يكون في ضوء ما يتطلبه ميدان الممارسة ولهذا سوف نعرض النظريات الموالية في بحثنا هذا:

### 6-1- نظرية التبادل:

ذكر سالفا أن العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك حيث أسهمت في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة، وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.<sup>1</sup>

### 6-2- نظرية التفاعل:

تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية وتستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي و الاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، و أن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة و الكفاءة المشتركة ، كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، و أ، التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون- التنافس- الاتصال- التوافق- الصراع) و بالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2002،2001 ص102

<sup>2</sup> منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2001-2002 ص 103

### 6-3- نظرية الحتمية التكنولوجية:

وهو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذا تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد إنيس" و"مارشال ماكالوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في عملية الاتصال بل وحق في تنظيم المجتمع كله لقد كان ماكالوهان يرى أن الموصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من فترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أثر من الرسائل التكنولوجية، فلتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتداد لها (الكاميرا للعين - الميكروفون للسمع - الحاسبات الآلية للعقل... الخ).<sup>1</sup>

### 7- معوقات الاتصال التنظيمي

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم، و خلال هذه المرحلة المرورية تتعرض الرسالة إلى معوقات مختلفة تقوم بتشويه المعلومات التي تتضمنها عن طريق إدخال تغييرات على أجزاء مهمة ومنه تعود الرسالة مختلفة عن تلك التي كان ينبغي إرسالها إلى المتلقي، ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة ويمكن اختزال هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>2</sup>

#### 7-1- المعوقات الشخصية:

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال و المتمثلة في المرسل و المستقبل، الناتجة عن الفروق الفردية بين الأفراد، وكذا الخلفيات الفكرية واختلاف الميولات الشخصية.

\* التباين في الإدراك: إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد هو الاختلاف الانتماء البيئي مما يجعل البيئي مما يجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء تختلف وتتباين حيث أن الفرد يميل إلى الاستماع لما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه ويعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض وما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

<sup>1</sup> محمد يسري إبراهيم دعيبس، الاتصال والسلوك الإنساني إلى رؤية في الأنثروبولوجيا و الاتصال، الإسكندرية، البيطاش شطر للنشر والتوزيع ، 1999

أ- الانطواء: وهو عدم مخالطة الآخرين و تبادل المعلومات معهم ويعرف هذا النوع من الشخصية بالانطوائية إذ يؤدي إلى إضعاف رابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم أي مقترحات هادفة بسبب ضعف الاتصال بينها (الشخصية) و بين العاملين معها.

ب- الغريلة: وهي عملية تنقية المعلومات و إبعاد أجزاء من الرسالة، ففي الرسائل المتجهة إلى المستويات الأدنى تتم غريلة المعلومات على أساس أو قاعدة عدم أهميتها للعاملين في المستوى الأدنى، و معظم الأحيان تحمل الرسائل المتجهة إلى العاملين تعليمات لتنفيذ واجبات معينة دون أن تحمل شرحاً لأهمية تنفيذ هذه الواجبات، كذلك تلجأ المستويات العليا إلى غريلة الرسائل المتجهة إلى المستويات الأدنى لأنها تخشى عواقب وقع الرسائل الكاملة على العاملين، فمثلاً ربما تبعث الإدارة العليا إلى العاملين تعميماً مكتوباً عن إجراءات مقترحة لخفض التكاليف من أجل زيادة الإنتاجية و الكفاءة، وعلى الرغم من أهمية ما في هذه الرسالة من معلومات بشأن بقاء الشركة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية فإن الإدارة تلجأ أحياناً إلى غريلة ما تتضمنه من معلومات خشية أن يبدأ العاملون بالبحث عن وظائف في أماكن أخرى بسبب توقعهم قيام الشركة بإلغاء عدد كبير وعقود العمل.

أما غريلة الرسائل المتجهة إلى الأعلى فتحدث إذا كانت المعلومات غير إيجابية وإذا كان المرسل يخشى غضب المتلقي وفي هذه الحالات يتم تغيير المعلومات لتبدو أقل سلبية مما هي في حقيقة الأمر. أما عن غريلة الرسائل الأفقية فتحدث عندما يتنافس المرسل و المتلقي على الفور بجوائز معينة في المؤسسة التي يعملون فيها، وتستمر الاتصالات بين العاملين في مثل هذه الحالات ولكن قد يعمل كل واحد منهم على غريلة المعلومات التي يعتقد أنها ستساعد الآخر على التحقيق فوز.

ج- المبالغة: يتم ذلك بالإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات، ويحدث التشويه هنا عند الإسهاب في شرح بعض الجوانب أو تضخيم المعلومات من أجل جذب انتباه المتلقي لها، وهناك بعض العوامل تزيد من احتمالية حدوث التشويه في الاتصالات التنظيمية فالرسائل الشفوية مثلاً أكثر عرضة للتشويه من الرسائل المكتوبة و الرسائل الصادرة عن المستويات الأعلى إلى الأدنى أقل عرضة للتشويه من الرسائل الصادرة و الصاعدة إلى الأعلى.

قام أوريللي 1978 بمقارنة بينهما فوجد أن الرسائل الصاعدة الحاملة للمعلومات إيجابية أقل عرضة للتشويه من الرسائل الصاعدة التي تحمل معلومات سلبية كما وجد انخفاض مستوى الثقة بالمتلقي يرتبط بتشويه أكبر للرسائل خاصة إذا كانت الرسائل تحمل معلومات تؤثر سلباً في المرسل ذاته.

د- الحذف: ويتعمد الأفراد ذلك في أية رسالة مبعوثة لشخص آخر وقام ديفز 1986 بدراسة حول ذلك في شركة صناعة كبيرة، وفي هذه الدراسة قدم أعضاء مجلس الإدارة رسالتين إلى مديري المستوى المتوسط ليقوموا بدورهم لتبليغها إلى المستوى الأدنى وكانت الرسالة الأولى مهمة للغاية لأنها تتعلق بخطط و اقتراحات أولية لإلغاء بعض الوظائف و الاستغناء عن البعض العاملين، أما الرسالة الثانية فكانت غير مهمة نسبياً لأنها تتعلق بإدخال تغييرات على نظام وقوف السيارات.

وأظهرت النتائج أن مديري المستوى المتوسط قاموا بحذف أسماء الأشخاص الذين تعينهم و تهمهم المعلومات، فقد تم إرسال المعلومات الخاصة بالتخلي عن العاملين إلى نسبة 94 % من المشرفين الذين قاموا بدورهم بإبلاغ 70% من مساعديهم. أما الرسالة الثانية الأقل أهمية فحصل عليها 15 % فقط من مساعدي المشرفين أي أنها حظيت بنصيب أكبر بكثير من نصيب الرسالة الأكثر أهمية و يعجز ذلك إلى المديرين والمشرفين بعدم أهمية هذه الرسالة لعمال المستويات الأدنى.

حبس المعلومات: وكثيراً ما يقوم الأفراد بذلك من أجل أن يظهر الفرد بمظهر المتميز عن زملائه ويتفوق عليهم بعدم إدلاءه بالمعلومات التي يكسبها، وهذا يشوه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه ويكون علاقات سيئة بين الأفراد. ويمنع انسياب المعلومات بسلاسة ويعرقل سبل التعاون و التفاهم المتبادل ويؤدي كذلك إلى حصول الكثير من المشاكل والعقبات المحرجة عن العاملين داخل المنظمة بالتالي التأثير على فعالية التنظيم، وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد انجازها.<sup>1</sup>

## 7-2- المعوقات التنظيمية:

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة، ويتضمن الهيكل توضيح العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية إضافة لبيان انسياب السلطة وتوضيح خطوط و شبكات الاتصال القائمة بين العاملين و مراكز اتخاذ القرار، ولذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح وينظم تلك العلاقات بينهم في عرقلة سبل الانسياب الفعال في إطار المنظمة ومن أهم هذه العوائق و المشكلات نحصر منها:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية.

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

<sup>1</sup> حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة ، بي 1982، ص172

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق وثنائق وهوية متميزة للمؤسسة.
- جهل العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم الاستقرار التنظيمي، و التغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد، كما أن عدم الاستقرار من شأنه أن يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم مما يعرض الأسس الهادفة للاتصال الفعال إلى ضعف دائم وعدم تحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها.
- سوء استخدام السلطة و الإشراف الضعيف، وينتج عن ذلك قصور في الوصف الوظيفي. مما يسبب التأخير وزيادة الأعباء.
- الاعتماد المفرط باستخدام اللجان، إذ أن اللجان إحدى الوسائل الاستشارية في المنظمات والاعتماد عليها بصورة زائدة، غالبا ما يؤدي إحدى الوسائل الاستشارية في المنظمات والاعتماد عليها بصورة زائدة، غالبا ما يؤدي إلى تدهور العلاقات بينها و بين خطوط السلطات التنفيذية في خط السلطة مما يؤثر سلبا على عملية الاتصال.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاختصاصات التنفيذية مما يؤدي إلى استمرار لغة العداة السائدة بينها.<sup>1</sup>

### 7-3- المعوقات البيئية:

- ومن ضمن المعوقات في العملية الاتصالية هي المعوقات البيئية سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل، وهي الآثار الناجمة عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ومن هذه المعوقات هي:
- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة و بالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في بيئته.
  - القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية إذ أن هذا العمل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المنظمة تستورد المعلومات ومصادر من البيئة الخارجية وخصوصا ما يتعلق منها بالعملاء والمنافسين والموردين والمستهلكين والمصادر البشرية و المعلوماتية و المادية... الخ

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية ، 2002، ص135

- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميم الاتصالات بينهم، أم المناخ التنظيمي و الاجتماعي السليم من أنه أن يساعد في تحقيق سبل الاتصال الفعال وتنشيط دوره الهادف في نجاح المنظمة و استثمار أبعاده في إنجاز الأهداف بكفاءة و فعالية.
- التخصص قد يصبح عائقا في الاتصالات حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم كل فئة لغة معينة خاصة باختصاصاتها مما يتعذر على العنصر الآخر فهمها و التعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة به.
- الموقع الجغرافي: إن التباعد بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ و الأداء تؤدي وبلا شك إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب و العكس صحيح.
- عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التنظيم الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التنفيذي في العمل داخل المنظمة.
- الإفراط في طلب البيانات و المعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة و تعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.
- ومن هنا يظهر بجلاء أن المنظمة الهادفة لا بد لها من اجتناب الآثار الناجمة عن العقبات و العوائق التي تحول دون تحقيق سبل الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة.

#### 7-4- المعوقات الشخصية:

- المستوى التعليمي أو الخبرة: يعد المستوى التعليمي للموظف وخبرته عاملين مهمين في فهم الرسالة باستيعابها باعتبار أن خلفية الموظف الثقافية تؤثر في طريقته في معالجة ورؤيته للأمور وإدراكه لها وهذه دعوة للمدير لكي يتعامل مع موظفيه وفقا لمستواهم التعليمي و الثقافي و خبرتهم في مجال العمل وهذا في حد ذاته يقلل من الصعوبات التي يواجهها المدير في تصور موظفيه في فهم رسائله على الوجه المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1997، ص154

## 8- خصائص الاتصال :

- تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، كما تتوقف على موضوع الاتصال وأهميته ونوعية المعلومات والوثائق المراد نقلها. ويمكننا بيان عدد من الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها في أية عملية للاتصال على النحو الآتي
- 1- أن يكون الاتصال مبنيا على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.
  - 2- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني، وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبراتهم ومعتقداتهم.
  - 3- إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجعي، بمعنى ألا يتصل إداري مع مرؤوس تابع إلى إداري آخر، والعكس صحيح.
  - 4- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المؤسسة.
  - 5- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص192 .

## خلاصة الفصل

مما سبق ذكره نجد أن الاتصال عملية بالغة الأهمية فهو يعتبر المحرك الرئيسي للعلاقات الإنسانية و يعد تعبيراً عن التفاعل القائم بداخلها، فهو بذلك الصلة بين الفرد وبين مساعيه في تحقيق أهدافه بتدخل عناصر عدة من أجل إنجاز هذه العملية، مع التحكم فيها حتى لا يؤدي بنا ذلك إلى الوقوع في الفشل، ومن أجل ذلك ولتوضيح أكثر ومعرفة حقيقة الاتصال تناولنا في هذا الفصل جملة من العناصر المتعلقة بالاتصال التنظيمي ابتداءً من عرض لتعاريفه، ثم تطرقنا إلى أهدافه وأشكاله ومساراته، عناصره، نماذجه، معوقاته، و أخيراً تطرقنا إلى خصائص الاتصال الجيد لضمان نجاح وسير العملية نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها.

## الفصل الثاني: الأداء

### تمهيد

- 1- مفاهيم حول الأداء
  - 2- مكونات الأداء
  - 3- نماذج فكرية في الأداء البشري
  - 4- نظام تقييم الأداء
  - 5- أهداف نظام تقييم الأداء
  - 6- عناصر الأداء
  - 7- طرق تقييم الأداء
  - 8- أهمية تقييم الأداء
  - 9- الجهات التي تقوم بتقييم الأداء
- خلاصة

## تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم غموضاً لأنه حالة يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث المتتالية لهذا الموضوع.

- ولقد تنوعت هذه الدراسات والمواضيع لأن الأداء يتأثر بكثير من العوامل كالأجرة أو الراتب، ونظام المنح و المكافآت، و الهيكل التنظيمية من إشراف وسلطة، كما يتأثر بالرضا الوظيفي... الخ.

- كما يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها و بالتالي تقييم أدائهم (الأفراد) لكي تظهر مكامن قوى وضعف الأفراد.

- والأداء هو مؤشر يعتمد عليه لمعرفة مدى فعالية الأفراد، الجماعات، و المنظمات ويتم تحديد معايير النجاح في الأداء من عدة معايير منها، الإنتاجية، التغيب، الحوادث، معدل الدورات... الخ

## 1- مفاهيم حول الأداء

- تعددت التعاريف و المفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء و الباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف:

- التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W.NICKOLAS) بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.<sup>1</sup>

- ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديريين ومهندسين.<sup>2</sup>

- وسيلة حمداوي تعرفه: "أنه المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديريين، مهندسين".<sup>3</sup>

- كما يرى عاطف محمد عبيد: "أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص 15

<sup>2</sup> مصطفى عشوي\_مدخل إلى علم النفس المعاصر، د.ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1992. ص 244

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، إدارة البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر، 2004، ص 123

<sup>4</sup> عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964 ص 13

- في حين يرى كل من "زلاحي" و "ويلاس" 1980: "أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"<sup>1</sup>
- كما يعرفه عبد الرحمان توفيق: "أنه تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، كما يقاس الأداء على النتائج التي حققها الفرد"<sup>2</sup>
- كما يمكن القول: أن الأداء يعني النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.<sup>3</sup>
- كما عرفه محمد سعيد سلطان: "أنه الفعل أو السلوك ذو القيمة أو التأثير الذي يتطلبه جهدا مبدولا لإحداث تغيير على شيء ما"<sup>4</sup>
- من التعاريف السابقة يتضح أن مفاهيم الأداء تختلف من مستوى إلى آخر فالأداء على مستوى المنظمة يعني المردودية و القدرة على المنافسة، أما لدى الموظف فينتج من إدراكه لمناخ العمل، و العمل يعني نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة.

## 2- مكونات الأداء

في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول نمط الانجاز ويمكن تحديدها فيما يلي:

### 2-1- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء و الكمية في خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### 2-2- نوعية الجهد المبذول:

أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهم نوعية وجود الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس ما يلي:

أ- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات

ب- درجة خلو الأداء مكن الأخطاء

ج- درجة الإبداع و الابتكار في الأداء

1 عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضى والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر. 2002، ص 46

2 عبد الرحمان توفيق عبد الرحمان توفيق، الأداء، د.ط، مصر القاهرة، اليرمولة، 1988، ص 211

3 عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، 2003، ص 25

4 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني. في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 365

## 2-3- أنماط الإنجاز:

المقصود بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب و الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

كما يمكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقريرا أو مذكرة وذلك إذا كان ذو طابع ذهني.<sup>1</sup> وتعتبر كل هذه المكونات عناصر مهمة في الأداء لأنها تحدد الأداء الذي يقوم به الفرد.

## 3- نماذج فكرية في الأداء البشري

النموذج الفكري في نوع من الإطار الفكري الذي يقوم فيه الباحث بوعي بتحديد مفاهيم أو مجموعة من المفاهيم تفيد في تصنيف المعلومات التي تتعلق بظاهرة معينة أو موضوع معين، كما تعن في وصف حقيقة أو وضع فرضيات عنها، في هذا العصر سنفرض عددا من النماذج الفكرية التي وضعها عددا من الرواد و المفكرين.

## 1- النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء:

## النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء و أساليبه و مقاييسه:

طور هذا النموذج هذا النموذج كل من دين (Dear) ورايبلي (Ripley) في المجلد الأول عن رواد تحسين الأداء ثم عدلاه في المجلدات الأخرى، وقد ضمن المؤلفان فيه جميع النماذج و الأساليب و مقاييس تقييم لحسن الأداء.

ويتضح من هذا الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في الأداء البشري هي: المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة. المستوى الثاني: ويتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل أربع عائلات هي:

1- التدريب في قاعة الصف و المحاضرات و ينبثق عن "تعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب"

2- تكنولوجيات الأداء في مواقع العمل و ينبثق عن "تعلم سريع في مواقع العمل"

3- إعادة تصميم العمليات والأنظمة و ينبثق عن "إعادة تصميم والمواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل"

1- حضارة (ثقافة) المنظمة و ينبثق عن "التفاعل بين الفرد و المنظمة ككل"

2- التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل

المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختبار وتقييم و إدارة أنظمة تحسين الأداء.

المستوى الرابع: يتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة و تطبيق و إدخال النظريات والنماذج الفكرية و الأساليب و المقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها، وتصب هذه العملية في

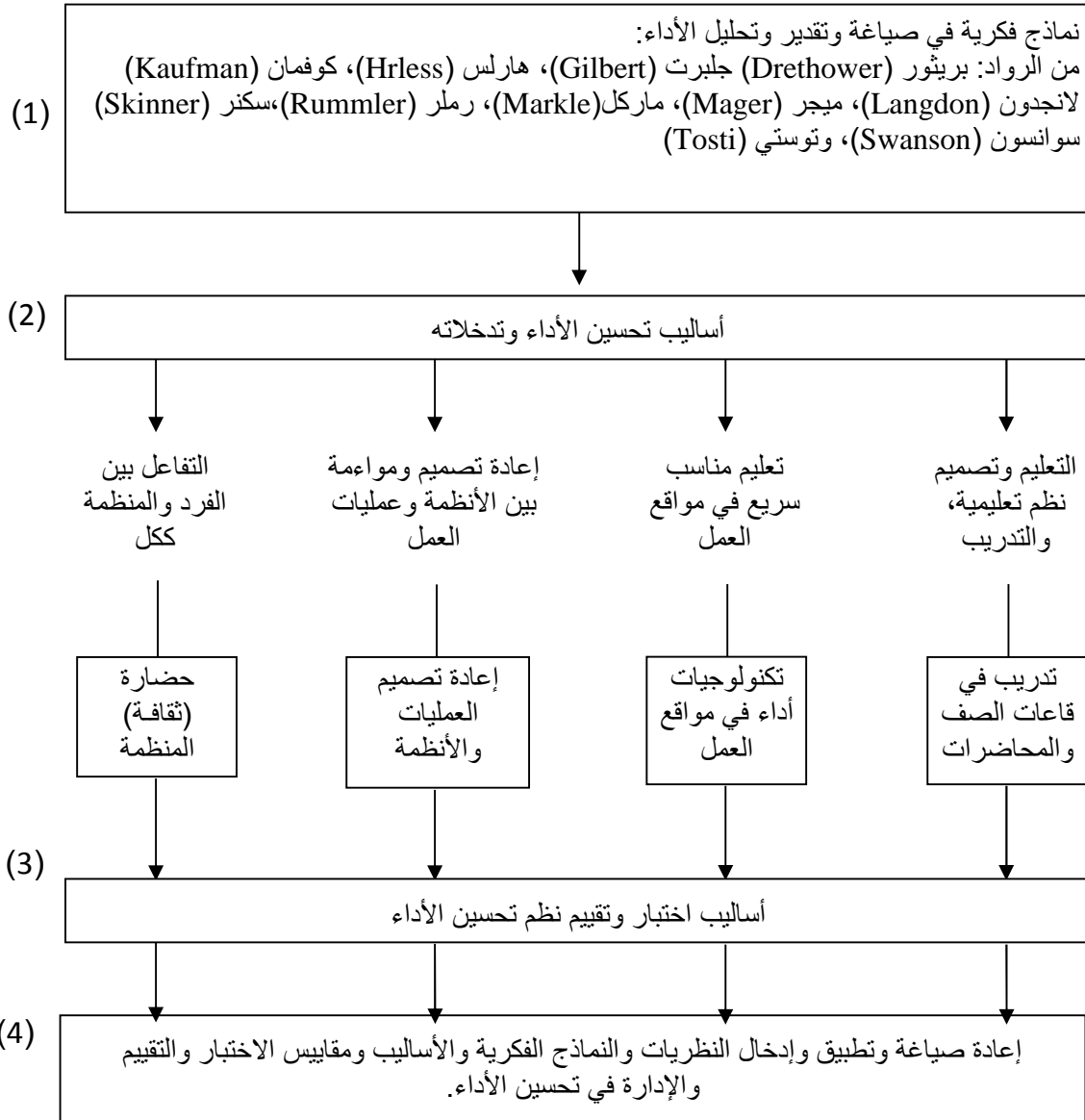
<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989، ص 33-34

المستوى الأول من النموذج لنكون عملية وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختبار ومقاييسه عملية نامية مستمرة، مما يثري حركة تكنولوجيا الأداء البشري فكرا و نظرية وممارسه وعملا.

- ويمثل الشكل هذا النموذج:

- النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء و أساليبه و مقاييسه.<sup>1</sup>

الشكل الرقم 12: النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء و أساليبه و مقاييسه



المصدر : عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة،

القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص74-75

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، 2003. ص74-75

### ب- النموذج الفكري لتحسين الأداء (ISPI):

- تحدث عن هذا النموذج أحد رواد حركة تحسين الأداء (ISPI) في ندوة في المؤتمر العام الذي عقده الجمعية الدولية لتحسين الأداء في شيكاغو في الفترة من 1998/3/24 وهو روجر م. أديسون (ROGER M.ADDISON)

ونستطيع اعتباره النموذج الفكري الذي تتبناه تلك الجمعية إذا أعلنت في نشرة صادرة عنها عن تنظيم ورشة عمل لمدة 3 أيام عنوانها "إنجاح عملية الانتقال من التدريب إلى تحسين الأداء البشري". كما تبين لنا فيه أن هناك ست خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء البشري أن يقوم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري وهي:

- تحليل الأداء
- تحليل الأسباب
- اختبار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه
- التنفيذ
- إدارة التغيير
- التقييم<sup>1</sup>

### 3-2- النماذج الشخصية: (Diagnostic Models)

نموذج هندسة السلوك: (Behavior engineering) لتوماس جلبرت: يتكون النموذج الفكري لجلبرت من ستة مستطيلات خلايا تتعلق الثلاثة الأولى منها (في الصف العلوي) ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد و الجماعات الصغيرة في المنظمة، وتتعلق الثلاثة الباقية بالأفراد العاملين في المنظمة (الجزء السفلي من النموذج).

- أما العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل فهي:

#### 1- المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعية ذات علاقة ومتكررة عن الأداء

#### 2- الموارد:

- هي أدوات وموارد ووقت وموارد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص77

- توفر عمليات عمل المنظمة.

### 3- الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.

- حوافز غير مادية.

- فرص نمو مسلكي مهني.

- عواقب واضحة للأداء السيئ.

العوامل التي تتعلق بالفرد العامل بالمنظمة:

### 1- المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية تلبى متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.

- فرص للتدريب.

### 2- القدرات:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم.

- عمليات اختيار جيدة للعاملين.

- جدولة مرنة تلبى قدرات العاملين المتقدمة.

### 1- الدوافع:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على حوافز المتوفرة.

- تقدير لدوافع العاملين.

- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظرف العمل وحقائقه.<sup>1</sup>

الشكل رقم 13: نموذج هندسة السلوك لتوماس ف. جليبرت

المثير (Stimulus)	الاستجابة (Réponse)	النتائج (Conséquences)
المستطيل رقم (1) بيئة العمل المعلومات	المستطيل رقم (2) بيئة العمل الموارد	المستطيل رقم (3) بيئة العمل الحوافز
المستطيل رقم (4) العامل في المنظمة المعارف	المستطيل رقم (5) العامل في المنظمة القدرات	المستطيل رقم (6) العامل في المنظمة الحوافز

المصدر: نفسه سابقا

<sup>1</sup> عبد الجباري إبراهيم درّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص 80- 81

### كيف يعمل النموذج؟:

- 1- لقد وضع جلبرت عددا من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العاملين ويذهب جلبرت في نموذجة الفكري أنه يجب العناية ببيئة العمل التي يعمل فيها أكثر من تغيير الموظف نفسه.
- 2- يعتقد جلبرت ، العوامل المتعلقة ببيئة العمل هي داعمة للأداء، وإذا لم توفر تلك العوامل لا يمكن للأداء أن يصل للمستوى المطلوب حتى ولو تلقى العاملون تدريباً متخصصاً، و على متخذي القدرات أن يبحثوا دوماً عن العوامل الداعمة للأداء ليستطيعوا تحديد الحلول المبتغاة.
- 3- يعتقد جلبرت أن تحسين الأداء يحدث عادة إذا توفرت العوامل الداعمة للأداء ولكن عدداً من المديرين يعتقدون أن العامل هو الذي يحتاج إلى عناية خاصة وليس البيئة وعند ذلك يقترح التدريب كحل للمشكلة.
- 4- يعتقد جلبرت أن العوامل الثلاثة الأخرى البنية في الصف الأسفل من النموذج وهي تتعلق بالفرد، يمكن أن تعالج بالتدريب ليكون هو الحل عندما يكون الأداء متدنياً.<sup>1</sup>

### ب/ نموذج المستويات الأداء الثلاثة لجيري رملر (Geary Rummler):

يرى جيري رملر أن هناك ثلاث مستويات للأداء في أية منظمة:

- 1- المستوى التنظيمي ( Organizational level).
  - 2- مستوى العمليات (Process level)
  - 3- مستوى العاملين المؤدين للأعمال (Job/ Performer level) ويعتقد رملر أن على مستشار تحسين الأداء أن يبدأ عمله بتناول المستوى التنظيمي لأن هذا المستوى هو الذي يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات و الأعمال (الوظائف).
- كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكل الأعمال وإدارتها لتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها. و الواقع انه تم فحص الهيكل التنظيمي التقليدي وتقسيماته ودوائره فقط فإنه لا يتضح لنا كيف يتم العمل فعلاً، وإذا أردنا أن نصل إلى الأداء فعلياً أن نفحص العمليات التي تتم عبر الدوائر والأقسام وتتجزأ أعمال المنظمة، ومن هنا فإنه يجب ربط أهداف المنظمة بأهداف تلك العمليات نستطيع تحقيق نتائج، و يقارن رملر عمل المنظمات بعمل الآلة فالنتائج المطلوبة تتم على المستوى التنظيمي وتمثل العمليات أجزاء الآلة التي تنسق وتعمل معا لتحقيق تلك النتائج، أما الأفراد مستوى العاملين الذي يؤدي الأعمال فمنهم الذين يزيدون الآلة بالوقود وإذا لم تربط المتطلبات على المستوى الأخير بأهداف العمليات المستوى الثاني فإنه لن تضمن أداء جيد أو مثالياً.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 80-81

ويخطو رملر خطوة أخرى في نموذجة الفكرى فيتحدث عن تسعة متغيرات للأداء فيربط بين مستويات الأداء الثلاثة مع ثلاث حاجات للأداء و هي المرامى و التصميم و الغدارة وهذه الحاجات الثلاثة إما أن تعززه و إما أن تحد من الفعالية التنظيمية على المستويات الثلاثة كما يوضح ذلك الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم 14: يوضح نموذج المستويات الثلاثة لجبرى رملر

حاجات الأداء (Performance Needs)			مستويات الأداء
الإدارة	التصميم	المرامى (الأغراض)	
إدارة التنظيم	التصميم التنظيمى	مرامى (الأغراض) التنظيم	المستوى التنظيمى
إدارة العمليات	تصميم العمليات	مرامى (الأغراض) العمليات	مستوى العمليات
إدارة الوظائف	تصميم الوظيفة	مرامى الوظائف	مستوى العاملين المؤدبين للأعمال

المصدر: نفسه سابقا

### 3-3 نماذج العمليات (Process Models):

أ/ نموذج الأداء البسرى وتحديد الحاجات التدريبية لروبرت ف. ميجر (Rolot . F. Megor):

يقوم المستشار فى هذا النموذج بعملية محلل للأداء ويسأل اثنى عشر سؤال أساسى يتفرع عن كل منها أسئلة فرعية عند تحديده الحاجات التدريبية.

1- من التناقض بين الأداء الواقعى و الأداء المطلوب؟

- لماذا اعتقد أن ثمة مشكلة تدريبية؟

- ما الفرق بين ما يجرى و بين ما يتوقع؟

- ما الدليل؟

- إلى أى حد يعتبر الدليل دليلا موثوقا؟

2- هل التناقض تناقض مهم؟

- لماذا؟

- ما الذى يحدث لو أننا لم نتخذ أى إجراء؟

- هل ثمة قيمة تتجلى إذا ما أدخلنا تحسينا فى المنظمة؟

3- هل ثمة نقص فى المهارة؟

- هل يقوم العاملون فى المنظمة بأداء العمل بدقة إذا اكتشفوا أن حياتهم تتوقف على ذلك الأداء؟

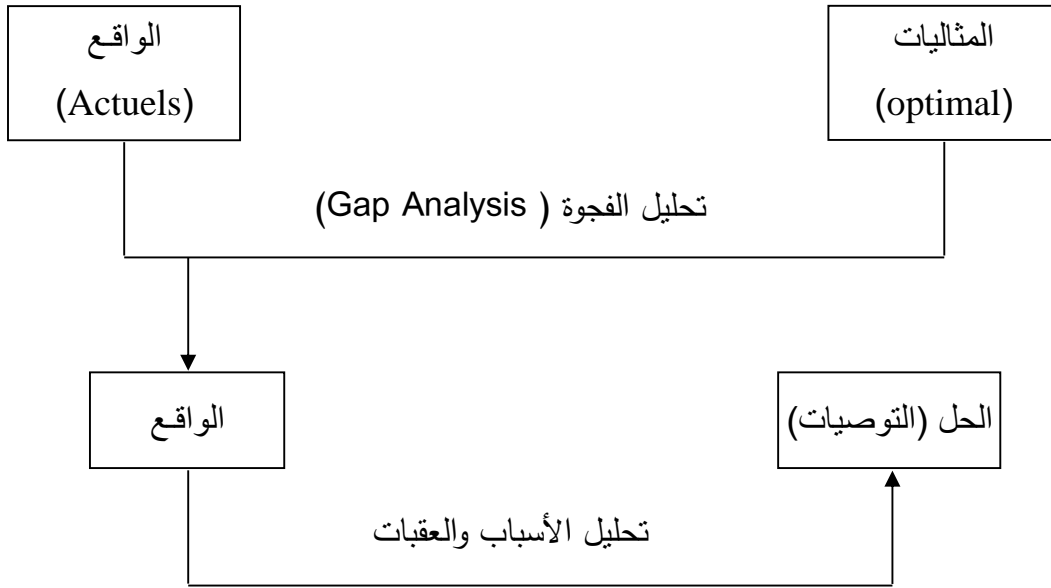
- هل مهاراتهم الحالية مقبولة على الأقل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 2003، ص 82-83

- 4- هل تمكن العاملون من أداء أعمالهم بنجاح في الماضي؟
- هل نسوا ذلك الأداء؟
  - هل يعرفون أنه لا يزال يتوقع منهم أن يؤديوا أعمالهم بنجاح؟
- 5- هل نستخدم المهارة المطلوبة مرات متعددة؟
- هل يتلقون تغذية راجعة عن أدائهم الرديء؟
  - كيف يقفون، على وجه الدقة، على حسن أدائهم؟
  - كيف ينظرون إلى الأسلوب الذي يخبرهم بكيفية أدائهم؟
- 6- هل ثمة طريقة أبسط لأداء العمل؟
- هل توضح معينات العمل المشكلة التي تواجه العاملين؟
  - هل يتعلمون أو يعيدون تعلمهم إذا ما لاحظوا الآخرين أثناء تأديتهم لأعمالهم؟
  - هل يمكن تغيير العمل بطريقة ما؟
- 7- هل يملكون من المقومات ما يعينهم على أداء أعمالهم؟
- هل لديهم استعداد جسمي و عقلي لأداء العمل؟
  - هل يملكون مؤهلات زائدة؟
- 8- هل يوقع العقاب بشكل غير مقصود على الأداء المرغوب فيه؟
- ما مصلحة الموظف الذي تغريه بأداء العمل بشكل جيد؟
  - هل يوقع على نفسه عقابا ذاتيا عندما لا يؤدي العمل؟
  - هل ثمة ضغوط عليه تثنيه عن الأداء؟
- 9- هل تترتب مكافآت معينة عندما لا يؤدي العاملون أعمالهم؟
- هل ثمة مكافآت تمنح لهم عندما لا يؤديون عملا بطريقة خاطئة؟
  - هل يلفت الأداء السيئ الأنظار؟
  - ما التعويض الذي يناله الأداء السيئ؟
  - هل يزعج العاملون قليلا عندما يقومون بأعمال قليلة دون المستوى؟
- 10- هل ثمة أهمية حقيقية تترتب على أداء الأعمال بشكل صحيح؟
- هل ثمة نتائج مرغوب فيه للقيام بالعمل؟
  - هل ثمة نتائج غير مرغوب فيه عند عدم القيام بالعمل؟
  - هل يشعر العامل بالاعتزاز الذاتي نتيجة قيامه بالعمل؟ وماذا عن شعوره عندما لا يقوم بالعمل؟
  - هل ثمة منزلة أو هيبية مرتبطة بالعمل؟ هل تتعدم المنزلة أو الهيبية؟
- 11- هل ثمة عقبات تقف في وجه الأداء؟
- هل يعرف العاملون ما المتوقع منهم؟

- هل يعرفون زمن ما يتوقع منهم؟
  - هل ثمة مطالب متعارضة كثيرة مفروضة عليهم؟
  - هل يتوفر لديهم الوقت و الأدوات المعنية على الأداء؟
  - هل ثمة معوقات تتعلق بالتقاليد أو السياسات أو معوقات ذاتية؟
  - هل تسود العمل الفوضى حقا؟
  - 12- ما القيود المفروضة على الحلول الممكنة؟
  - هل ثمة حلول تعتبرها المنظمة حلولا غير مقبولة؟
  - هل ثمة حلول معينة يفضلها متخذو القرارات؟
  - هل ثمة حلول يسمح بها وقت المنظمة و مواردها<sup>1</sup>؟
- ب- نموذج تحديد الحاجات التدريبية لأليسون روزيت:
- بمثل الشكل التالي نموذج أليسون روزيت في تحديد الحاجات التدريبية

شكل رقم 15: يوضح نموذج تحديد الحاجات التدريبية لأليسون روزيت



المصدر: نفسه سابقا

- وترى أليسون ثلاث مبررات ودوافع للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:
- مشاكل الأداء.
  - أنظمة وتكنولوجيات جديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 91-92-93

- وجود التدريب العادي الذي تعودت المنظمات عليه.
- أما العمليات الفرعية التي تقترحها أليسون وبموجب نموذجها فهي عمليات متسلسلة منطقيا، وتتمثل في جمع معلومات عن:
  - 1- الداء المثالي المتوقع أو المعرفة المثالية.
  - 2- الأداء الواقعي أو المعرفة الواقعية.
  - 3- مشاعر المتدربين وأصحاب المصالح الآخرين.
  - 4- أسباب المشكلة من زوايا عدة.
  - 5- وضع الحلول للمشكلة من زوايا عدة.<sup>1</sup>

#### 4- نظام تقييم الأداء

- تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:
  - التركيز على تدعيم الايجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية.
  - تقديم معلومات مرتدة على الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
  - تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحديد القدرات الخلاقة.
  - زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.<sup>2</sup>
- تعريف تقييم الأداء:
 

هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.<sup>3</sup>

كما يعرفه ميتشانسكي (Muchinsky.1983): بأنه عبارة عن مراجعة منظمة لأداء عامل لمهمة حيث يستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل.<sup>4</sup>

كما يرى أحمد ماهر: أن تقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين لأعمالهم.<sup>5</sup>

- كما يعتبره أحمد سيد مصطفى بأنه: تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم المالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه المستويات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص96

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة البشرية، د.ط، جامعة قالمة، مديرية النشر ،2004، ص123

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة البشرية، د.ط، جامعة قالمة، مديرية النشر ، 2004، ص123

<sup>4</sup> مصطفى عشوي\_مدخل إلى علم النفس المعاصر، د.ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992، ص244

<sup>5</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص284

<sup>6</sup>أحمد سيد مصطفى،إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر 2000، ص 113

وعليه ورغم تعدد وجهات النظر في إعطاء تعريف لتقييم الأداء إلا أنه عموماً نقوم بأن تقييم الأداء هو عبارة عن: " دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتشف انجاز الأنشطة سواء على المنظمة أو على مستوى الفرد أو أي جزء من أجزائها".

## 5- أهداف نظام تقييم الأداء

- يعمل نظام تقييم الأداء على أغراض عدة منها:
- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم لك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.
- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسيطرة والنتائج المحققة.
- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم.
- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المسؤوليات.
- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية لتكوين.
- ويسمح نظام تقييم الأداء من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها بتغيير سياستها وأساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.<sup>1</sup>

## 6- عناصر نظام تقييم الأداء

يعتمد نظام التقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة، ومن أهم هذه العناصر:

### 1- عوامل الأداء:

وهو العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة... الخ وتعتبر عوامل الأداء، المعبرة عن سلوك الفرد في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، هدافاً موضوعية مسبقاً في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

### 2- معايير قياس الأداء:

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة البشرية ، جامعة قالمة، مديرية النشر، 2004، ص 123-124

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة والفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

## 2-1- نواتج الداء:

تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين:

- كمية ناتج وجودة ناتج الأداء وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصرين الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

## 2-2- سلوك الداء:

يعتمد أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء... الخ.

## 2-3- تحليل وتوصيف العمل:

تعتمد أساس على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

## 3- تحديد مواعيد التقييم:

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كم ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل).

## 4- الإشراف على تقييم الأداء:

غالبا ما يقيم الفرد العامل في المنظمة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج، واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد. وبالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي، من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجين في حالة أعضاء الإدارة العليا.

## 7- طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق الأداء وستقتصر على تفصيل أهمها في الصدد ويبقى للمنظمة حرية اختيار الطريقة التي تتناسب مع أهدافها وعموما يمكن تقسيم طرق التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

### 1- الطرق التقليدية: وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء والمرؤوسين ومن أهمها:

1. طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل تصنيف

درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة سابقا.

2. **طريقة الترتيب البسيط:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ وهي طريقة غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

3. **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازليا للعاملين.

4. **طريقة الاختيار الإجباري:** حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد أما بالإيجاب أو بالسلب.

5. **طريقة المواقف الحرجة:** يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم ايجابا أو سلبا في أداء العامل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم، السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

6. **الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

7. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.

8. **طريقة القوائم المرجعية:** يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية.

## II - الطرق الحديثة: ظهرت تقاديا للأخطاء وعيوب الطرق التقليدية من أهمها:

### 1. مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسيطرة، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الفرد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

### 2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقدمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

### 3. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>1</sup>

### خصائص التقييم الجديد:

تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- 1- الصدق: أي أن أداة التقييم يجب أن تقيس ما وضعت لقياسه.
- 2- الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا إذا ما استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
- 3- الحساسية: [أ] قدرة الأداة على التمييز.
- 4- الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- 5- الموضوعية: أي أنها تجنب الموضوعية.
- 6- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتتقيط.

### 8- أهمية تقييم أداء

يساعد تقييم الأداء في تحقيق الأهداف والمنافع التالية:

#### أ- بالنسبة للفرد:

تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد ودعم ثقة الفرد في نفسه وحصوله على تشجيع وإرشاد الإدارة.

#### ب- بالنسبة للمدير:

يمكنه من التعرف على طرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وإداء، وكذلك تخطيط القوى العاملة ودعم ثقة المديرين بأنفسهم وبمرووسيتهم.

#### ج- بالنسبة للمنظمة:

يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز.... الخ بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجديدة، وغيرها. وأخيرا فإن التداخل والارتباط بين عملية الوقاية وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات لتنظيمية كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

### 9- الجهات التي تقوم بتقييم الأداء

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 296

يمكن توضيح الجهات المكلفة بالتقييم كما يلي:

- 1- **المشرف المباشر:** عادة ما يكون المشرف المباشر هو المكلف بالتقييم وذلك لاطلاعه على خصائص العمل والمتطلبات وإمكانيات العمل.
- 2- **رفاق العمل:** قد يكلف العمل زملاء العمل بتقييم أحد رفاقهم، فمنهم عادة أدرى بطبيعة العمل وظروفه وخصائص العامل.
- 3- **التابعين (المسؤولين):** إن طول مدة بقاء العمال مع رئيسهم والاحتكاك به في مجال العمل يجعلهم في موقف يسمح لهم بتقييم أداءات رؤساءهم.
- 4- **لجنة التقييم:** عادة ما يتأثر المقيم الواحد بذاتيته وعواطفه خلال التقييم لتجنب ذلك عادة ما يلجأ إلى لجان التقييم وخاصة بالنسبة لأفراد يشغلون مناصب حساسة في هيكل التنظيم.
- 5- **مراكز التقييم:** تلتجئ بعض التنظيمات إلى مراكز متخصصة لتقييم إدارتها التي تشغل مراكز حساسة في هرم التنظيم.

#### خلاصة الفصل:

من هنا يمكن القول إن الأداء نتائج السلوكيات التي يقوم بها الأفراد أثناء تأدية نشاطاتهم المختلفة، فنظام تقييم الأداء يشكل منظومة متكاملة لا بد للمقيم أن يتبع خطواتها لبلوغ أهداف التقييم على كامل المستويات، ولأهمية تقييم الأداء أهمية بالغة، لأنه يقدم معلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، يكون بذلك فرصة هامة للتطوير التنظيمي خاصة بالاعتماد على مداخل ونماذج متطورة ترمي إلى تشخيص مشكلات الأداء البشري في المنظمات. ومعرفة مقدار الخلل بين المرغوب فيه والواقعي في الأداء وتحليل الأسباب واقتراح الحلول وتقييم ذلك كله.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الاداء في بلدية بلعائبة المسيلة

### تمهيد

1. نبذة تعريفية لبلدية بلعائبة
2. النشاطات الرئيسية للسكان
3. اهم المرافق الموجودة باقليم البلدية
4. الهيكل التنظيمي للبلدية
5. تحليل وتفسير البيانات
6. بيانات متعلقة بدور الاتصال التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي
7. البيانات المتعلقة بالاداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة

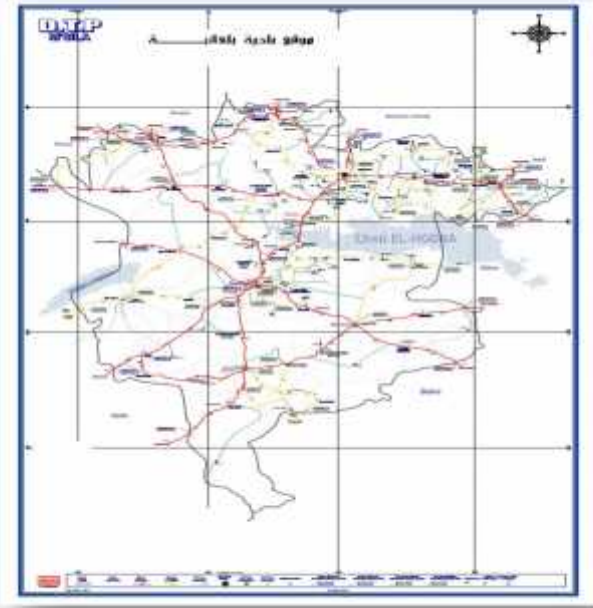
### الخلاصة

### تمهيد:

كان اختيارنا لبلدية بعائية كنموذج لتحليل وتفسير طرق الاتصال الحديثة بين الموظفين في الإدارة وبين باقي المؤسسات العمومية كالصحة والنقل والمناجم وباقي البلديات والولاية واعتماد طرق حديثة كرقمنة الإدارة وعصرنتها بهدف تحقيق افضل النتائج والقضاء على البيروقراطية داخل الإدارة .

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والاستبيان لبعض الموظفين داخل الإدارة بالإضافة إلي الاطلاع على بعض الأوراق الخاصة بالبلدية.

شكل 16: موقع بلدية بلعائبة



## 1. نبذة تعريفية لبلدية بلعائبة:

بلدية بلعائبة بلدية انشأت اثر التقسيم الاداري لسنة 1984 حيث تتموقع على محور رئيسي هام يتمثل في الطريق الوطني رقم 28 المار وسط إقليمها الرابط بين الشرق والغرب كما انها تمثل بوابة لإقليم ولاية المسيلة من الجهة الشمالية الشرقية على حدود ولايتي: باتنة وسطيف حيث يحدها من الشمال: بلدية بوطالب ولاية سطيف ومن الجنوب بلديتي اولاد عمار وعزير عبد القادر

المصدر: الانترنت GOOGLE MAPS

ولاية باتنة ومن الشرق بلدية الجزائر ولاية باتنة ومن الغرب بلدية مقرة.

تبلغ مساحتها 177 كلم تتوزع على امتداد 10 كلم شرقا وغربا و 17.7 كلم شمالا وجنوبا يغلب على أراضيها الطابع الفلاحي والرعوي (سهبية).

بلغ عدد سكانها 27404 نسمة حسب احصاء سنة 2008

القرى الرئيسية: القشايش - القواد - اولاد زميرة - اولاد عمر

## 2. النشاطات الرئيسية للسكان :

يشغل معظم سكانها بالفلاحة، تربية المواشي وبالتجارة والصناعة كنشاطات ثانوية .

## 3. اهم المرافق الموجودة باقليم البلدية:

- المرافق الادارية: مقر البلدية-فرع بلدي بثنية الشارة-مقر البريد-حظيرة البلدية .

- المرافق التربوية: 02 ثانوية -05 متوسطات - 22 مدرسة ابتدائية- روضة اطفال-مكتبة بلدية- دار الشباب-مركز ثقافي.

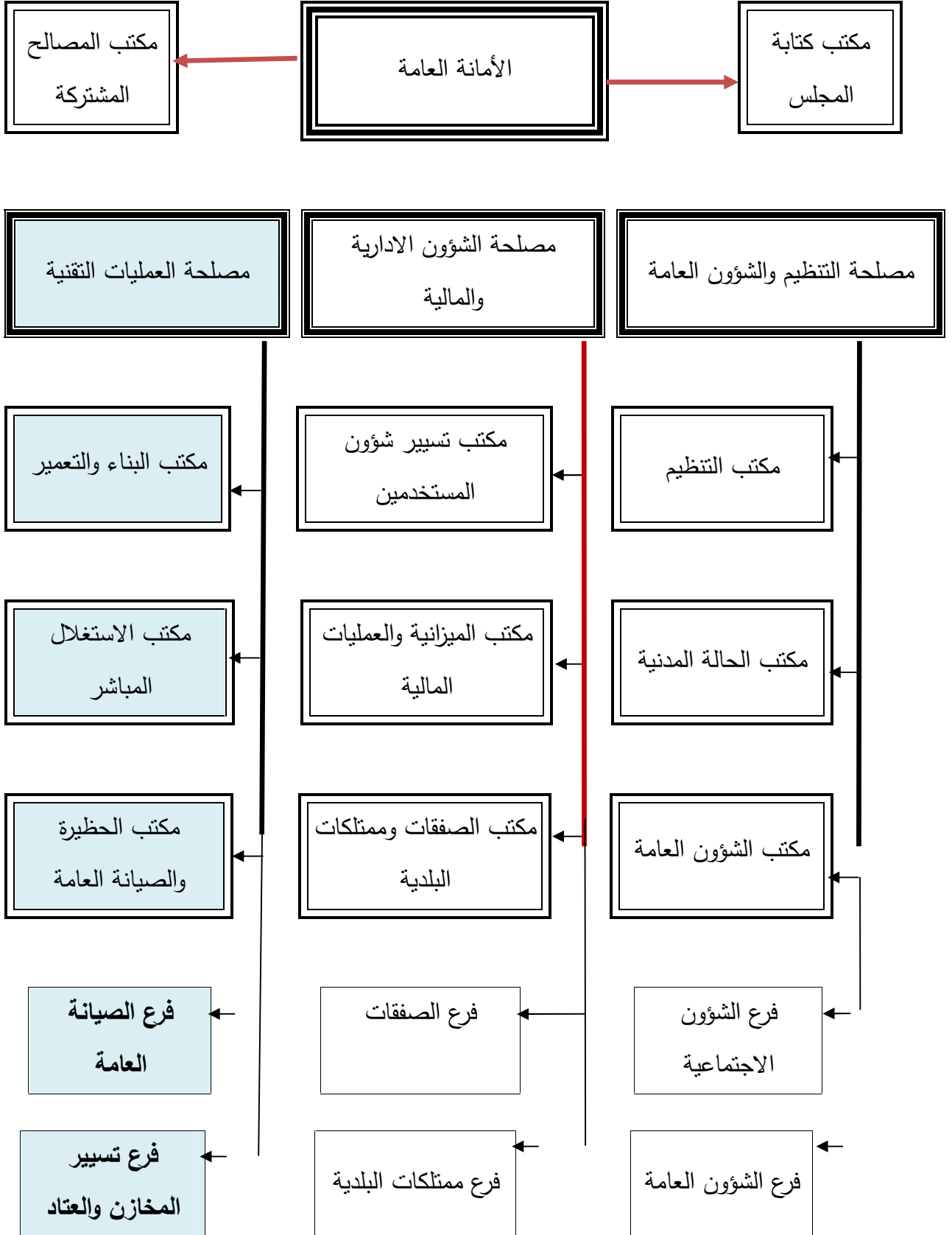
## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بلعائبة المسيلة

- المرافق الدينية: 17 مسجد
  - المرافق الامنية: مقر الدرك الوطني+امن الطرقات -مقر للامن الحضري
  - المرافق الرياضية: ملعب بلدي - 02 ساحة لعب -قاعة متعددة الرياضات-دار الشباب
  - المرافق الصحية: عيادة متعددة الخدمات-09 قاعات علاج
  - المرافق التجارية والصناعية: سوق اسبوعي-40 محل مهني
  - شبكة الطرقات : 105 كلم معبد
  - الخزانات المائية : 20
  - الابار الارتوازية: 17
4. الهيكل التنظيمي للبلدية

بلدية بلعائبة مصنفة ضمن البلديات من 2001 الى 50000 نسمة وعليه يتكون مجلسها الشعبي من 19 عضوا

ويتشكل هيكلها التنظيمي حسب المخطط بناء على القرار رقم: 20 المؤرخ في: 2016/03/23 المتضمن تحديد الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية كمايلي:

شكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لبلدية بلعائبة



المصدر: بلدية بلعائبة المسيلة

5. تحليل وتفسير البيانات

البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع العينات حسب الجنس

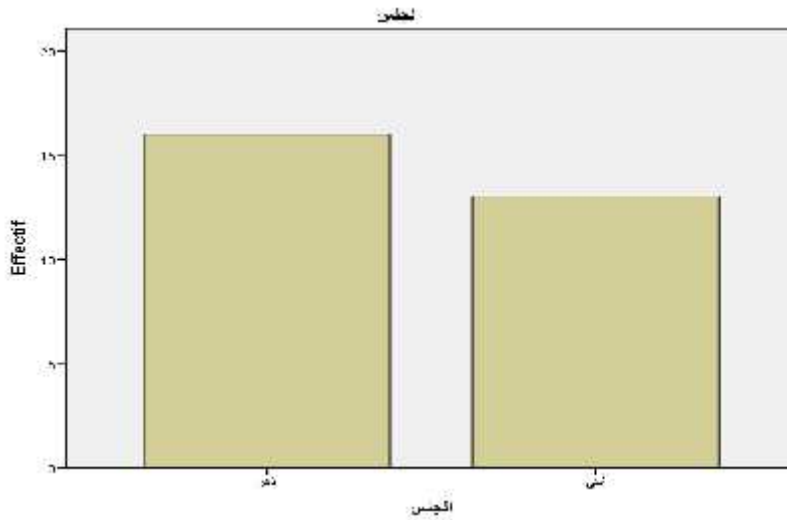
النسبة	التكرار	الفئة
55,2	16	ذكر
44,8	13	أنثى
100,0	29	المجموع

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأكبر داخل بلدية بلعابية وتقدر ب 55.2% في حين تقدر نسبة الإناث ب 44.8%، وهذا راجع إلى طبيعة المنطقة التي تقتصر على تعليم وتوظيف فئة الذكور بدلا من الإناث.

شكل رقم 18: نموذج نسب بين الذكور و الإناث



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بلعائبة المسيلة

جدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن

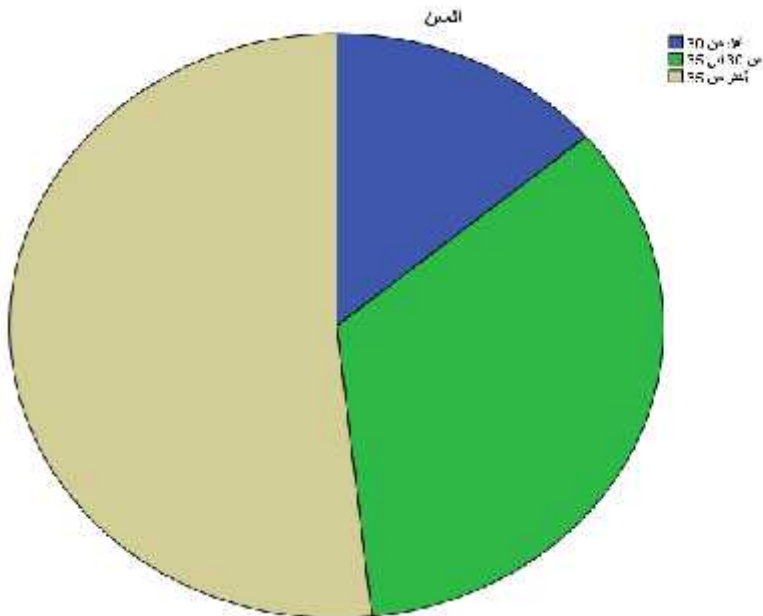
الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30	4	13,8
من 30 إلى 35	10	34,5
أكثر من 35	15	51,7
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين والعمال داخل بلدية بلعائبة تتجاوز أعمارهم 35 سنة بنسبة تقدر ب 51.7%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 35 سنة بنسبة 34.5%، أما فئة أقل من 30 سنة فتمثل نسبة 13.8%، وهذا يعود إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر والتي تتميز بمرحلة النضج المتكامل بالإضافة إلى إحالة أغلبية الموظفين على التقاعد في السنوات من 2015 الى 2017 وذلك بسبب تعديل قانون التقاعد .

شكل رقم 19: نموذج توزيع العينة حسب السن



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## 6-بيانات متعلقة بدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

جدول رقم 03: يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

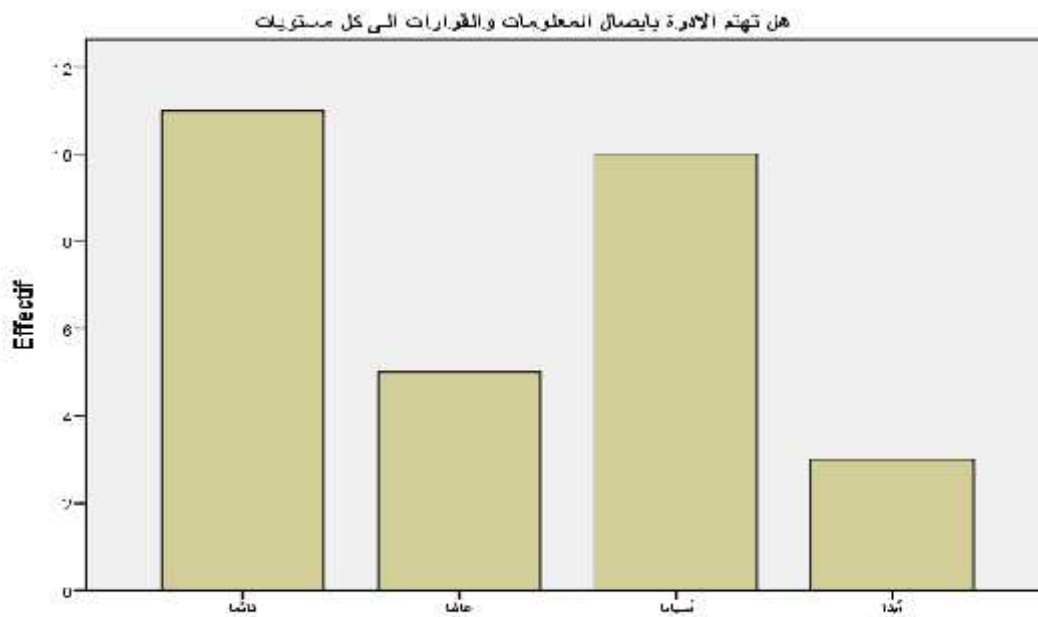
المتغير	التكرار	النسبة
دائما	11	37,9
غالبا	5	17,2
أحيانا	10	34,5
أبدا	3	10,3
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

تهتم ادارة البلدية بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما يؤكد أنه أغلب افراد العينة بنسبة 37.5%، في حين ترى نسبة 34.5% أن المعلومات والقرارات تصل في بعض الأحيان، ونسبة 17.5% ترى بأنها غالبا ما تصلهم ، أما نسبة 10.3% تعتقد أن المعلومات والقرارات لا تصلهم أبدا ، وهذا يفسر اهتمام الإدارة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.

شكل رقم 20: نموذج اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات



هل تهتم الادارة بإيصال معلومات والقرارات الى كل مستويات  
المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم 04: يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

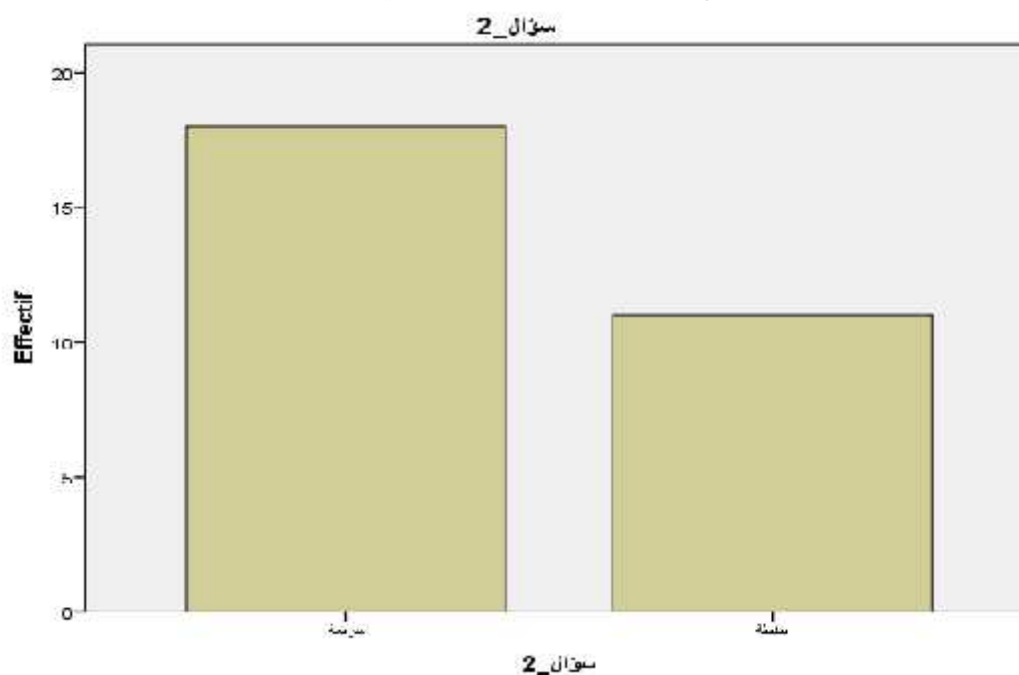
المتغير	التكرار	النسبة
سريعة	18	62,1
بطيئة	11	37,9
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن تنفيذ المعلومات التي تصدرها الإدارة للموظفين تكون بوتيرة متسارعة وهذا ما يؤكد أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 62.1%، في حين أن نسبة 37.5% ترى بأن المعلومات تسير بوتيرة بطيئة ، وبالتالي فالإدارة تهتم بالتنسيق الفعال بين موظفي البلدية.

شكل رقم 21: نموذج كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعائبة المسيلة

جدول رقم 05: يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات

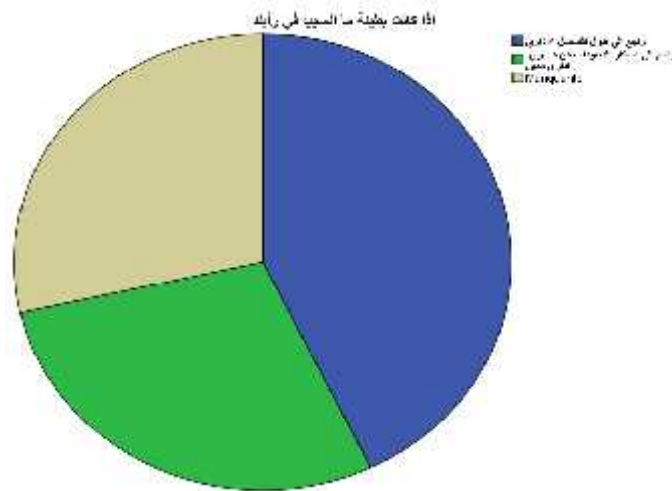
المتغير	التكرار	النسبة
طول التسلسل الإداري	06	71,4
احتكار المعلومات من مستوى إداري معين	04	28,6
أخرى	01	42,9
المجموع	11	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

يعتقد معظم أفراد العينة أنّ هناك عدة أسباب وراء بطئ تنفيذ المعلومات دون ذكرها ويمثلون نسبة 42.9%، في حين أنّ نسبة 71.1% تعتقد أنّ السبب الحقيقي هو طول التسلسل الإداري، أما نسبة 28.5% فترجع السبب إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين ، وهذا ما يؤكد أنّ إدارة البلدية تواجه بعض الصعوبات في إيصال المعلومة للموظفين.

شكل رقم 22: نموذج يوضح بطئ تنفيذ المعلومات



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعجاجة المسيلة

جدول رقم 06: كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

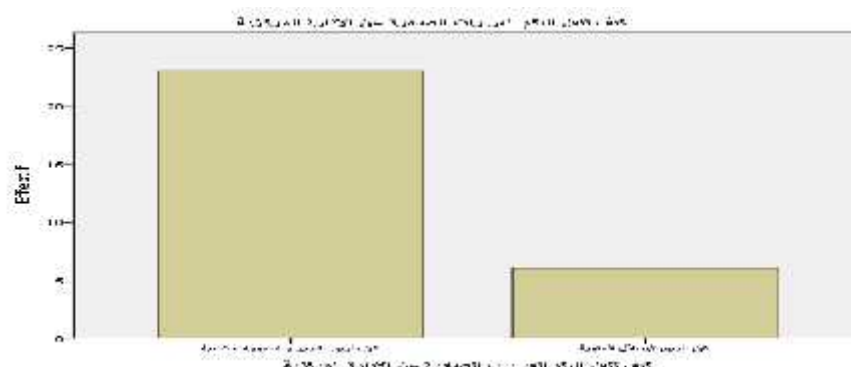
المتغير	التكرار	النسبة
التقارير والمنشورات الكتابية	23	79,3
الوسائل الشفوية	6	20,7
أخرى	00	00
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

**التعليق:**

يتضح من خلال الجدول أن القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية تنقل من خلال التقارير والمنشورات الكتابية وهذا ما يؤكد نسبة 79.3% في حين أن نسبة 20.7% ترى أن الوسائل الشفوية هي الوسيلة التي تنقل من خلالها القرارات وهذا ما يؤكد اعتماد إدارة البلدية على أكثر من وسيلة لنقل القرارات بين الوحدات.

شكل رقم 23: نموذج نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم 07: يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها

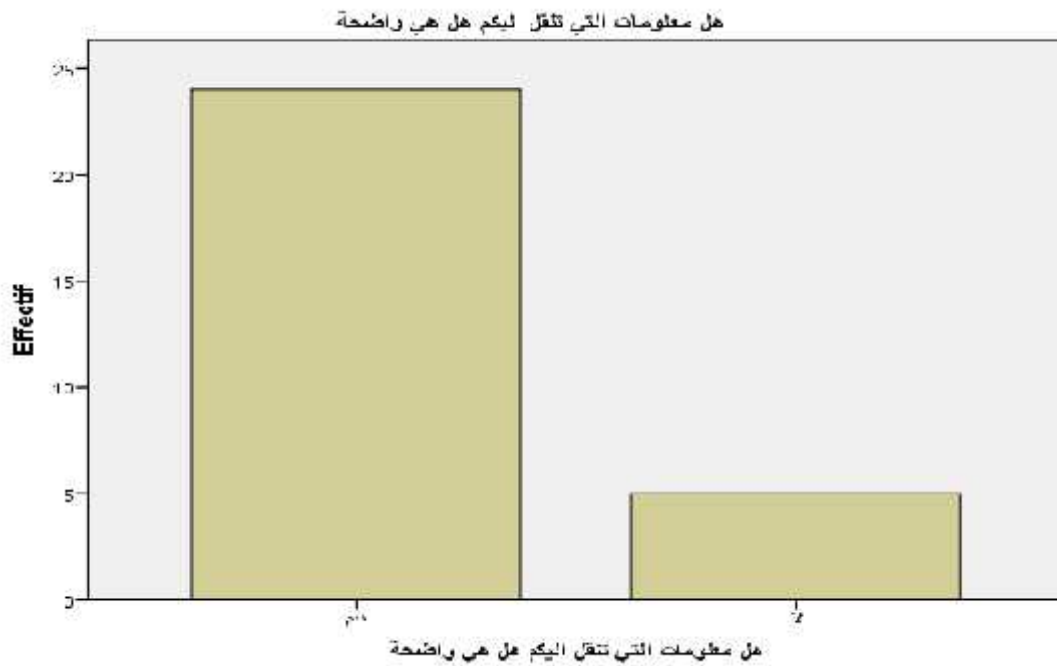
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	24	82,8
لا	5	17,2
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن المعلومات المنقولة تكون واضحة وهذا ما تؤكدته نسبة 82.5% في حين أن نسبة 17.2% عبرت عن عدم رضاها عن المعلومات المنقولة وهذا ما يوضح أن المعلومات التي تصدرها الإدارة تكون واضحة ومفهومة.

شكل رقم 24: نموذج يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم 08: يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات

المتغير	التكرار	النسبة
غموض المضمون	04	82,8
طبيعة اللغة	01	17,2
المجموع	05	100,0

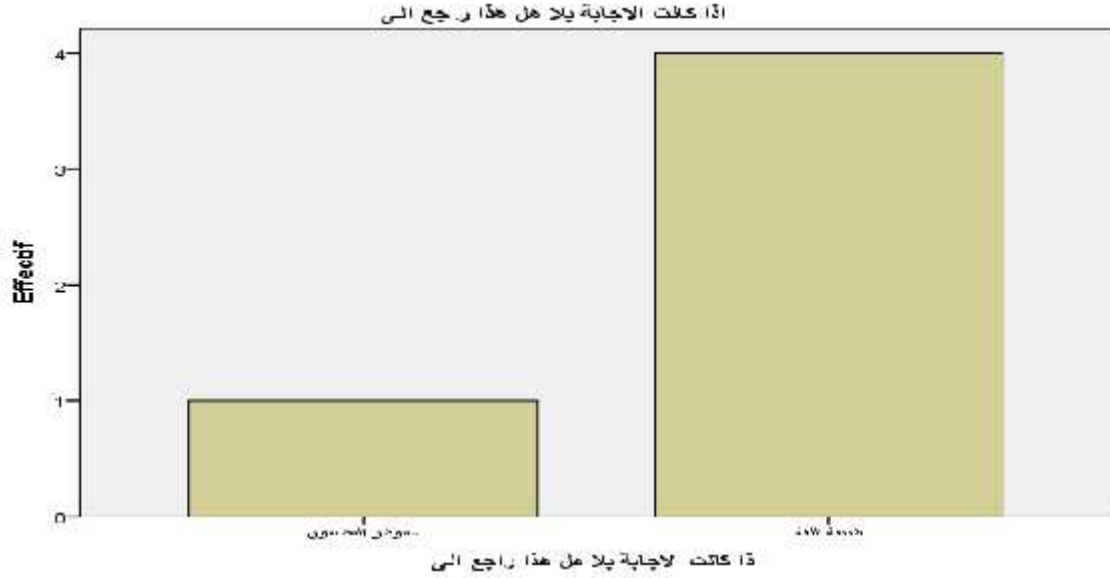
المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعائبة المسيلة

التعليق:

تعتقد أفراد العينة أن عدم وضوح نقل المعلومات سببه غموض المضمون بنسبة 82.8%، في حين أن طبيعة اللغة هو العائق في عدم وضوح نقل المعلومات بنسبة 17.2%، وبالتالي فإن بعض الموظفين يواجهون صعوبات في فهم بعض المعلومات.

شكل رقم 25: نموذج يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم 09: يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين

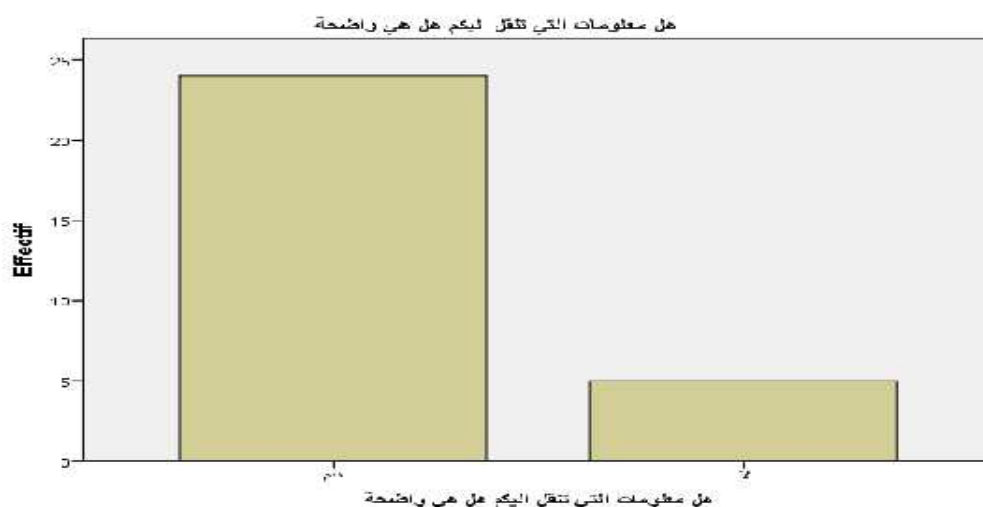
المتغير	التكرار	النسبة
أحد الزملاء	6	20,7
النقابة	5	17,2
رئيس المصلحة	14	48,3
المدير	4	13,8
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

تواجه بلدية بعائية كسائر البلديات الأخرى بعض العقبات في تسيير شؤونها، وبالتالي فإن أغلب الموظفين داخل الإدارة يستعينون برئيس المصلحة لتقديم وعرض وجهات النظر أو تقديم حلول لمختلف المشاكل وهذا ما يؤكد معظم أفراد العينة والمقدرة ب 48.3%، ونسبة 20.7% يستعينون بأحد زملائهم ، ونسبة 17.2% تتصل بالنقابة ، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 13.8% تتوجه إلى المدير مباشرة ، وهذا ما يبين أن الإدارة قد خصصت مصلحة خاصة لمواجهة المشاكل والاستشارة في الأمور التي تهم البلدية.

شكل رقم 26: نموذج يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر



معين المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم 10: يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء

المتغير	التكرار	النسبة
الهاتف	5	17,2
مقابلة شخصية	9	31,0
طلب خطي	3	10,3
الهاتف والمقابلة الشخصية	7	24,1
الطلب والمقابلة	5	17,2
المجموع	29	100,0

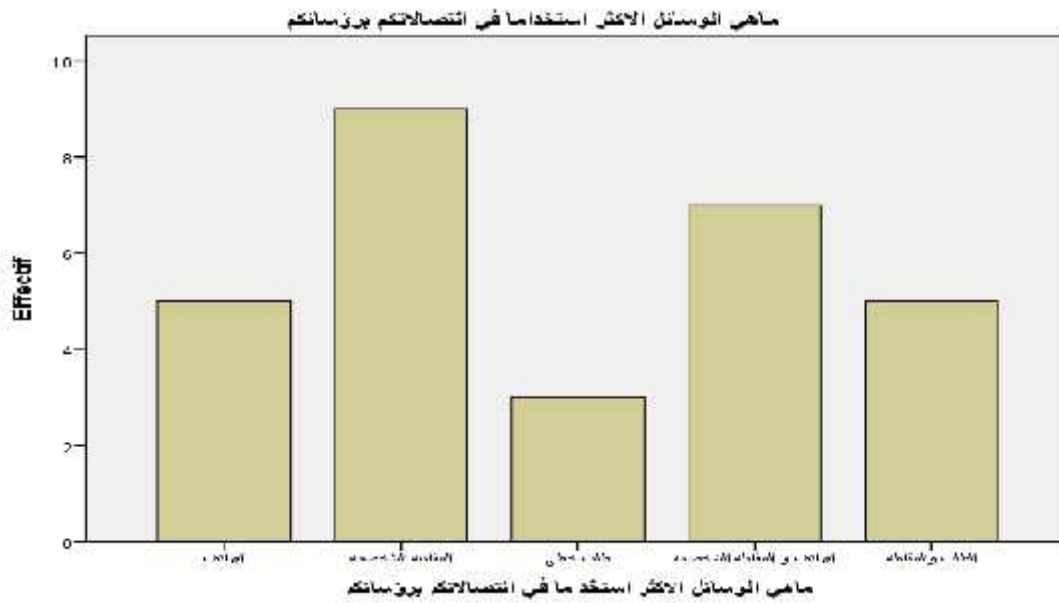
المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعجاجة المسيلة

التعليق:

تعتمد البلدية على مختلف القنوات الاتصالية للاتصال بالرؤساء ، وأبرزها المقابلة الشخصية وهذا ما تؤكدته نسبة 31% وتليها الهاتف والمقابلة الشخصية معا بنسبة 24.1%، في حين أن نسبة 17.2% ترى أن المؤسسة تعتمد على الهاتف وأيضا الطلب والمقابلة معا ، أما من يعتمدون على الطلب الخطي فيمثلون نسبة 10.3%، ويكون ذلك حسب الظروف والمناخ السائد داخل ادارة البلدية.

شكل رقم 27: نموذج يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال



بالرؤساء المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم 11: يبين الوسيلة الأكثر استخداما

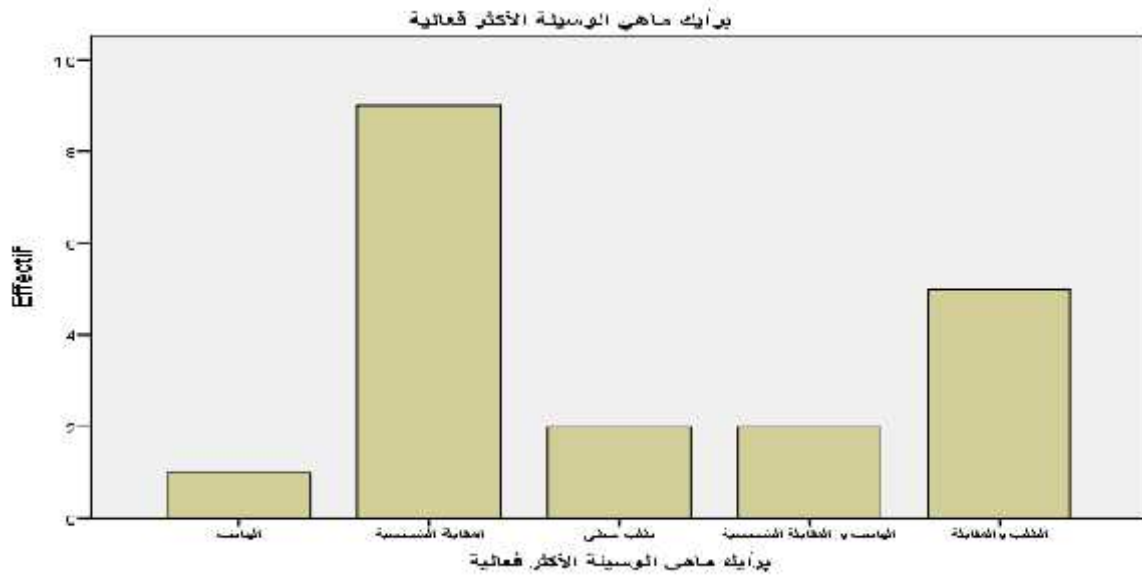
المتغير	التكرار	النسبة
الهاتف	11	5,3
مقابلة شخصية	9	47,4
طلب خطي	2	10,5
الهاتف والمقابلة الشخصية	2	10,5
الطلب والمقابلة	5	26,3
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن بلدية بلعائبة تهتم أكثر بالمقابلة الشخصية وهذا ما تؤكدته نسبة 47.4% وتليها الهاتف والمقابلة الشخصية معا بنسبة 26.3%، في حين أن نسبة 10.5% ترى أن الإدارة تعتمد على الهاتف والمقابلة الشخصية معا إلى جانب الطلب الخطي ، أما من يعتمدون على الهاتف فيمثلون نسبة 5.3%، وهذا ما يؤكد أن البلدية تعتمد على الاتصال الشخصي والحوار وتبادل الآراء والأفكار بين الموظفين.

شكل رقم 28: نموذج بين الوسيلة الأكثر استخداما



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعقوبة المسيلة

### 7-البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة

جدول رقم 12: يبين مدى مساعدة مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية

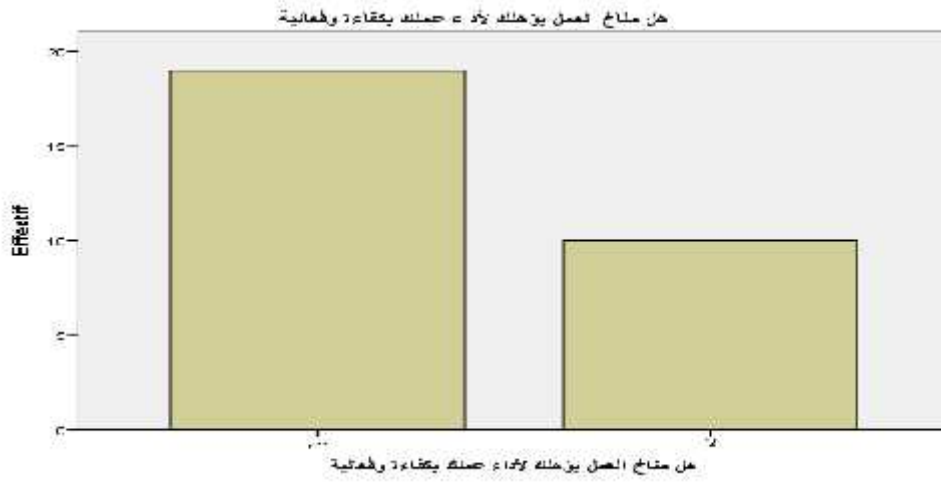
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	19	65,5
لا	10	34,5
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ 65.5% توافق على أنّ المناخ الجيد يساعد في أداء العمل بكفاءة وفعالية ، أما الذين يمثلون نسبة 34.5% فتعتقد أنّه ليس شرطاً أن يكون المناخ هو العامل الوحيد الذي يساعد في تأدية المهام الموكلة لهم ، وبالتالي فإنّ عامل الاستقرار هو عامل مهم في السير الحسن بالبلدية نحو الأحسن.

شكل رقم 29: نموذج يبين مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعائبة المسيلة

جدول رقم 13: يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية

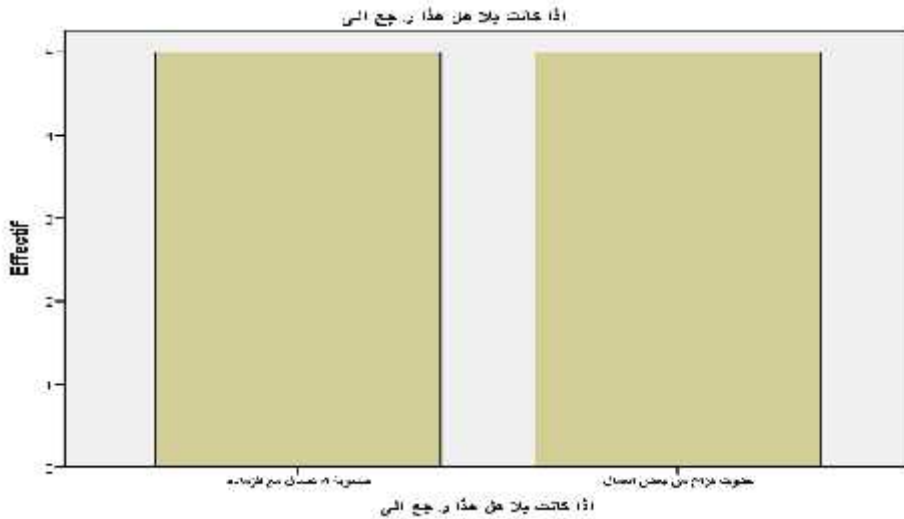
المتغير	التكرار	النسبة
صعوبة الاتصال مع الزملاء	10	34,5
حدوث نزاع مع بعض العمال	19	65,5
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

يواجه الموظفون والعمال بعض الصعوبات في القيام بعملهم ، وترى نسبة 65.5% من أفراد العينة أنّ السبب الحقيقي هو النزاعات وسوء الفهم مع بعض العمال ، أما نسبة 34.5% فتعتقد أنّ صعوبة الاتصال مع الزملاء هو من بين الأسباب وراء تأدية عملهم بعسر وصعوبة ، وهذا ما يبين أنّ البلدية تتخبط في بعض المشاكل التي تعرقل سير نشاطها.

شكل رقم 30: نموذج يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بلعائبة المسيلة

جدول رقم 14: يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإبداع في الأداء

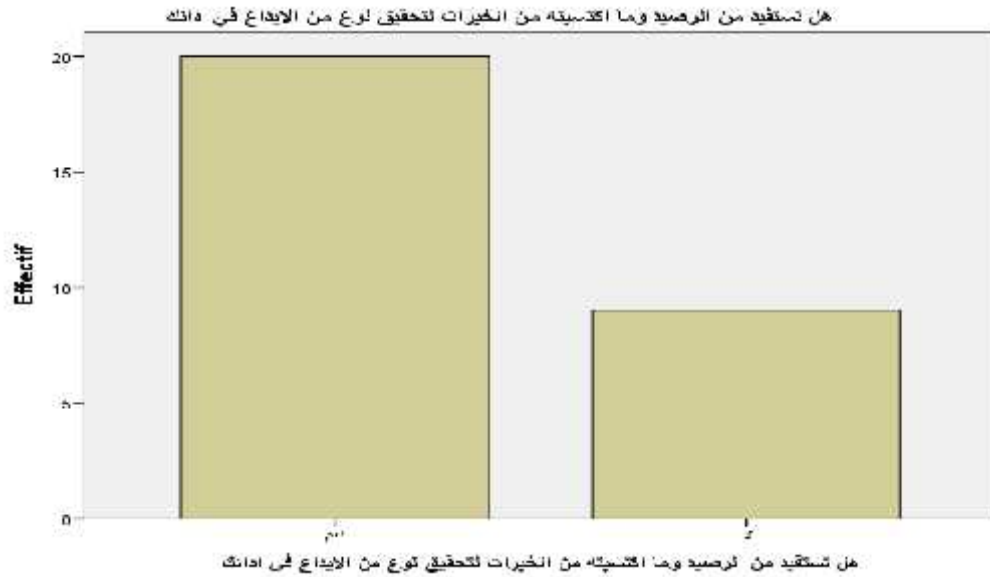
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	20	69,0
لا	9	31,0
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ معظم أفراد العينة الذين يمثلون موظفي بلدية بلعائبة يرون بأنهم استفادوا من الخبرة الكافية واكتسبوا رصيذا جيدا ساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ويمثلون نسبة 69%، في حين أنّ نسبة 31% اعترفوا بعدم حصولهم على الخبرة والرصيد الكافيين لتحسين أدائهم الوظيفي ، وهذا ما يفسر بأن الإدارة تمنح عدة فرص للموظفين لتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم للاستفادة من الخبرة الكافية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

شكل رقم 31: نموذج يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق الأداء



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعقوبة المسيلة

جدول رقم 15: يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين

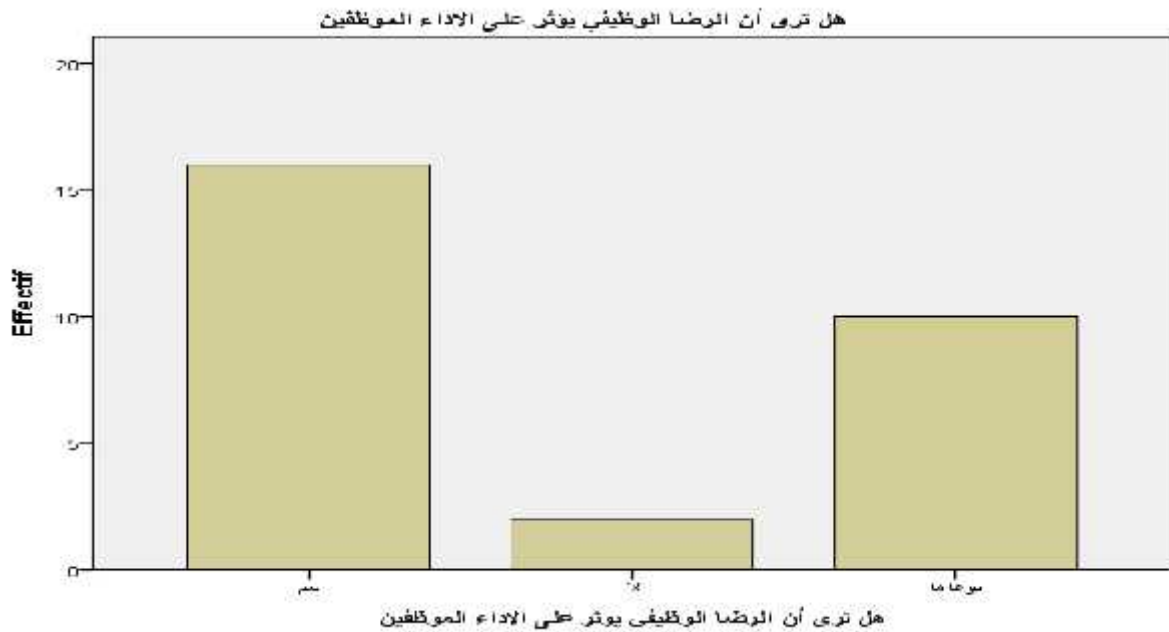
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	13	44,8
لا	16	55,2
نوعا ما	00	00
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

التعليق:

من خلال الجدول يتبين بأن 55.2% من أفراد العينة يعتقدون أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير على أداء الموظفين ، أما الذين يمثلون نسبة 44.8% فيرون أن للرضا الوظيفي تأثير في أداء الموظفين ، وبالتالي فإن الموظفين داخل البلدية يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطاتهم الموكلة لهم بالأساليب والطرائق التي تساعدهم.

شكل رقم 32: يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعقوبة المسيلة

جدول رقم 16: المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة

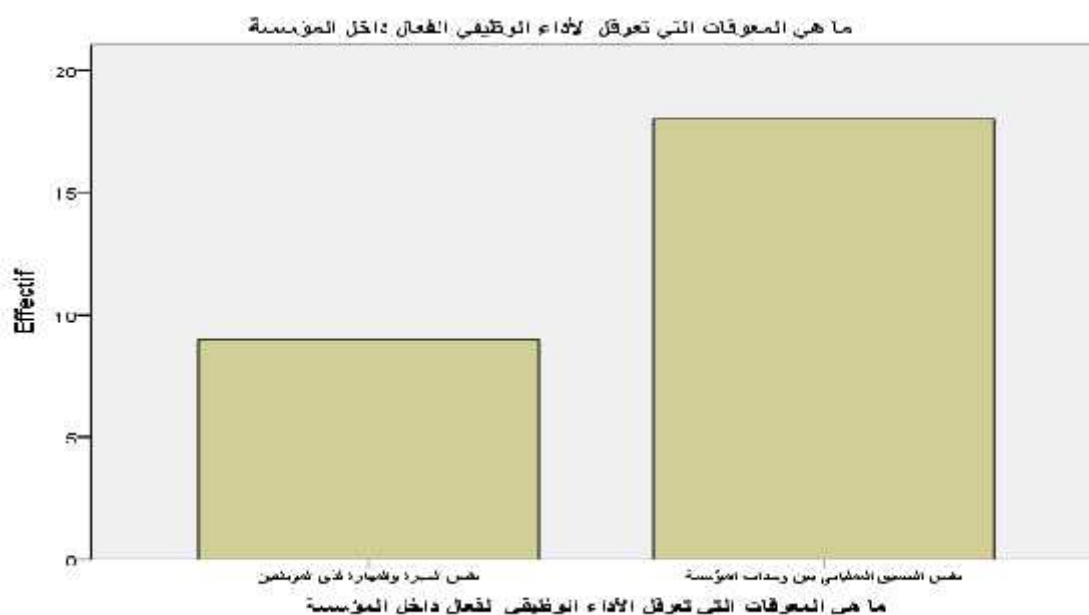
المتغير	التكرار	النسبة
نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين	27	93,2
نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة	1	3,4
أخرى	1	3,4
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نقص الخبرة والمهارة لدى بعض الموظفين من بين العراقيل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 93.2%، في حين أن نسبة 3.4% ترجعه إلى نقص التنسيق العملي بين مصالح البلدية إلى جانب أسباب أخرى لم يتم ذكرها ، وهذا ما قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين.

شكل رقم 33: نموذج المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء في بلدية بعقبة المسيلة

جدول رقم 17: يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء

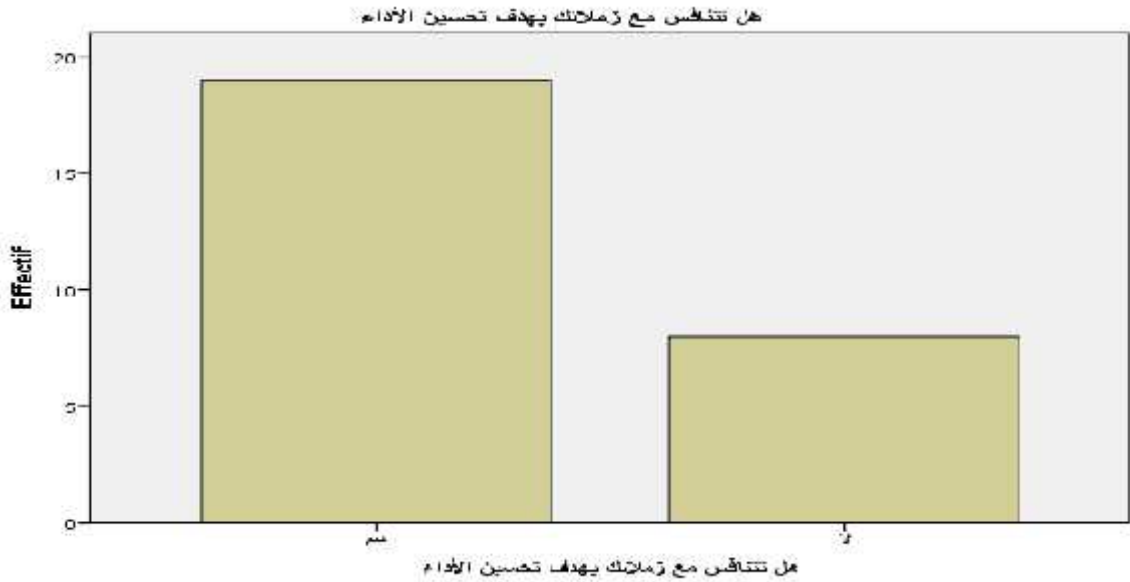
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	19	65,5
لا	10	34,5
المجموع	29	100,0

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن الموظفين يتنافسون فيما بينهم بغية تطوير أدائهم الوظيفي وهذا ما أكدته أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 65.5%، أما النسبة المتبقية الذين يمثلون نسبة 34.5% فلا تعتقد بأن هنالك تنافس بين زملاء المهنة داخل البلدية ، ويرجع هذا التنافس إلى العوامل النفسية التي يتميز بها كل فرد من أفراد الجمهور الداخلي للبلدية .

شكل رقم 34: يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء



المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لبلدية بلعائية توقفنا عند نقاط مهمة لابد من ذكرها وهي ان هناك نية حسنة من طرف مسؤولي بلدية بلعائية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالمناخ التنظيمي وذلك مراعاة لمردودية الموظفين من خلال مبادئ العلاقات الانسانية الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءات الأداء الوظيفي ويعمل على تحقيق الأهداف المسطرة .

وترتكز الإدارة على الأسلوب المركزي في التسيير ، الأمر الذي يعقد بعض الأمور والقرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي للعاملين حيث لابد على البلدية ان تعتمد على الأسلوب اللامركزي الذي يمكن أن يرفع من الأداء الوظيفي وهذا ما لمسناه عند مقابلتنا مع الكثير من الموظفين الذين يؤكدون أن قرب الإدارة منهم يرفع من الأداء الوظيفي

## الخاتمة:

### 1- نتائج الدراسة الميدانية:

بعد جمع المعطيات والبيانات وتحليلها توصلنا للنتائج التالية:

- وجود تنوع في العمال والموظفين داخل بلدية بلعائية من خلال الجنس والسن وهذا ما يكشف بأن البلدية تعتمد على مختلف الشرائح العمرية من ذكور وإناث رغم بعض الفروقات الطفيفة.
- تسعى بلدية بلعائية إلى تطوير القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بسرعة و في وقت وجيز وهذا ما يبينه الجدول رقم 03 و 04 ، رغم بعض الصعوبات التي تواجهها البلدية في تقديم المعلومات إذ أن 71.4% تعتقد أن السبب في ذلك هو طول التسلسل الإداري داخل البلدية .
- وفي السياق ذاته فإن بلدية بلعائية يعتمدون على التقارير والمنشورات الكتابية لنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، وهذا ما يبينه الجدول رقم 06.
- إن المعلومات التي تصل إلى الجمهور الداخلي للبلدية هي واضحة ومفهومة ، رغم اعتراض البعض منهم إذ أن نسبة 82.2% من الذين لم يفهموا المعلومات التي تصل إليهم بأن السبب يعود إلى غموض المضمون ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 08.
- تخصص بلدية بلعائية مصلحة خاصة لمعالجة المشاكل وتوضيح بعض الأمور التي تكون مبهمة حتى تسير الإدارة في ظروف حسنة وجيدة.
- تولى بلدية بلعائية اهتماما كبيرا بالاتصال الشخصي من خلال الاعتماد على المقابلات الشخصية كون ذلك يساعد على مرور الرسالة والمعلومة بسهولة وفهمها بشكل جيد من قبل الموظف المكلف بمهام معينة أو لتوضيح وجهة نظر معينة.
- إن المناخ الجيد الذي تمر به بلدية بلعائية قد ساعدها كثيرا في تطوير نشاطاتها المختلفة والتي تساعد الموظفين في تأدية مهامهم بكل أريحية ، وهذا ما يبينه الجدول رقم 13.
- إن الحواجز والعقبات التي تواجه العمال والموظفين في تأدية واجبه المهني متعددة ومن الأسباب الرئيسية المناوشات وسوء التفاهم الذي يحدث بين بعض أفراد الجمهور الداخلي نتيجة عدم الاتفاق على بعض الأمور.

■ إنَّ الخبرة والمهارة تساعدان كثيرا الموظفين في تأدية مهامهم وتحسين أدائهم خاصة في الأوقات الحرجة والصعبة ، فهما عاملان مهمان في مواجهة التحديات المختلفة ، وبالتالي فإنَّ نقص الخبرة والمهارة لدى بعض الموظفين من أبرز العراقيل التي تواجه البلدية وتقف في طريقها وهذا ما عبر عنه أغلب المبحوثين والذين يمثلون نسبة 93.2%.

■ اشتداد حدّة المنافسة بين أفراد الجمهور الداخلي بغية تحسين أدائهم الوظيفي من خلال قيام كل فرد منهم بفرض شخصيته داخل البلدية عبر تقديم كل ما يمتلكه من نشاطات ومعارف تساعد في تطوير نشاطات الإدارة.

## 2- التوصيات والمقترحات:

-الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال و الوسائط المتعددة لخدمة أنشطة الاتصالية كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها

-فتح قنوات الاتصال بين بلدية بلعابية و باقي الإدارات والبلديات الأخرى وباقي الولايات .

-القيام بمختلف البحوث و الدراسات التي تعنى بالاتصال التنظيمي، و التي من شأنها أن توضح مجال تطبيقها ومساهمتها في الأداء الوظيفي.

-الحرص على السيورة الجيدة للمعلومات، و تبليغها للموظفين حتى تضمن اكبر قدر من التأثير و التجاوب .

-ربط قسم الاتصال بالإدارات العليا للإدارة، لإتاحة المجال لهذا القسم لممارسة أنشطته عل أكمل وجه، و دون أية ضغوط إدارية .

- توعية الموظفين بأهمية الاتصالات التنظيمية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة و ذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا و إعطائها صلاحيات فعلية.

-إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال و تدريب العمال والموظفين على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال و تطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.

-الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات و ضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم .

-السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت و المكان المناسبين، كما يجب ان ينسجم هذا التقييم و المتابعة مع الأهداف المستقبلية للإدارة .

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها من خلال دراسة الاتصال التنظيمي و دوره في الأداء الوظيفي لدى عمال وموظفي بلدية بلعابية المسيلة ومع العلم ان موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي ادارة او منظمة انتاجية او خدماتية كانت و باعتبار ان للعمال دور كبير من خلال ادائهم الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسات وقد وجدنا انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي و اداء العمال للتحقيق اهداف الدراسة و اختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة ومن اهم النتائج التي جاءت الدراسة :  
يغاب في الإدارات والمؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في الشكل أوامر و تعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما ، وأما الأفقي فيكاد ينعدم.

تميز اغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة البلدية من جهة و تحقيق اهداف باقي الادارات من جهة اخرى.

## المراجع:

1. محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001 .
2. طريف شوقي فرج ، علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1996 .
3. جماعة من كبار اللغويين العرب بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة، 1989.
4. سلوى عثمان صديقة ، علم النفس ومشكلات الصناعة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، د.س.، 1999 .
5. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال ، دار وائل للنشر، 2003 .
6. خضير كاضم حمود ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية ، 2002 .
7. منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2001، 2002 .
8. لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006،
9. ناصر محمد العديلي، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 1985 .
10. فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، عمان الأردن، الجامعة الأردنية.
11. محمود السماد الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، 2003.
12. محمود عودة، أساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1971 .
13. فضيل دليو، الإتصال : مفاهيمه ونظرياته - وسائله ، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع 2003 .
14. حمدي ياسين وآخرون ، الصحة النفسية و مشكلاتنا اليومية ، 1997
15. حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة 1998،
16. محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني إلى رؤية في الأنتروبولوجيا و الاتصال، الإسكندرية، البيطاش شطر للنشر والتوزيع 1999
17. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة ، بيروت 1982،
18. خيري خليل الجميلي ،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1997 .
19. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007
20. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

21. مصطفى عشوي مدخل إلى علم النفس المعاصر، د.ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1992 .
22. وسيلة حمداوي، إدارة البشرية ، جامعة قالمة، مديرية النشر، 2004 .
23. عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1964.
24. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضى والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر. 2002 .
25. عبد الرحمان توفيق عبد الرحمان توفيق، الأداء، د.ط، مصر القاهرة، البرمولة، 1988،
26. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
27. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989،
28. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003،
29. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000،

## الإستبيان

### 1-البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-السن:

أقل من 30  من 30الى35  أكثر من 35

### 2-بيانات متعلقة بدور التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

1-هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟

دائما  غالبا  أحيانا  أبد

2-كيف تنفذ المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال؟

سريعة  بطيئة

إذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك؟

هل هذا راجع الى طول التسلسل الإداري

راجع الى احتكار المعلومات من مستوي اداري معين

أشياء أخرى أذكرها؟

.....

.....

3-كيف تنقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية

عن طريق الوسائل الشفوية

طرق أخرى أذكرها؟

.....  
.....

4- هل المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا هل هذا راجع الى؟

غموض المضمون

طبيعة اللغة

5- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في امر معين بمن تتصل فورا؟

أحد الزملاء  النقابة

رئيس المصلحة  المدير

6- ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم؟

الهاتف  المقابلة الشخصية

الطلب الخطي  الهاتف والمقابلة الشخصية  الطلب والمقابلة

برأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية؟

.....  
.....

3- البيانات متعلقة: بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة؟

7- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟

نعم  لا

وإذا كانت ب لا هل هذا راجع الى:

صعوبة الاتصال مع الزملاء

حدوث نزاع من بعض العمال

8- هل نستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك؟

نعم  لا

9- ان العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجز دون الاهتمام ما لأداء العملي والوظيفي؟

نعم  لا

10- هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين؟

نعم  لا  نوعا ما

11- ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة؟

نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

نقص التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة

أخرى أذكر

.....  
.....

12- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

نعم  لا