

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس

رقم التسجيل :

رقم التسلسلي:

اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة صناعية

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في:

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: شادي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	ضياف زين الدين	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	مجاهدي الطاهر	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	حديد يوسف	أستاذ	محمد الصديق بن يحي. جيجل	عضوا مناقشا
04	علوطي عاشور	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
06	بوعامة اسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	ابو القاسم سعد الله. الجزائر 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2017-2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الى من امداني بنبع الحنان وتعلمت منهما دروسا في الارادة والعزيمة
الى من رووا بجانناهما بستانني فأعطى ثمارا
الى من اضاءا دربي نحو مستقبلتي وبثا النور في جوانحي
الى التي اضحت ذكرى الراحلة بالجد وبأقية في القلب الى الابد
الى روح اخوتي العزيزة جميلة رحمها الله
ووالديا العزيزين تغمدهم الله برحمته الواسعة
الى نجوم حياتي ونبض قلبي
الى اجنحتي القوية في هذه الدنيا
الى من شاركوني رحلة العمر ووجدوا في اخطائي حسنات
الى من كانوا ربيع حياتي ومن احيوا بجسور محبتهم
الى اخوتي الاعزاء وخاصة عبد الحميد واخواتي
والى العزيزتين فتحة ورشيدة رفيقات عمري
دون ان انسى الغالية فطيمة التي
كانت سنداً لي في مشواري الدراسي
الى زهرة حياتي وريحانة عمري ابناي اخوتي
وخاصة سعد الدين وقرة عيني "جلول"
الى كل من ساهم في اخراج هذه العمل الى النور
الى كل من لـه مكانة في قلبي

الى كل من ركع وسجد لله رب العالمين

الى كل من صلى وسلم على سيد المرسلين صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق الخلق فاحصاهم عدداً، وقسم الارزاق ولم ينس احداً، كرمه لا يحد ونعمه لا يعد، وعطاؤه لا ينفذ وصفته: **قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ (1) اللَّهُ الصَّمَدُ (2) لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ (3) وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ (4)** (سورة الاخلاص).

الحمد لله حمداً سرمداً ، حمداً لا يحصيه عدداً ولا يقطعه ابد كما ينبغي له ان يحمد واشهد الا اله الا الله رب الورى واشهد ان محمداً عبده ورسوله المرتضى خير من وطأ الثرى ومن مشى تحت اديم السماء ، صلوات الله عليه وعلى اله وصحبه شمس الدجى. فلا يسعني وقد انجيت هذه الرسالة الا ان اشكر الله تعالى الذي وفقني للقيام بها وامدني بالعون لإنجائها

وبعد شكر الله تعالى اتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان **للاستاذ الدكتور مجاهدي الطاهر** المشرف على الرسالة والذي لم يخل عليّ بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة وتذليل الصعوبات من أجل إثراء هذا العمل جزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه.

كما اتقدم بالشكر والتقدير لكل من **الدكتور علوطي عاشور والاستاذ الدكتور ضياف زين الدين والدكتور بركات عبد الحق والدكتور براخلية عبد الغني** على المساعدات والتوجيهات المقدمة في سبيل انجاز هذا البحث، كما لا يفوتني ان اشكر **الاستاذ بن عزي مخلوف** الذي كان له الفضل الكبير في انجاز البرنامج الالكتروني جزاه الله خير الجزاء.

ولا يفوتني ان اتقدم بالشكر والتقدير للمدير الجهوي بمؤسسة سوناطراك الذي قدم لي كل التسهيلات لإنجاز الدراسة الميدانية **اخي السيد شادي البشير** حفظه الله ورعاه سائلة المولى عز وجل ان يجعله من اهل القرآن ويرزقه الفردوس الاعلى من الجنان. **وإلى كل عمال مؤسسة سوناطراك بحوض بركاوي بولاية ورقلة كل باسمه على تعاونهم في سبيل إكمال هذا البحث و كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذه الاطروحة.**

وختاماً اتوجه بالشكر الخاص لأساتذة قسم علم النفس الذين قضيت برفقتهم اوقاتاً مفعمة بالود والتفاهم والاحترام والمنفعة العلمية. والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى اله واصحابه اجمعين

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ. (سورة هود الآية 88)

اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية الى اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين اداء العمال بالمؤسسة الصناعية، وقد اجريت بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة.

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم برنامج تدريبي و تنفيذه . وللتأكد من فاعلية البرنامج المقترح اتبعت الباحثة خطوات المنهج التجريبي لدراسة اثر المتغير المستقل(البرنامج) على المتغير التابع (الاداء) ، تكونت عينة الدراسة من (20) عاملا . وتم تقسيمهم الى مجموعتين، تجريبية (ن=10) و ضابطة (ن=10) ، مع قياس قبلي وبعدي لكلا المجموعتين.

وبعد ذلك اجريت المعالجة الاحصائية بواسطة اختبار مان ويتني واختبار ولكوكسن للوقوف على الفروق بين متوسط درجات المجموعتين.

واظهرت النتائج:

- 1- أن مستوى العمال في التطبيق القبلي للبرنامج كان منخفضا ثم ارتفع مستواهم في التطبيق البعدي
- 2- وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات العمال في التطبيق القبلي والبعدي للبرنامج .
- 3- أن حجم التأثير بين القياس القبلي والقياس البعدي كان مرتفعاً، مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح .
- 4- للبرنامج المقترح في الاتصال الكتابي اثر في تحسين اداء العمال بالمؤسسة الصناعية.

la Proposition d'un programme en communication écrite pour améliorer la performance des travailleurs

Résumé

Le but de cette étude était de proposer un programme dans la communication écrite pour Améliorer la performance des travailleurs dans la société industrielle. Cette étude était faite dans la société de Sonatrach « Ha oud Barkaoui » Wilaya de Ouargla

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un programme de formation a été conçu et mis en œuvre. Cette étude a été réalisée dans la société Sonatrach "Ha oud Barkaoui" Wilaya de Ouargla

Pour assurer l'efficacité du programme proposé, le chercheur a suivi les étapes de la méthode expérimentale pour étudier l'effet de la variable indépendante (programme) sur la variable dépendante (performance). L'échantillon de cette étude est constitué de 20 travailleurs, répartis en deux groupes expérimentaux ($n = 10$) et témoins ($n = 10$). La mesure a été faite avant et après la mise en œuvre du programme de formation dans les deux groupes

Le traitement statistique a été effectué par le test de Mann Whitney et le test de Wilkinson pour déterminer les différences entre les scores moyens des deux groupes.

Les résultats ont montré que :

- 1- Le niveau de travailleurs avant l'application du programme était faible et a ensuite augmenté leur niveau dans la post-mise en œuvre.*
- 2- Il y a des différence statistiquement significatives entre les scores moyens des travailleurs dans la mise en œuvre avant-après le programme*
- 3- L'effet entre la pré-mesure et la post-mesure était élevée, ce qui indique l'efficacité du programme de formation proposé*
- 4- Le programme proposé dans la communication écrite a un impact sur l'amélioration de la performance des travailleurs dans l'établissement industriel*

the Suggestion of program in written communication to improve performance to the workers

Abstract :

The purpose of this study was to propose a program in written communication for Improving the performance of workers in the industrial society. This study was done in Sonatrach society "Ha oud Barkaoui" Wilaya de Ouargla

To achieve the objectives of the study a training program has been devised and implemented. This study was done in Sonatrach society "Ha oud Barkaoui" Wilaya de Ouargla .

To ensure the effectiveness of the proposed program, the researcher followed the steps of the experimental method to study the effect of the independent variable (program) on the dependent variable (performance). The sample in this study consists of 20 workers , divided into two groups experimental (n=10) and control (n=10). Measurement was made before and after implementing the training program in both groups.

The statistical treatment was performed by the Mann Whitney test and the Wilkinson test to determine the differences between the mean scores of the two groups.

The results showed that:

- 1- The level of workers before the implementation of the program was low and then increased their level in the post-implementation.*
- 2- There are statistically significant differences in the mean scores of workers in the implementation before-after the program*
- 3- the effect between pre-measurement and post-measurement was high, indicating the effectiveness of the proposed training program.*
- 4- The program proposed in the written communication has an impact on improving the performance of workers in the industrial establishment*

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الاهداء	أ
2	شكر وتقدير	ب
3	ملخص الدراسة بالعربية	ت
4	ملخص الدراسة بالفرنسية	ث
5	ملخص الدراسة بالإنجليزية	ج
6	فهرس المحتويات	ح - ر
7	قائمة الاشكال	ز - س
8	قائمة الجداول	ش
9	مقدمة عامة	ط - ع

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1	إشكالية البحث	2-5
2	فرضيات البحث	6
3	أهمية البحث	7
4	أهداف البحث	8
5	حدود البحث	8
6	مصطلحات البحث	9
7	الدراسات السابقة	10-17
	خلاصة الدراسات السابقة	18-19

الفصل الثاني : مدخل إلى الاتصال التنظيمي

1- الاتصال

تمهيد

1-1	مفهوم الاتصال	23-25
2-1	أنواع الاتصال	26-27
3-1	نماذج الاتصال	28-33

2- مدخل للاتصال التنظيمي

تمهيد		
34	مفهوم الاتصال التنظيمي	1-2
35-34	تعريف الاتصال التنظيمي	2-2
38-35	مراحل العملية الاتصالية	3-2
42-39	أهمية الاتصال التنظيمي و أغراضه	4-2
45-43	أهداف الاتصال التنظيمي و كفاءته	5-2
47-46	وظائف الاتصال التنظيمي	6-2
52-48	أنواع الاتصالات التنظيمية	7-2
54-53	شبكات الاتصالات التنظيمية	8-2
55-54	أساليب الاتصالات التنظيمية	9-2
56-55	العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية الاتصال	10-2
59-57	مهارات الاتصال التنظيمي الفعال	11-2
63-60	معوقات الاتصال التنظيمي	12-2
64-63	كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي	13-2
65	تحسين فعالية الاتصال التنظيمي	14-2

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاتصال الكتابي والالكتروني

تمهيد		
1- الكتابية		
70-69	مفهوم الكتابة	1-1
71-70	اهمية الكتابة	2-1
71	مهارة الكتابة	3-1
2- الاتصال الكتابي		
72	مفهوم الاتصال الكتابي	1-2
73-72	تعريف الاتصال الكتابي	2-2
75-73	أهمية واهداف الاتصال الكتابي	3-2
75	خصائص الاتصال الكتابي	4-2
76	الاعتبارات الواجب مراعاتها عند الاتصال الكتابي	5-2

77	استراتيجية الاتصال في الكتابة	6-2
78	أنواع الاتصال الكتابي	7-2
87-78	طرق الاتصال الكتابي	8-2
88	معوقات الاتصال الكتابي	9-2
90-89	مميزات الاتصال الكتابي	10-2
3- الاتصال الالكتروني		
تمهيد		
91	تعريف الاتصال الالكتروني	1-3
92	اهمية الاتصال الالكتروني	2-3
93-92	اهداف الاتصال الالكتروني	3-3
104-94	وسائل الاتصال الالكتروني	4-3
105	مميزات الاتصال الالكتروني	5-3
110-106	معوقات الاتصال الالكتروني	6-3
خلاصة الفصل		
الفصل الرابع : الأداء الوظيفي		
تمهيد		
115-114	مفهوم الأداء	1
117-116	تعريف الاداء	2
118-117	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	3
122-118	محددات وابعاد الأداء	4
126-122	مكونات الأداء	5
128-127	أهمية و أهداف الأداء	6
130-128	أنواع الأداء ومستوياته	7
131	تصنيف الاداء	8
132	ميادين الأداء	9
134-133	قياس الاداء	10
135	طرق قياس الاداء	11
137-136	تصنيف مقاييس الاداء	12
140-138	العوامل المؤثرة في الأداء	13

141	مؤشرات الاداء	14
142	العوامل البيئية كعوائق للأداء	15
145-143	معدلات ومعايير الاداء	16
147-146	تحسين الاداء	17
150-148	اساليب تحسين الأداء	18
154-151	نظريات الاداء	19
خلاصة الفصل		
الفصل الخامس : تقييم الأداء		
تمهيد		
158-157	مفهوم تقييم الأداء	01
159	عناصر تقييم الاداء	02
160	خصائص تقييم الاداء	03
165-160	أهمية واهداف تقييم الأداء	04
167-165	فوائد وأغراض تقييم الأداء	05
168	استخدامات تقييم الاداء	06
171-169	وظائف واسس تقييم الاداء	07
171	مستويات تقييم الأداء	08
172	محاور تقييم الأداء	09
176-173	خطوات تقييم الأداء	10
189-177	طرق تقييم الأداء	11
190	العوامل المؤثرة على تقييم الأداء	12
192-191	صعوبات تقييم الأداء	13
194-193	معالجة مشاكل تقييم الاداء	14
194	فعالية تقييم الأداء	15
195	مقترحات لتطوير الاداء	16
198-196	توفر الاتصالات و المعلومات في الأداء	17
199	علاقة الاتصال بالأداء	18
خلاصة الفصل		

الإطار الميداني

الفصل السادس : منهجية البحث و الإجراءات الميدانية

تمهيد

205-204	الدراسة الاستطلاعية	1
216-205	التعريف بميدان الدراسة	2
219-217	المنهج المستخدم	3
220-219	مجتمع وعينة الدراسة	4
232-220	البرنامج المقترح	5
236-232	أدوات جمع البيانات	6
237	اجراءات التطبيق الميداني	7
237	أساليب المعالجة الإحصائية	8

خلاصة الفصل

الفصل السابع : عرض و تحليل النتائج

247-241	عرض وتحليل النتائج	1
254-248	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	2
256-255	خلاصة النتائج	3

خلاصة الفصل

257	الاقتراحات	1
	المراجع	2
	الملاحق	3

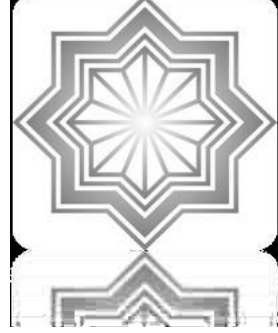
قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	نموذج شانون للاتصال	28
2	نموذج فيبر للاتصال	29
3	نموذج شرام للاتصال	29
4	نموذج لاسويل للاتصال	30
5	نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين	31
6	نموذج الاتصال الإسلامي	33
7	مخطط عملية الاتصال التنظيمي	36
8	مراحل عملية الاتصال التنظيمي	38
9	الاعراض التي يحققها الاتصال في المنظمة	41
10	الاتصال الرسمي النازل	50
11	الاتصال الرسمي الصاعد	50
12	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	51
13	الاتصالات الرسمية في المنظمة و اتجاهاتها	52
14	الاتصال على شكل سلسلة	53
15	الاتصال على شكل عجلة	53
16	الاتصال على شكل دائرة	53
17	الاتصال الكامل المتشابك	54
18	تطور مفهوم الاداء	115
19	عناصر نموذج الاداء الفعال	120
20	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	125
21	مصفوفة الكفاءة والفعالية	126

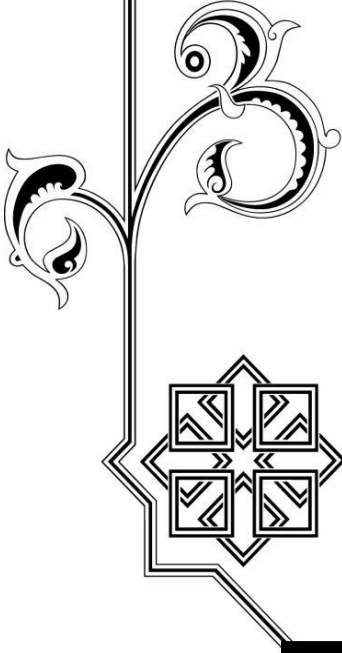
138	العوامل المؤثرة على الاداء	22
142	العوامل البيئية التي تؤثر على الاداء	23
143	وصف معدلات الاداء	24
146	عناصر ادارة التحسن الشامل للأداء	25
169	وظائف تقييم الاداء	26
171	مستويات تقييم الاداء	27
179	نموذج النظام باستخدام التوزيع الاجباري	28
185	نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعدة المختبر	29
187	خطوات الادارة بالأهداف	30
197	اهمية المعلومات	31
198	الجوانب المحيطة بالأداء	32
218	التصميم التجريبي للدراسة	33

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية	46
2	نقاط التقييم لمعايير الصفات او السمات	178
3	تقييم الأداء باستخدام أسلوب الميزان المتدرج	182
4	مقارنة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم اداء العاملين	188
5	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	189
6	مجتمع الدراسة	219
7	البرنامج المقترح في صورته الاولى	221
8	محتوى البرنامج	227
9	البرنامج المقترح في صورته النهائية	229
10	حساب صدق البرنامج حسب اراء المحكمين	232
11	مجالات الاستبيان	233
12	مفتاح الاستبيان	234
13	صدق المقارنة الطرفية لقياس صدق الاستبيان	235
14	معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل	236
15	معاملات الفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل	236
16	قيم مان وتني لدلالة الفروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة قبل تطبيق البرنامج	241
17	قيم مان وتني لدلالة الفروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة بعد تطبيق البرنامج	243
18	نتائج ولكوكسون لدلالة الفروق بين القياسيين القبلي والبعدي لدى المجموعة التجريبية	245
19	الجدول المرجعي المقترح لتحديد مستويات حجم التأثير بالنسبة لـ n^2	246
20	قيم n^2 ومقدار حجم الاثر في الاتصال الكتابي للمجموعة التجريبية (قبل وبعد تطبيق البرنامج).	247



الجانب النظري



مقدمة :

مع ازدياد موجات التطور والتقدم الانساني والتكنولوجي، وتطور وسائل وسبل الاتصال الانساني اصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف ارجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الاهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الانساني وتبادل ونقل الافكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر عمليات الاتصال الانساني .

فتأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرار فاعليته يعد من أكثر الامور تحدياً في ادارة النظم المتنامية الحجم والتعقد، فالاتصال من وظائف الاداري الضرورية وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، والوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الادارة الاساسية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة بقدر سلامة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم، وسهولة انسياب المعلومات من خلالها تكون فاعلية تلك العمليات .

فسعت المنظمات الادارية الى تأمين تقنية الاتصال كوسيلة فعالة في تحسين اداء العاملين ومساعدتها على انجاز مهامها واعمالها بكفاءة وفعالية في ضوء النمو المضطرد والتنوع المتواصل لتقنيات الاتصال الذي اكسب الاتصالات عنصر الدقة، وزاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد، وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات الادارية بصفة خاصة .

فالالاتصال الجيد يساعد على اداء الاعمال بطريقة افضل، فلولا الاتصال لما استطاع الانسان بناء انظمة اقتصادية واجتماعية، وتظهر اهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الاداري وبالأخص في المؤسسات الصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولو لا اهميته ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف المؤسسات.

فالمؤسسة بناء صوري رسمي، والادارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الادارة الى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الاشخاص الاخرين، وعلى مقدرة العمال على فهم الادارة .

فالالاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، والاتصال التنظيمي هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة .

وتتعدد وسائل الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف الذي يتناولها أصحابها، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأولى على القدرة على اختيار الوسيلة التي تستخدم مع شروط الموقف المعني إذ توجد وسائل متعددة للاتصال تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وأسلوب التعامل فيها ونوع المادة المراد نقلها، فالالاتصال وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة في غاية الأهمية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الخطورة في نجاح التنظيمات.

وتأتي ضمن هذه الوسائل أو الأساليب الاتصالية الاتصال الكتابي الذي يعتبر من أهم الوسائل الاتصالية في مجالات الأعمال الإدارية والصناعية وأكثرها فاعلية وتأثيراً بالآخرين لاسيما وأنه الأداة التي يمكن من خلالها أن يعبر الكاتب عن وجهة نظره في ميدان أو حقل معين من حقول المعرفة الإنسانية، فهو يحصر الكلمة المنطوقة في قناة واحدة مما يسهل معناه ويقرب مأخذه من إشارة جسمية وتلوين صوتي.

يتميز هذا النوع من الاتصالات بأن الوسيلة فيه هي الكلمة المكتوبة التي تعد أداة لحفظ نتاج العقل الإنساني ونقله وتطوره، أما من الناحية الإدارية فإن العامل يستطيع من خلاله أن يعبر عما يجول في ذهنه من أفكار ومشاعر وآراء كِتَابَةً، وتعكس هذه الكِتَابَةُ غالبا شخصية الكاتب، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى المحتوى والمضمون وبدقة أكبر في التنظيم وبوقت أطول في استحضار الأفكار وأعظم شاهد على فضل الكتابة ورفعة شأنها أن الله سبحانه وتعالى نسب تعاليمها إليه واعتبرها من وافر كرمه فقال الله سبحانه وتعالى: " اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ، قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ (سورة النمل، الآية 28-29) .

ومن ناحية أخرى ينبغي على العامل ان ينظر للاتصال على انه حق اساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة باستعمال الاتصال المباشرة وهذا ينعكس ايجابا على المؤسسة التي ينتمي اليها، فيكون نظرة ايجابية عن عمله ومن ثم يبدعه . كما ان الاتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الادراك بدوافع واهتمامات الآخرين . ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية، وزيادة المشكلات في المنظمات فقد يترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية لرفع مستوى أداء العمال .

فعملية الاتصال في المؤسسة الصناعية ليست بالعملية السهلة ، وذلك لعدة اسباب وعوامل تتداخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، الوضوح، السهولة، الاسلوب، ولا يمكن ان نعرف مثل هذه العوامل وغيرها الا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين الادارة والعمال في المؤسسة الصناعية، حيث نتناول في هذه الدراسة موضوع اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين اداء العمال في إحدى مؤسساتنا الوطنية وهي مؤسسة سوناطراك بحوض بركاوي بولاية ورقلة ..

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى سبعة (07) فصول وهي كالتالي :

الفصل الاول: تضمن الاطار العام للدراسة وقد اختص بطرح الاشكالية مع الاشارة الى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر الفرضيات التي احتوت عليها الدراسة بالإضافة الى عنصر اهمية البحث واهدافه، وكذا اهم المصطلحات المتداولة في البحث، كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة وخلاصتها.

اما الفصل الثاني: فقد جاء بعنوان مدخل عام للاتصال التنظيمي تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال وعناصره مكوناته، نماذجه، أنواعه، كما تطرقنا الى الاتصال التنظيمي مفهومه وأهميته بالإضافة إلى أنواع الاتصالات التنظيمية هيكله، أهداف ووظائفه وحاولنا أن نقف عند معوقات الاتصال داخل التنظيم ومقوماته، واخير كيفية التغلب على معوقات الاتصال الفعال.

وكان الفصل الثالث : بعنوان الاتصال الكتابي : وقد تضمن مفهوم الاتصال الكتابي، أهميته ومهاراته واسسه ومبادئه بالإضافة الى الاتصال الالكتروني وخصائصه ، اغراضه وعوامله ، استراتيجياته.

بينما الفصل الرابع : عنوانه الاداء الوظيفي : وقد تضمن مفهوم الاداء وعناصر ومكوناته وكذا محددات الاداء، سلوك الاداء، العوامل البيئية المؤثرة على الاداء وابعاده، انواعه بالإضافة الى معايير ومعدلات تحسينه واخيرا اهمية قياس اداء العنصر البشري .

واخيرا الفصل الخامس : بعنوانه تقييم الاداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم تقييم الاداء وعناصره واهمية واهداف تقييم الاداء، مراحل عملية تقييم الاداء، اساليب وطرق تقييم الاداء، تصنيف مقاييس الاداء، قياس فاعلية الاداء صعوبات تقييم الاداء واخيرا فعالية تقييم الاداء .

اما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة فقد شمل كذلك على فصلين :

الفصل السادس: بعنوان منهجية البحث والاجراءات الميدانية فقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بمؤسسة البحث، تحديد عينة البحث ومواصفاتها ذكر المنهج المستخدم في هذا البحث، وكذلك التطرق الى ذكر الاداة التي ستستخدم في هذا البحث، وهي المقابلة والملاحظة والاستمارة وذلك بعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، بالإضافة الى شرح مفضل لخطوات تصميم البرنامج المقترح الذي خضع له افراد مجموعة البحث، ثم الطرق الاحصائية التي ستعالج بها النتائج البحث .

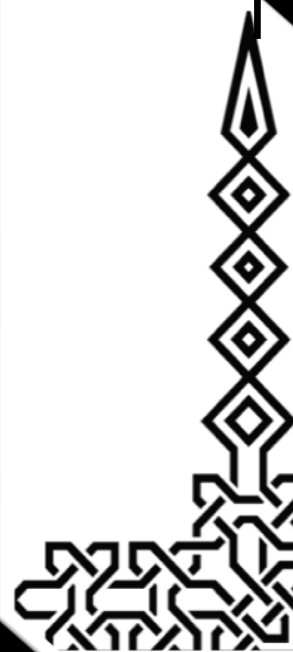
الفصل السابع : بعنوان عرض وتحليل النتائج فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات، وجملة من الاقتراحات العملية، كذلك خاتمة نهائية تنهي البحث وتركز على اهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث .

الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية البحث
 - 2- فرضيات البحث
 - 3- أهمية البحث
 - 4- أهداف البحث
 - 5- حدود البحث
 - 6- تحديد المصطلحات
 - 7- الدراسات السابقة
- خلاصة الدراسات السابقة

خلاصة



تمهيد

يعد هذا الفصل بمثابة مقدمة عامة للبحث، يتم من خلالها إعطاء فكرة عن مشكلة البحث واعتباراتها، من فرضيات وأهمية وأهداف وتعريفات إجرائية، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، والتي تمكنت الباحثة من جمعها، وتأتي مشكلة أو إشكالية البحث في مقدمة العناصر من حيث الأهمية والتي سوف يتم من خلالها تحليل متغيرات المشكلة وطبيعتها وأبعادها وطريقة تناولها، بغية إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن موضوع الدراسة والمتضمن اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية على اعتبار أن هذا الموضوع هو في صميم ميدان علم النفس العمل والتنظيم.

أولاً: الإشكالية :

لقد خلق الله الإنسان على وجه الارض، وميزه بنعم كثيرة منها العقل، واستخلفه في الأرض ليعبد الله عز وجل ويسبح بحمده، ولتحقيق هذه الغاية جعله كائناً اجتماعياً لا يستطيع العيش بمفرده، حيث ميزه عن سائر أنواع المخلوقات بلغته الإنسانية تلك الموهبة التي منحها الله للبشر فاستطاعوا عن طريقها الاتصال للتفاهم فيما بينهم باستخدام العقل واللسان وبذلك عاش في تجمعات مكونا القبائل والشعوب والامم. لقوله تعالى: يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا. (سورة الحجرات، الآية 13)

وبمرور العصور والأزمنة اختلفت الأمم في ثقافتها ومفاهيمها وقوانينها التي تنظم حياة أفرادها، نما علم الاتصال، وأدى هذا النمو إلى طفرة كبيرة في تبادل المعلومات وزيادة هائلة في المعرفة الإنسانية، وصار كل إنسان يحتزن داخل نفسه نظاماً متكاملًا من المشاعر والأفكار والطموحات التي ورثها من أسلافه واكتسبها من بيئته وأصبح من الضروري له إذا أراد أن يتعامل مع الآخرين أن يحاول اكتشاف ما يحملونه من أفكار وأحاسيس ومعتقدات ليستطيع إقامة علاقات ناجحة معهم في إطار المجتمع الذي يعيش فيه، ومن هنا ولدت الحاجة إلى الاتصال. فهو صورة من صور النشاط الإنساني التي لا غنى عنها ، ووسيلة لإشباع حاجاته ولا استقراره .

لذا كان من الضروري إيجاد علم يبحث في عملية التفاعل بين الأفراد على اختلافهم ويحاول إيجاد أسس للتفاهم والتواصل تختصر الوقت والجهد وتتخطى كل المعوقات لنقل وإيصال الأفكار بنجاح إلى الآخرين وبدون مصادمات أو خلافات، ففي كثير من الأحيان نجد أن المشكلة التي تسبب الاصطدام بين الأفراد قد تكون في طريقة الحوار أو الكتابة أو التوقيت أو المكان، وهذا ما يؤكد على أهمية تعلم واكتساب مهارات الاتصال .

ويرى عيسى عبد السلام(2012) إن مهارات الاتصال ليست مقصورة على مجموعة دون الأخرى، فعلى الرغم من أن هناك من منحه الله القدرة على التأثير في الآخرين والاتصال معهم اتصالاً فعالاً، يوصل من خلاله جميع رسائله جلية وواضحة، فان من نعم الله علينا أن جميع الناس يمكنهم تنمية مهاراتهم الشخصية في الاتصال عن طريق التعلم والاكتساب والتدريب المستمر، فالاتصال الفعال يصقل بالعلم والممارسة وليس موهبة فطرية بحثة يولد الإنسان مزود به .

وبما أن الاتصال ظاهرة اجتماعية معقدة تحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة، فلا بد أن نعيش الاتصال الايجابي مع الذات للشعور بالسعادة، ولا بد أن نعيش الاتصال الايجابي مع الآخرين للوصول إلى النجاح، فهو عملية ضرورية في الطبيعة البشرية وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، وما يزيد

الاهتمام بموضوع الاتصال استخدام المؤسسات له، حيث تتوقف عليه الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية.

فهو الوسيلة الرئيسية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسات، ويشكل أرضية هامة إذ يتم عن طريقه توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على العلاقات الاجتماعية والإنسانية الإيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.

وتتعدد وسائل الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف الذي يتناوله أصحابها، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأولى على القدرة على اختيار الوسيلة التي تستخدم مع شروط الموقف المعني إذ توجد وسائل متعددة للاتصال تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وأسلوب التعامل فيها ونوع المادة المراد نقلها. فالاتصال وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة في غاية الأهمية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الخطورة في نجاح التنظيمات. تضيف أمل محمد علي (2012) إن وسيلة الاتصال لها دور كبير في إيصال الرسالة الصحيحة ومن شأنها أن تزيد في فاعلية الاتصال وتحقيقه لأهدافه.

وتأتي ضمن هذه الوسائل أو الأساليب الاتصالية الاتصال الكتابي الذي يعتبر من أهم الوسائل الاتصالية في مجالات الأعمال الإدارية والصناعية وأكثرها فاعلية وتأثيراً بالآخرين لاسيما وأنه الأداة التي يمكن من خلالها أن يعبر الكاتب عن وجهة نظره في ميدان أو حقل معين من حقول المعرفة الإنسانية، فهو يحرص الكلمة المنطوقة في قناة واحدة مما يسهل معناه ويقرب مأخذه من إشارة جسمية وتلوين صوتي.

ويشير كاظم حمود (2010) أن الكتابة ليست لغزا لا بد أن يسعى القارئ لمعالجته أو حله وإنما مهارة إنسانية تتطلب بذل الجهود الحثيثة لكي يتمكن الفرد القيام بأداء معين لتوصيل الفكرة أو المعلومة التي يحقق من خلالها الهدف المبتغى الوصول إليه .

يتميز هذا النوع من الاتصالات بان الوسيلة فيه هي الكلمة المكتوبة التي تعد أداة لحفظ نتاج العقل الإنساني ونقله وتطوره، أما من الناحية الإدارية فإن العامل يستطيع من خلاله أن يعبر عما يجول في ذهنه من أفكار ومشاعر وآراء كِتَابَةً، وتعكس هذه الكِتَابَةُ غالبا شخصية الكَاتِبِ، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى المحتوى والمضمون وبدقة أكبر في التنظيم وبوقت أطول في استحضار الأفكار وأعظم شاهد على فضل الكتابة ورفعة شأنها أن الله سبحانه وتعالى نسب تعاليمها إليه واعتبرها من وافر كرمه فقال الله سبحانه وتعالى: " اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ، قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيْكِ كِتَابٌ كَرِيمٌ (سورة النمل، الآية 28-29) فهو وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لتمتعها بإتاحة الفرصة للكاتب ليعبر عن

أفكاره وأهدافه بوضوح ومنطقية، فضلا عن سهولة حفظه مدة زمنية طويلة، وسهولة قراءته وإمكانية إضافة ملاحظات وشروحات بكل يسر وسهولة.

وقد أشار كوتج وديفز 2010: *Goetsch & David* أن استراتيجية الاتصال الفعال من خلال الكتابة تعتبر من أكثر العمليات أهمية لدى المدير في مجال إدارة الجودة الشاملة، إذا يتطلب على المدير أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية باستخدام المهارات الفكرية (الذهنية) القادرة على بناء رسالة بشكل واضح ودقيق بحيث يتم استيعابها والقدرة على فهمها بصورة ملائمة من قبل المستلم .

ويتطلب هذا النوع من الاتصال مجموعة من المهارات الأساسية التي لا بد من إتقانها لتحقيق المستوى الأدائي الجيد. فعن طريقه يتم الاتصال بين الناس لتنظيم أمور حياتهم وقضاء حاجاتهم المادية والاجتماعية فالعامل يستطيع من خلاله التعبير عما يدور في ذهنه من أفكار ومشاعر وآراء من خلال كتابة الرسائل، البرقيات، المذكرات، التقارير ومحاضر الجلسات.

ونظرا للتقدم العلمي الهائل في وسائل الاتصال الحديثة وانعكاس الثورة المعلوماتية على كافة المجالات أصبح من الضروري استثمار هذه التقنيات الحديثة في النظام الإداري لما لها من فوائد جمة تساعد في تطوير العملية الإدارية وبالتالي الارتقاء والتحول من وسائل الاتصال التقليدية إلى وسائل الاتصال الالكترونية التي تعاضمت الاستفادة منها مع استخدام شبكة المعلومات الدولية الانترنت.

وقد أدى قدوم التكنولوجيا انتشارا واسعا مثل الوسائط المتعددة وشبكة المعلومات الدولية إلى تغيرات ذات دلالة في كل جوانب النظام الإداري فلسفة وأهدافا، لذا وجب على المؤسسات أن تعد نفسها لتتواءم مع هذه التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها، ليس فقط من اجل توصيل المعرفة وتنمية المهارات، بل أيضا من اجل تسهيل عملية الاتصال بشكل أكثر كفاءة وفاعلية .

ويرى الفراء (2008) أن تكنولوجيا الحاسب الآلي وتطبيقاتها أصبحت سمة أساسية في المجال الإداري خاصة بعد ظهور شبكة الانترنت وما أحدثته من فيضان معلوماتي وما حققته من سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات المختلفة دون التقيد بحدود المكان والزمان.

لذا يجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر بمثابة المحرك الأساسي لعمل المنظمات كونه جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، كما أنه قادر على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وهذا من خلال أدائه الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها .

ومن جهة أخرى فموضوع الأداء من المواضيع التي حظيت بأهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ففي العلوم الاقتصادية من الناحية التسييرية، وعلم النفس العمل من الناحية السلوكية. فالأداء يتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواه المعرفي، فهو يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها. ويشير اصغر دوسة وسوسن جواد (2008) أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

فالأداء الفعال يعتبر بمثابة مرآة المنظمة إذ يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من اجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، باعتباره مهام وأنشطة الفرد المختلفة التي يتكون منها عمله.

لتحسين مستوى الأداء يحتاج إلى اتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفعالية في إنجاز مهام العمل، وتوافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء، وفي الوقت نفسه التغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصالات وتنعكس سلباً على أداء العاملين لذلك نشأت الحاجة إلى تحديد معوقات الاتصال في المنظمات بصفة عامة، للعمل على القضاء على هذه المعوقات وتوفير الإمكانيات الإدارية والبشرية والفنية والمالية اللازمة لخدمة العمل الإداري ورفع فاعلية الأداء الوظيفي عن طريق استبدال طرق العمل التقليدية اليدوية بطرق آلية، فمن الصعب على المنظمات أن تتقدم في ظل التسارع التقني للعصر الحالي دون الأخذ بأساليب التقنية الحديثة التي تزيد من كفاءة الفرد والمنظمة. كما أن فاعلية الأداء لا تتحقق في غياب الاتصالات الفعالة التي تعمل على استمرارية نشاط المنظمة واضطراد نموها وبقائها لأطول فترة ممكنة .

يشير احمد ماهر(2003) يجب توافر اتصالات فعالة ومتطورة لكي تساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد استهلاك الموارد بما يترتب عليه رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد .

ونظرا لتعقيدات الحياة التي نعيشها حاليا والتي تتطلب قدرة كبيرة على التعبير عن انفعالاتنا وحاجاتنا المادية والمعنوية، فلا بد للاتصال أن يستفيد من التقنيات والوسائط التي أفرزتها مرحلة التطور التكنولوجي.

وبناء على ما تقدم فليس من الحكمة أن نقف عند مستوى تحليل الصعوبات التي يواجهها الموظفون في حياتهم الشخصية والمهنية وعلاقتهم الاجتماعية من دون أن نحاول الانتقال من مستوى التشخيص إلى مستويات ابعـد تتعلق بتقديم مقترحات للعلاج والحلول لمشكلة أو مشكلات التعامل معها ،فتطوير المنظمات في حقيقته هو برنامج إجرائي تنفيذي معتمد على معلومات صحيحة عن الوضع الراهن والمشاكل الحالية وعن تأثير الإجراءات وعلاقتها بتحقيق الأهداف.

ومن أجل ذلك سعت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية ، ويمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي :

هل للبرنامج المقترح في الاتصال الكتابي اثر على تحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية ؟

التساؤلات الجزئية: وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية ومتوسط المجموعة الضابطة قبل تطبيق البرنامج المقترح ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية ومتوسط المجموعة الضابطة بعد تطبيق البرنامج المقترح لصالح المجموعة التجريبية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي ؟

ثانيا: الفرضيات:

الفرضية العامة:

للبرنامج المقترح في الاتصال الكتابي اثر على تحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية.

وتندرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية ومتوسط المجموعة الضابطة قبل تطبيق البرنامج المقترح.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية ومتوسط المجموعة الضابطة بعد تطبيق البرنامج المقترح لصالح المجموعة التجريبية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي.

ثالثا: أهمية البحث :

- تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها بالوصف والتفسير لمفهوم الاتصال والنماذج والنظريات التي فسرتها والتعرف على معوقاته والآثار المترتبة عليها إضافة إلى عرض أساليب الاتصال وخاصة الاتصال الكتابي

- كما تسعى هذه الدراسة لتوضيح دور الاتصال الكتابي في تحسين أداء العمال وتكتسب أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

- تتجلى قيمة هذه الدراسة في كونها تندرج ضمن أهم موضوعات مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والأكثر ارتباطا بمجال التطبيقات الميدانية في مختلف التنظيمات الحديثة.

- لا توجد دراسات مباشرة سبقت هذه الدراسة تناولت اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بصفة عامة وبالمؤسسة الصناعية على وجه الخصوص، وهذا حسب علم الباحثة، لذا فإن نتائجها ستكون اضافة نوعية للمكتبة الادارية.

- تعد هذه الدراسة جهدا علميا منظما يشري البحوث السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الاداري بصفة عامة والاتصال الكتابي بصفة خاصة، وهو ما جاء كاستجابة لتوصيات ونداءات الباحثين في موضوع الاتصال، كما أن نتائج البحث المستخدمة فيه يمكن أن توظف في بحوث تالية، فما العلم إلا خبرات متراكمة يمكن أن تساعدنا في النهاية إلى تقديم نظريات علمية محكمة .

رابعاً: أهداف البحث:

يعتبر موضوع الاتصال الكتابي في المؤسسات مسألة ذات أهمية بالغة، إذ نلاحظ أنه أصبح يثير كل اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين، وكذا العاملين في رفع شكاويهم وتقبلهم لأوامر الإداريين، وهذه العملية تساهم في إيجاد إشاعة نوع من الصلة بين العمال والإدارة. ويهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية التي تتحدد في جانبين نظري وتطبيقي :

1- الأهداف النظرية :

- تقديم إطار نظري لمفهوم الاتصال والنماذج والنظريات التي فسرتة والتعرف على الاتصال التنظيمي معوقاته وأساليب الاتصال التغلب عليها .
- عرض أساليب الاتصال خاصة الاتصالات الكتابية الورقية والاتصالات الكتابية الالكترونية والتي أسس وفقها البرنامج في الدراسة الحالية .
- مراجعة الدراسات الميدانية السابقة المتعلقة بالاتصال والتي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء.

2- الأهداف التطبيقية :

- تصميم أداة لقياس الاتصال الكتابي تتمتع بالخصائص السيكمومترية اللازمة.
- بناء برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال يستند إلى التقنيات الحديثة وتنفيذه لدى العمال من اجل الكشف التجريبي عن جدواه ومدى فاعليته في تحسين الأداء.
- معرفة اثر البرنامج المقترح في تحسين الأداء.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة.

خامساً: حدود البحث : تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة الحالية في مؤسسة سوناطراك بحوض بركاوي ولاية ورقلة.
- **المجال الزمني :** تمت الدراسة الحالية في الفترة الممتدة من 2017/03/02 إلى 2017/03/16، حيث تم تطبيق البرنامج خلال تلك الفترة .
- **المجال البشري :** تناولت الدراسة الحالية مجموعة من الموظفون الإداريون بالمؤسسة .

سادسا : تحديد مصطلحات البحث :

تحديد المصطلحات أو المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في أي بحث، وذلك لتشعب الكثير من المفاهيم في معانيها ودلالاتها، لذا يجب تحديد مضامينها لإزالة اللبس والغموض لدى القارئ، وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي: (البرنامج المقترح، الاتصال التنظيمي، الاتصال الكتابي، الأداء) وقد وضعنا لكل مفهوم تحديدا إجرائيا.

البرنامج المقترح: هو تصور ورؤية مستقبلية وخطة مبرمجة ومدرسة قابلة للتنفيذ لتوظيف الاتصال الكتابي والتي يتم التوصل إليها من خلال دراسة الواقع وتحليله مع تحديد نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة وتعزيزها.

الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل المعلومات أو المعاني بين المستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه باستخدام الأساليب والرسائل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الاتصال الكتابي: وهو أسلوب من الاتصال الذي يتم من خلال تبادل المعلومات والبيانات عن طريق المادة الموثقة والمدونة كتابيا أو إلكترونيا لتكون مرجعا يعود إليه كلما اقتضت الحاجة.

الأداء: هو قيام العامل بتنفيذ مختلف المهام والواجبات الإدارية المنوطة به، وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية.

سابعاً : الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة سجلاً حافلاً بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد الظاهرة وتحديد موقعها من التراث وإلقاء الضوء على موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، والأدوات المستخدمة والنتائج المستخلصة والبدء من حيث انتهى الآخرون، لأن العلم تراكمي وهو سلسلة متتابعة من المعارف والدراسات . نظراً لتعذر الباحثة في حصولها على دراسات تتعلق ببناء برامج في الاتصال الكتابي وذلك من خلال الرجوع للمصادر المتاحة لديها ، فقد قامت بعرض مجموعة من الدراسات المتعلقة بكيفية بناء البرامج في الاتصال الإداري بشكل عام ، حيث استفدت منها في التعرف على طرق إعداد ومراحل بناء البرامج بصفة عامة. بالإضافة الى الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات التي لها صلة وثيقة بالبحث الحالي مرتبة ترتيباً زمنياً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث، وبعد عرضها ولأجل معرفة علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة، سيتم تحليل هذه الدراسات من حيث الموضوعات والأهداف والعينة والإجراءات المنهجية والأدوات والنتائج، وتم عرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني :

الدراسة الاولى: دراسة الحارثي (1998): بعنوان الاتصال الرسمي الكتابي في الادارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول بمدينة مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع و المأمول للاتصال الرسمي الكتابي الموجه لمديري مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية النهارية للبنين بمدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف هذه الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، اقتصرت عينة الدراسة على مديري مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها.

وفي ضوء هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- الحاجة لتطوير الاتصال الرسمي الكتابي، وكثرة الاتصال الرأسي الموجه إلى مديري المدارس لإدارة التعليم، وقلة الاتصال بمديري المدارس فيما بينهم.
- قلة استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الاتصال الرسمي وكثرة الاعتماد على استخدام الأشخاص كمراسلين في الاتصال الرسمي الكتابي في إدارة التعليم ومن إدارة المدرسة بشكل أكبر.
- كثرة صيغ وسائل الاتصال الرسمي الكتابي في المدرسة مثل التعميمات، التعليمات، التوجيهات، القرارات ، الإحصاءات وقلة الاقتراحات والشكاوي .

- معوقات تتعلق بشكل الاتصال الكتابي الرسمي وخصائصه مثل الوضوح، الشمولية، المرونة، الموضوعية، وتكامل معلوماته، ووضوح الأسلوب في الكتابة، واللغة التوجيهية، وقلة الخلو من الغموض في الجمل.

- معوقات الاتصال الكتابي مثل نقص وسائطه وتأخرها عن الوقت المحدد لوصوله وضيق الوقت لإنقاذ المطلوب، وصعوبة لغة الاتصال.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها :

زيادة الاهتمام بتوجيه وتنويع الاتصال الرسمي الكتابي في المدرسة والعمل على تطوير وسائط الاتصال الرسمي الكتابي باستخدام وسائل الاتصال الحديثة وإدخالها في الإدارة التعليم

الدراسة الثانية: دراسة ختام عبد العزيز العناتي (2003) : بعنوان بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال والاتجاهات العالمية الحديثة في وزارة التربية والتعليم في الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والبالغ عددهم 707 قادة تربويين . وتم اختيار 354 قائدا تربويا بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم تطوير أداتين للدراسة: استبانة وسائل الاتصال وأنماطه ومهاراته، واستبانة معوقات الاتصال، فضلا عن أداة لتحديد الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الاتصال. ولتحليل النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار شيفيه للمقارنات البعدية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويين هو الاتصال في اتجاهين.
- أن وسيلة الاتصال التي يستخدمها القادة التربويين هي الاتصال الشفوي.
- أن مهارة الاتصال التي يستخدمها القادة التربويين هي مهارة التغذية الراجعة.
- أن المعوقات التي يواجهها القادة التربويون هي المعوقات التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استخدام أنماط الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل الدكتوراه.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استخدام مهارات الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام مهارات الاتصال تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل الدكتوراه والمجستير.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استخدام وسائل الاتصال تعزى للوظيفة والمؤهل العلمي ولصالح وظيفة مدير التربية ومؤهل الدكتوراه، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام مهارات الاتصال تعزى للخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الاتصال التفاعلي وفي اتجاهين لتوضيح أسسهما ومزاياهما، وذلك لتشجيع القادة التربويين على تبنيهما الاتصال الإداري.

الدراسة الثالثة : دراسة ستراك والخرابشة 2004: بعنوان بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية .

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية في ضوء كفاياتهم الإدارية، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) حتى يكون هناك مجتمع متجانس، لقد اختار الباحثان عينة طبقية عشوائية، وبلغ عدد أفراد عينة البحث 443 موظفا وموظفة، واستخدم الباحثان عدة إجراءات لبناء أداة البحث وخرج باستبانة عدد فقراتها 56 فقرة، توزعت على سبعة مجالات ولقد تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام اختبار(ت) ومعالجة (كرومباخ ألفا) و(سبيرمان براون) .

وخرجت الدراسة بالنتائج التالية :

- وجود مركزية شديدة لدى المسؤولين في الجامعات الأردنية .
- العاملين في الجامعات الأردنية يحددون أهداف رسائلهم بوضوح، ويركزون على الدقة في وصف الواقع عند إعداد التقارير، وهم يحرصون على حضور الاجتماعات والاستفادة منها، وتنفيذ القرارات التي تخرج بها
- وخرج الباحثان ببرنامج تدريبي مقترح لتطوير الاتصال وعرضه على خبراء ومختصين لبحث آرائهم ومقترحاتهم حول البرنامج وكان من أهم أهدافه :
- تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية المهارات اللازمة لتطوير عملية الاتصال الإداري.
- تنمية اتجاهات إيجابية لديهم نحو تقنيات الاتصال وتشجيعهم على استخدامها بكفاءة وفعالية وتنمية قدرات الموظفين على فهم اللغة غير المنطوقة.

الدراسة الرابعة : دراسة نعيم حسن حماد الفراء (2008) بعنوان : تطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الالكترونية .

هدفت الدراسة إلى درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس، وسبل تطوير الاتصال الإداري بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية ، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم 87 مديرا ومديرة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ضعيفة.
- درجة توافر الإمكانيات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري متوسطة، كما أن درجة الإمكانيات البشرية و الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الالكتروني ضعيفة.

وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث —:

- ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الالكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.
- ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغيير والتطوير، والتي تزيد من كفاءة و فاعلية الاتصال.
- ضرورة تبني الوزارة لمشروع الإدارة الالكترونية في المدارس، من خلال توفير البنية التحتية اللازمة و ربط المدارس بالشبكة الالكترونية .

الدراسة الخامسة: دراسة متعب جابر خبراني(2008): نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، حيث استخدم الباحث المنهج الكيفي لتقديم وصف شمولي يعتمد على النص أكثر من الأرقام، وقد كان مجتمع الدراسة محصور في محيط جامعة الملك سعود بالتحديد في الموظفين الذين يقومون بأعمال الاتصالات الإدارية ومندوبي البريد والمراسلين الداخليين والخارجيين، لذلك استخدم في اختيار العينة أسلوب العينة الهادفة والتي تتوافر لديهم معلومات كثيرة عن موضوع الدراسة وتساعد الباحث في التحليل المتعمق لفهم الموضوع وتفسيره، واختار 39

فردا لهم علاقة بموضوع الدراسة، كما استخدم المقابلة غير المباشرة والملاحظة الشخصية وذلك لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- التعرف على الوضع التنظيمي والإجرائي والتقني للاتصالات الإدارية للجامعة فيما يتعلق بأعمال الاتصالات الإدارية من وارد وصادر ومتابعة واستعلامات والحفظ والأرشفة والتعامل مع المعاملات السرية.

- وجود عدد من المشاكل والسلبيات مع الوضع الحالي للاتصالات الإدارية في الجامعة، وحصر الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل .

- عدم وجود نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بالجامعة .

ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم :

- تقديم نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، ولنجاح هذا النموذج يجب الاهتمام بالاتصالات الإدارية والحرص على استخدام التقنية المتاحة لتطوير العمل والاستفادة من الخدمات الأخرى.

الدراسة السادسة: دراسة سهى بنت عصام محمد يغمور (2010) : بعنوان تصور مقترح لتطوير خدمات الاتصال الإداري باستخدام تقنية الحاسوب بادره كليات التربية للبنات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتطوير خدمات الاتصال الإداري بإدارة كليات التربية للبنات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام تقنية الحاسوب ولتحقيق الغرض استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تشكل مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس والإداريات في كليات البنات بمكة المكرمة، وقد تم اخذ عينة عشوائية عددها 141 فردا (61 إدارية و80 عضوة من هيئة التدريس) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- استخدام الانترنت من قبل عينة الدراسة يساعد في تطوير العمل الإداري
- إجماع بعض العضوات على ندرة استخدام الانترنت في تبليغهن بمواعيد الاجتماعات .
- إن الحاسب الآلي يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، إن البريد الإلكتروني لا يستخدم أو غير موجود وبالتالي لا يمكن تبادل القرارات بين إدارات الكلية.
- من معوقات استخدام الانترنت في إدارة الكليات هو عدم توفر جهاز حاسب إلى لكل عضوة هيئة تدريس وكل موظفة إدارية.

الدراسة السابعة: دراسة شادي فاطمة وشراوي خالدة(2011-2012): بعنوان فعالية ادوات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة، شهادة الليسانس

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على فعالية ادوات الاتصال وعلاقتها بأداء العمال والكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم الاقتراحات التي نأمل ان تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين الاتصال التنظيمي في مؤسسة سوناطراك .

فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي واسلوب العينة العشوائية حيث تم اخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها 100 من افراد المجتمع ثم قمنا باستخدام الاساليب الاحصائية الاستدلالية لتعميم النتائج على افراد مجتمع الدراسة .

فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها :

- وجود اتصال نازل بين الادارة والعمال سواء عن طريق المشرف المباشر او عن طريق الاجتماعات والاعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاتصال بالمشرف المباشر او استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم مقابلة المدير المباشر.
- وجود اتصال غير لفظي ضعيف جدا، بحيث ليس له تأثير على الاداء.
- وفيما يتعلق بالعلاقة بين ابعاد الاتصال والاداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وبعد المعالجة الاحصائية تبين:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والاداء الوظيفي .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والاداء الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا بين الاتصال غير اللفظي والاداء الوظيفي.

الدراسة الثامنة: دراسة شادي فاطمة (2013-2014): بعنوان **فعالية انماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء العمال ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة، شهادة الماستر.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين فعالية بعض أنماط الاتصال التنظيمي وأداء العمال في مؤسسة سوناطراك والكشف عن المعوقات التي تواجهها، محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تسهم في تحسين الاتصال التنظيمي ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبيان مكون من 60 فقرة لقياس متغيرات الدراسة وزع على عينة بلغ حجمها (25 %) أي 115 فردا . واستخدمنا في تحليل البيانات والمعلومات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية لتعميم نتائج الدراسة . كما استعنا بجمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود اتصال كتابي بانسياب المعلومات عن طريق الرسائل المكتوبة باعتبارها الوسيلة الرسمية الادق والافضل ولا يمكن تحريف معلوماتها او التلاعب بها .
 - وجود اتصال شفوي يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر لإيصال كل انشغالاتهم ، واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض وتعطل ادائهم لان الفهم الخاطئ للعبارات والكلمات قد يؤدي للصراعات .
 - وجود اتصال الالكتروني يستخدم في اجراء المراسلات الرسمية وتبادل وتنقل المعلومات بين المصالح .
- وقد يتبين لنا أن نمط الاتصال المتبع في مؤسسة سوناطراك بين الإدارة والعمال هو المزج بين أنماط الاتصال الكتابي والشفوي والالكتروني طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال في المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة فبعد المعالجة الإحصائية تبين :
- وجود علاقة ارتباطية موجبة مقبولة بين الاتصال التنظيمي الكتابي الفعال والأداء الوظيفي للعمال.
 - كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية جدا بين أبعاد الاتصال التنظيمي الشفوي الفعال والأداء الوظيفي للعمال.
 - كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة مقبولة بين أبعاد الاتصال التنظيمي الالكتروني والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين .
- مما يوحي إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة مقبولة بين انماط الاتصال التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكده قيمة معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الكتابي والشفوي والالكتروني.

الدراسة التاسعة: دراسة كنفى عزوز (2016): بعنوان بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاءاتهم الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارة الاتصال الإداري لدى العاملين في الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاءاتهم الإدارية، باعتبار أن الاتصال يرتبط بأغلب الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتخطيط وإشراف وتسيير.

ولتحقيق الغرض استخدمت المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تشكل مجتمع الدراسة مدرء المدارس الابتدائية، وعينة اختيرت بطريقة قصدية تتكون من 24 مديرا وقسمت إلى مجموعتين متساويتين إحداها ضابطة والأخرى تجريبية، طبق اختبار مهارات الاتصال الإداري على المجموعتين قبل وبعد التعرض للبرنامج التدريبي، في حين طبق البرنامج على المجموعة التجريبية وتم استبعاد المجموعة الضابطة، تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للبرنامج التدريبي المطبق فعالية مرتفعة في كل المهارات المقدمة فيه.
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال الرمزي، والاتصال التكنولوجي لصالح المجموعة التجريبية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي نتائج الاختبار قبل وبعد تطبيق البرنامج في ضوء الكفاءات الإدارية: الإشراف، والتنظيم، والتسيير.

التعقيب عن الدراسات السابقة :

لقد حظيت الاتصالات التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين لما تلعبه من دور مهم في نجاح إدارة المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصناعية بشكل خاص، كما أن موضوع الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المجالات المتعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمى أهدافها .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم رصد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية مما كان لها دور مهم في بناء هذه الدراسة وتطويرها.

ولرصد هذا التشابه وذلك الاختلاف نلقي نظرة تحليلية على هذه الدراسات مقارنة بالدراسة الحالية من حيث (الموضوع والأهمية، منهج الدراسة، أداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة) ومن ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة منها وإبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية .

أولاً : أوجه الاتفاق و أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

1- من حيث موضوع الدراسة وأهميتها : وبعد الاستعراض والتمعن في الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغير المستقل ألا وهو موضوع الاتصال، فقد هدفت دراسة ستراك، الخرابشة 2004 إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري. كما عمدت دراسات أخرى إلى تصور مقترح في الاتصالات الإدارية مثل دراسة متعب جابر خيراني 2008 ودراسة سهى بنت عصام محمد يغمور 2010 ودراسة كتفي عزوز 2016، بينما اختلفت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الاتصال الكتابي هذا ما لم تتناوله جل الدراسات، كما تعتبر دراسة اليسانس 2012 ودراسة الماستر 2014 كخطوة استثمرت في مواصلة الموضوع واقتراح البرنامج.

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة : اتفقت الدراسة الحالية في المنهج والمتمثل في المنهج التجريبي، الذي يعتمد على القياس القبلي والبعدي مثل دراسة كتفي عزوز 2016.

3- من حيث أداة الدراسة : استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة كأداة رئيسية، اتفقت مع دراسة كتفي عزوز 2016 في استخدامها للمنهج التجريبي. بينما اكتفت دراسة متعب جابر خيراني 2008 باستخدام المقابلة غير المباشرة والملاحظة الشخصية فقط.

4- من حيث مجتمع عينة الدراسة : لقد اختلفت الدراسة الحالية كليا مع الدراسات السابقة في

المجتمع والعينة، حيث تمثلت عينة الدراسة من موظفي المؤسسة الصناعية. بينما تمثلت عينة الدراسات السابقة في العاملين بالجامعة مثل دراسة سترك والخرابشة 2004، متعب جابر خيراني 2008، سهى بنت عصام محمد يغمور 2010 بينما دراسة كتفي عزوز 2016 فكانت العينة على مديري مدارس التعليم .

ثانيا : أوجه التميز للدراسة الحالية :

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. واختيارها عينة العمال الإداريين للتعرف على مدى مساهمة الاتصالات الكتابية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. كما تميزت هذه الدراسة باستخدامها المقابلة والملاحظة كأداة أولى للدراسة والاستبيان كأداة ثانية لها.

ثالثا : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي التالية :
- المساعدة في الحصول على المعلومات والمعارف التي تمكن من السير في البحث بصورة صحيحة في الإطار النظري وإجراءات الدراسة.
 - اختيار منهج الدراسة المستخدم.
 - تحديد التصميم التجريبي المناسب لتطبيق البرنامج.
 - تحديد أهداف البرنامج المقترح، وتصميم أنشطته التدريبية، وكيفية تحديد الأدوات المناسبة لقياسه.
 - المعالجة الإحصائية.
 - تفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها.
 - وضع المقترحات والتوصيات.
 - استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة

خلاصة الفصل :

تبين من خلال ما جاء في هذا الفصل، أن موضوع مشكلة الدراسة ذو طبيعة عملية، يعنى بمعالجة إشكالية اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال. الدراسة امبريقية تتابعية تنطلق من طرح مجموعة من الفرضيات التي تم التحقق منها بواسطة برنامج تم تصميمه وفق خطوات عملية مضبوطة ، وأدوات بحث تم بناؤها تبعا للأهداف المرسومة من طرف الباحثة وسيكون ما هو متضمن في هذه الدراسة من فصول نظرية وتطبيقية بمثابة تجسيد وإيضاح بشكل أكثر تحليل وتفصيل لما عرض في هذا الفصل من عناصر بإيجاز .

الفصل الثاني

مدخل للاتصال التنظيمي

تمهيد

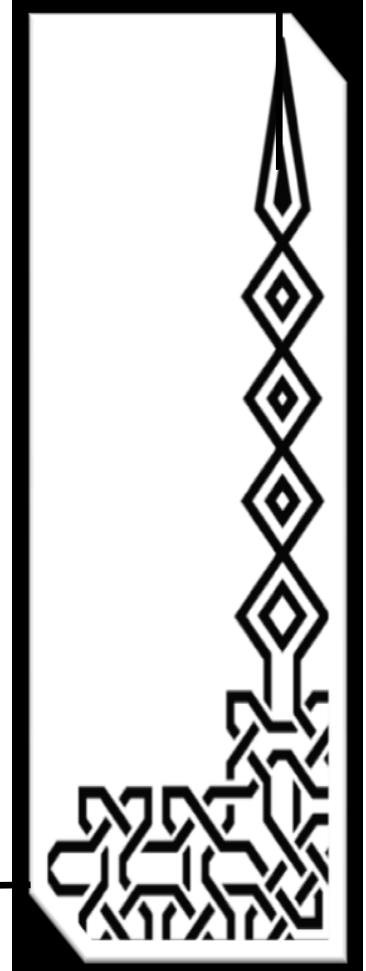
1- الاتصال

- 1-1 مفهوم الاتصال
- 2-1 أنواع الاتصال
- 3-1 نماذج الاتصال

2- الاتصال التنظيمي

- 1-2 تعريف الاتصال التنظيمي
- 2-2 مراحل العملية الاتصالية
- 3-2 أهمية الاتصال التنظيمي وأغراضه
- 4-2 أهداف الاتصال التنظيمي وكفاءته
- 5-2 وظائف الاتصال التنظيمي
- 6-2 أنواع الاتصالات التنظيمية
- 7-2 شبكات الاتصالات التنظيمية
- 8-2 أساليب الاتصالات التنظيمية
- 9-2 العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية الاتصال
- 10-2 مهارات الاتصال التنظيمي الفعال
- 11-2 معوقات الاتصال التنظيمي
- 12-2 كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي
- 13-2 تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

خلاصة



تمهيد:

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية، فهو قائم على التأثير الذي يتركه الأفراد فيمن حولهم، ولا يتوقف عند حدود المنطوق والمكتوب فقط، بل يتعداه إلى كل المواقف والحركات والإيماءات والأفكار والقيم والاتجاهات.

وقد بحث العلماء والمفكرين في مفاهيمه وطوروا نماذجه ونظرياته وشبكاته، ووضعوا له أنواعا وأنماطا مختلفة وتناولوا بالدراسة أهدافه ووسائله، والعقبات التي تعترض نجاح عملياته.

كما طوروا نظريات ومدارس فكرية تبحث في تفسيره وتحليله حسب انتماءاتهم الفكرية والعلمية وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصره والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي من خلال تعريفه، هيكله وشكله في التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير في تطويره، نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة .

أولا : الاتصال

1-1 مفهوم الاتصال

ظهر الاتصال مع ظهور الحياة الاجتماعية، لأن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة، يحتاج إلى التواصل مع غيره، و إشعارهم بما يدور في عقله ويختلج في نفسه من جهة، والاطلاع على شعورهم وأفكارهم من جهة أخرى، و التالي فإنه ظاهرة متنوعة ومتعددة المجالات والمحاور.

فالالاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

فهو محور عملية نقل الخبرات الإنسانية عبر الأجيال، إذ يتم من خلال نقل المعلومات والأحاسيس والمشاعر من فرد إلى آخر، وهو لا يقتصر على استخدام الكلمات والألفاظ فقط، بل يتعدى ذلك إلى الصور والأشكال والرسوم والرموز المختلفة ويحدث الاتصال لجميع الأفراد الحقيقيين كالأشخاص، والاعتباريين كالمؤسسات والهيئات والإدارات في كل الأوقات إذ بدون الاتصال تتلاشي وتختفي الآثار ويصبح الفرد في عداد الأموات .

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر. (علي السلمي، 1996. ص 321)

للتعرف على مفهوم الاتصال لا بد من توافر 3 عناصر أساسية هي:

أولاً : وجود طرفين أحدهما مرسلًا، ويمثل الآخر مستقبلًا لما يرسله الطرف الأول، مع الأخذ بالاعتبار أن المرسل لا يظل مرسلًا دائمًا، ولا المستقبل يظل مستقبلًا، وقد تنعكس الأوضاع حسب ظروف الموقف الذي مر به الطرفان.

ثانياً : وجود رسالة ما، أو موضوع ما، يقوم المرسل بتصديره للمستقبل .

ثالثاً : تأثير المستقبل بالرسالة التي تسلمها وتغير سلوكه جزئياً أو كلياً على أساس ذلك، أما إذا لم تؤدي الرسالة أي آثار على المستقبل فإن الاتصال لم يتحقق. (عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 72)

1-1-1 مفهوم الاتصال في الفكر الإسلامي :

إن الدين الإسلامي في جوهره رسالة والرسالة عنصر أساسي من عناصر الاتصال إلا أن الاتصال من وجهة نظر الإسلام يقوم على أسلوب فريد يجمع في عناصره ما هو معروف اليوم في علم الاتصال. ولعل أهم ما يجب ملاحظته عند دراسة علم الاتصال من وجهة نظر الإسلام، هو أن الاتصال ينظم المجتمع المسلم و يربطه بالروح ويربط الروح بالمادة، كما يربط العلم بالروح.

فالرسول ﷺ قبل البعثة كان يمارس الاتصال الروحي الإلهامي و هو لون يقوم على التأمل والانصراف إلى عالم خارج نطاق المحسوس وهذا النوع من الاتصال قديم قدم الإنسان فقد كان موجودا بين الإنسان ورب العرش العظيم.

وبعد نزول القرآن على الرسول ﷺ كان هناك لون آخر من ألوان الاتصال وهو الاتصال الروحي العضوي ويبدو ذلك واضحا وجليا في حادثة نزول الوحي في غار حراء فقد ورد أن جبريل -عليه السلام- ضمه ثلاثا وقال له : اقرأ.

ثم تطور مفهوم الاتصال و يمكن أن يطلق عليه (الاتصال الروحي الجماهيري) وهذا النوع شائع في آيات كثيرة في القرآن الكريم ومن ذلك قوله تعالى : "يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ". (سورة المائدة ، الآية 67).

وهذا النوع من الاتصال ظاهر كل الظهور في إرسال الله تعالى رسله إلى البشر ليبلغوهم وحي الله تعالى ويشيروا الطائعين و يندروا العاصين .

فالرسالات السماوية التي أراد الله أن يبلغها للناس عن طريق الأنبياء والرسل والكتب السماوية المصاحبة لرسالاتهم ما هي إلا وسائل اتصال بين الناس وبين خالق الكون.(سهى بنت عصام محمد يغمور، 2010، ص 33)

1-1-2 الاتصال لغة :

الاتصال في اللغة العربية عكس الانفصال (قاله بن سيده) وأصله من (وصل، يصل) عكس (هجر)، واتصل الشيء بالشيء بمعنى لحق به ولم ينقطع عنه. ثم تطور المعنى فصار العلاقات المشتركة بين الناس. ويعود أصل كلمة *Communication* في اللغات الأوروبية والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم إلى جذور الكلمة اللاتينية *Communis* التي تعني "الشيء المشترك" ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة *commune* التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والإيديولوجي فيما عرف بـ "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة *communicare* فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت *communiqué* الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي. (لزهر حسناوي ، 2010، ص 9)

ونجد لفظ الاتصال في القواميس معناه : اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع ، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال :اتصل به بخبر بمعنى اعلمه . (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 73)

وكما يقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق ، تقارب واشتراك . يقال اتصلت الأشياء أي تابعت، واتصل به الخبر، أي علمه، واتصل فلان بفلان أي خابره هاتف. (معجم مدرسي، 2000، ص 12)

1-1-3 : الاتصال اصطلاحاً:

■ يعرف بأنه عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على إحدهما مرسل والآخر مستقبل، من أجل توصيل رسالة من إحدهما إلى الآخر لتحقيق أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة محيطية يطلق عليها بيئة الاتصال. (عصام عبد العظيم احمد ، 2001 ، ص 17)

تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرف بما أحدثته من أثر في المستقبل".

■ ويرى مريهيو (Merrihue) الاتصال هو "أي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه." (صلاح الدين عبد الباقي ، 2003، ص 276)

- وتعرفه الجمعية القومية لدراسة بأنه : "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني". (ناصر دادي عدون ، 2004، ص 14)

- ويعرفه ويليام سكوت William Scot : هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات، ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة Feed Back بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. (محموش فضيلة ، 2009 ، ص 19)

- فهو نقل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأفراد والمجموعات في إطار تفاعلي، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحاسيس والعواطف، وهناك (03) وظائف للاتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف .

- أما Abraham Mole : فيعرفه بأنه "عملية اشتراك فرد أو مجموعة أفراد، يتمركزون في موقع المستقبل، في مثيرات وتجارب فرداً آخر أو مجموعة أفراد يحتلون موقع المرسل، باستعمال المعارف المشتركة بينهما. (Bernard Lamazet et autre , 1997 , p120)

فالالاتصال بناء على التعارف السابقة هو رسالة ذات طبيعة علمية أو عملية، اجتماعية أو ثقافية، اقتصادية أو إدارية، تنبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع والتفاعل مع الآخرين لاكتساب الخبرات من جهة وتطوير الذات والتأثير المعرفي الوجداني من خلال الحوار والإقناع من جهة أخرى، والاتصال بالمعنى الواسع يهدف إلى جعل المعلومات الخاصة بفرد واحد، عامة يشترك فيها مع غيره من الناس، فهو وسيلة يمكن من خلالها للعلاقات

البشرية أن تقوم وتتطور، لأنه يمثل عملية تبادل المعلومات والرسائل بين طرفين وذلك بغرض إعلام الغير بالجديدة أو التأثير أو التعديل في سلوك الأفراد وتوجيههم وجهة سليمة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة .

1-2 أنواع الاتصال:

يمكن التحدث عن عدة أنواع للاتصال وذلك بناء على عدد الأفراد المشاركين في عملية الاتصال، حيث يمكن للفرد أن يتصل بفرد آخر أو بأكثر من فرد اتصالا مباشرا أو غير مباشر، وبناء على ذلك يمكن تقسيم الاتصال إلى عدة أنواع:

1-2-1 الاتصال الذاتي: *Interpersonal Communication*:

يحدث داخل الفرد ، حين يتحدث مع نفسه ، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجارب ومذكراته ، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا . فالفرد قد يناقش مع نفسه ما إذا كان سيقراً أو لا يقرأ كتابا من الكتب ، أو يشاهد برنامجا في التلفزيون أو يسمع حديثا في الراديو ويتمثل هذا الاتصال في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية ويبحث الاتصال الذاتي في الإنسان وكيف يشعر ويفكر ، وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس ، ويحللها ويفسرها ، وكيف يترجم الخبرات إلى معان، وكيف يستجيب لكل ذلك، فالالاتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكرا ومتصلا ومشاركا الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم ،فهو أساس كل اتصال ، ومعرفته وفهمه يساعدان في فهم العملية الاتصالية بمختلف مستوياتها. (رجي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي ، 2005، ص 87)

1-2-2 : الاتصال الشخصي: *Personal Communication*

هو الاتصال المباشر بين شخصين أو أكثر ويعرف باتصال المواجهة أو الاتصال بين الأشخاص، لأنه يتم وجها لوجه، حيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض عن طريق تبادل الأخبار والمعلومات ووجهات النظر بينهم، في إطار احترام قيم ومعايير الجماعة، وفي هذا الاتصال بإمكان الشخص استعمال حواسه الخمسة قصد التفاعل مع غيره من الأشخاص والتعرف على رجع الصدى الذي يأتيه من المتلقي.

وهذا النوع من الاتصال هو أفضل أشكال الاتصال إذ يوفر للمتصل فرصة التعرف الفوري والمباشر على مدى تأثير الرسالة في المتلقي، ومن ثمة تصبح الفرصة أمام المتصل ساحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية وإقناعا. (رضوان بلخيري، سارة جابري، 2013، ص 23)

وبتتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك ،ونتيجة هذا الاتصال تتكون الصداقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد ، وبتتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة ، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال ساحة لتعديل رسالته وتوجيهها.

1-2-3 : الاتصال الجمعي : Group Communication

ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخصين ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر . وتتصف المجموعة الصغيرة عادة بان أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة ، ولديهم معايير ومصالح مشتركة ، على الرغم من أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية :

- الدروس و المحاضرات ، الخطب في المناسبات المختلفة.
- الندوات والمؤتمرات، اللقاءات الجماعية والاجتماعات والحفلات الاجتماعية. (ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي ، 2005، ص91)
- ومن بين خصائص هذه الأنواع التي تتسم بالمواجهة ما يلي :
- تزداد ثقة الأفراد فيمن يعرفونهم ويقابلونهم وجها لوجه فتأثير القائم بالاتصال يكون كبيرا في الاتصال الشخصي و الجمعي.
- في اتصال المواجهة تتوفر إمكانية حدوث الاتصال في اتجاهين ، بالتالي يمكن التعرف مباشرة على صدق رسالته في عملية الاتصال.
- يمكن هذا النوع من الاتصال من تعديل رموز الرسالة أو وسائلها بالشكل الذي يحقق أهداف الاتصال، ويتحقق هذا نتيجة المراقبة السريعة لاستجابة المستقبل

1-2-4 : الاتصال الجماهيري :

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية ، وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون المستقبلين في مكان محدد وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد في حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة. (محمد سيد فهمي، دس، ص 108)

و يمكن تلخيص خصائص الاتصال الجماهيري في :

- انه اتصال يتوجه إلى عدد كبير من الأفراد لا يمكن الوصول إليهم من خلال الاتصال الشخصي والجمعي
- يصعب على المرسل معرفة استجابة المتلقين مباشرة لانعدام رجع الصدى، وبالتالي فهو اتصال في اتجاه واحد، مما يترتب عليه عدم القدرة على تقويم الرسالة إلا بعدة فترة لاحقة من خلال البحوث والدراسات الميدانية.
- إن السيطرة على العملية الاتصالية تكون في يد المستقبل أو المتلقي أكثر لأنه هو الذي يختار وسيلة الاتصال الجماهيري وموضوع الاتصال حسب حاجاته ودوافعه من الاستقبال.

1-2-5: الاتصال الثقافي :

وهو الاتصال الذي يتم بين أفراد لا ينتمون إلى ثقافة واحدة، بل من ثقافات مختلفة، حيث يتعلق عادة بالقيم و العادات والاتجاهات والسلوكيات، ويأخذ الاتصال الثقافي أشكالاً وصوراً مختلفة. ويتميز بالتنوع لان تنوع الثقافات والبيانات يؤدي إلى إثراء وتنوع المهارات والأفكار والمعلومات لطرفي عملية الاتصال، بالإضافة إلى التلقائية التي تنقل فيها الصفة الرسمية خاصة إذا كان مباشراً وجهاً لوجه. والانفتاح العقلي، حيث يؤدي النقاش والحوار والاطلاع على ما هو جديد إلى الانفتاح والنمو العقلي لان الاتصال الثقافي لا يعترف بحدود مكانية ولا زمانية، فهو يتم بين كل الثقافات ويتم في كل الأوقات دون قيود. (الجامعة الالكترونية السعودية ، 2012، ص34)

1-3 - نماذج الاتصال:

هي عبارة عن أدوات رمزية تساعدنا على فهم الظاهرة أو النظام، أو إدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة، وذلك للإسهام في تبسيط المعرفة وتنظيمها كما تتيح للباحثين ابسط وأفضل الطرق لتفسير التفاعل البشري الذي يتسم بالتعقيد الشديد، وشرح الظواهر العلمية ومساعدتهم على التفسير والتوقع. لقد قسم باحثوا الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل - رسالة - مستقبل - استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينها، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية .

1-3-1 نموذج شانون" (1949) :

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر (Claude Shannon and Warren Weaver)، حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب. (احمد ماهر، 2004، ص 27)

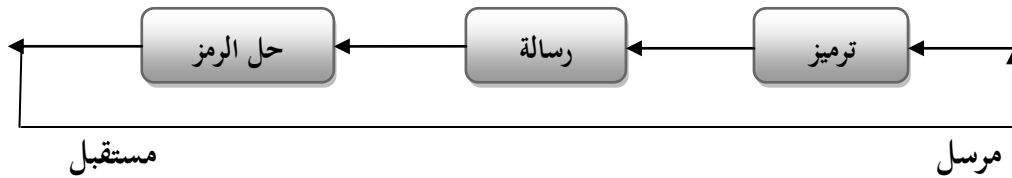
قدم فيه شانون نموذجاً للاتصال وبنى نظرية حول المعلومات . ونموذجه يتكون من العناصر التالية : مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهو خطي بسيط كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم 01 : نموذج شانون للاتصال

1-3-2 "نموذج فينر":

في نفس الفترة قام فينر بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية، التي هي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى. وقد أعطى في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة.



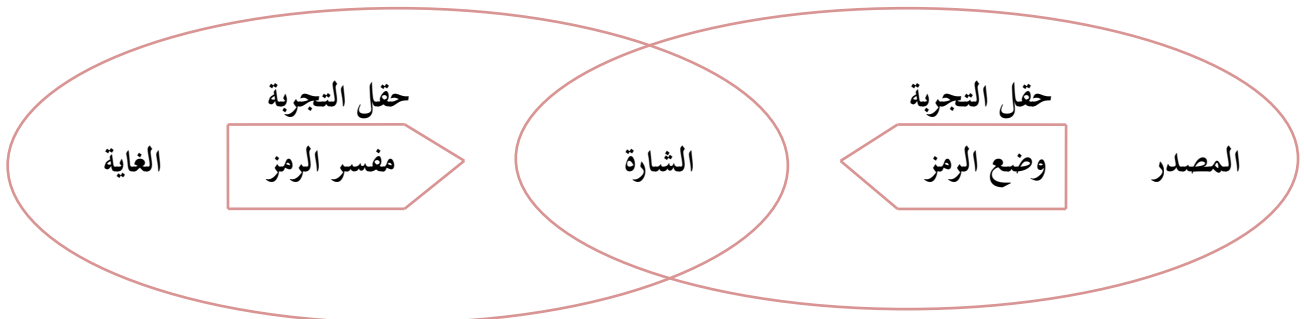
التغذية العكسية

شكل رقم 02 : نموذج فينر للاتصال .

والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيبها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل. (ناصر دادي عدون، 2004، ص 18-19)

1-3-3 : "نموذج شرام"

يوضح أن لكل طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسل والمستقبل، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات. وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما.



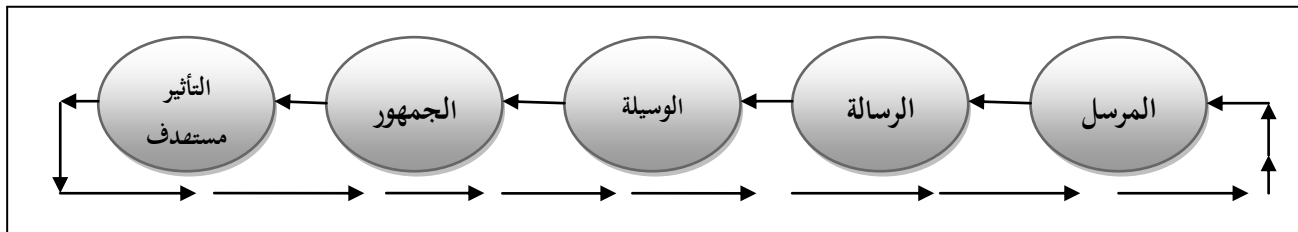
شكل رقم 03 : نموذج شرام للاتصال

ورغم ان هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج الذي يسبقه ، إلا انه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة من حقلي تجربة الطرفين في الاتصال ، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين ومن مختلف النماذج المتعلقة بالاتصال فقد حدد علماء النفس ، واللغويون المهام الكبرى للرسالة ويميز "سكينر" السيكلوجي الأمريكي ، منذ سنة 1947 نوعين من الرسائل :

- الرسائل التي تهتم بالتأثير على المحيط ، وبشكل خاص على الغير ، فهي الطلبات .
 - الرسائل التي تهتم التحديد في المحيط بتعيين أو إعطاء بطاقة ، لمختلف الأشياء والأحداث وهي تعيين الإحساسات الأولى. (ناصر دادي عدون ، 2004، ص ص 19-20)
- 1-3-4: نموذج "لاسويل" :

يعتبر نموذج لاسويل من النماذج الأولى التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال، وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة ولقد تصور "لاسويل" عناصر عملية الاتصال الجماهيري ، حيث أشار، أننا لكي نفهم عناصر الاتصال الجماهيري نحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل العملية وفقا للعناصر التالية من؟ يقول ماذا؟ وبأي وسيلة ؟ لمن ؟ وبأي تأثير ؟

ويطلق على هذا النموذج اصطلاحا لأنه يحدد خمسة أسئلة تمثل إجاباتها عناصر العملية الاتصالية، وعلى الرغم من انه نموذج مبسط، إلا انه من الممكن تطبيقه في كافة مجالات الإعلام والاتصال والدعاية والإعلان حيث يتيح إمكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم بالاتصال عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال بالجماهير والتي سبق أن اشرنا إليها وهي : من ؟ ماذا يقول ؟ مستخدما أي وسيلة ؟ لإحداث أي تغيير ؟ (مي العبد الله ، 2006 ، ص ص 80 - 81)



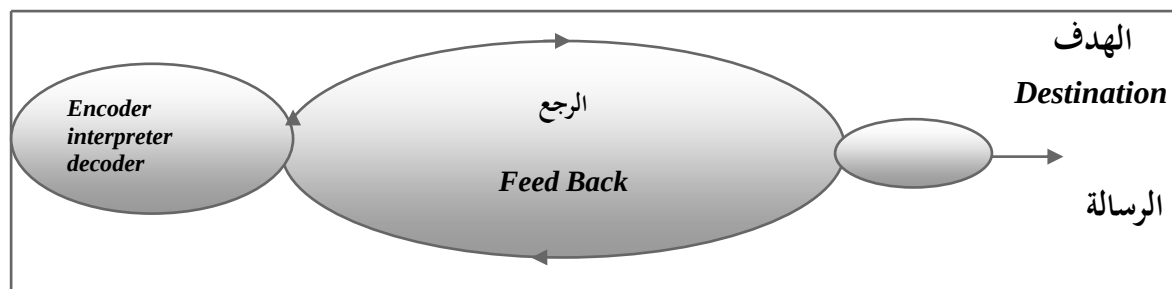
شكل رقم 04 :

نموذج لاسويل للاتصال

1-3-5: نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين (1950) :

يعتبر نموذج "كاتزولا زرسفيلد" والذي يشير إلى تدفق المعلومات على مرحلتين من النماذج الهامة التي تعتبر نقطة انطلاق أساسية لبحوث الاتصال وعملياته، وقد جاءت الأفكار الأساسية التي يقدمها نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين لتبلور نتائج البحوث المبكرة التي سعت لبحث تأثيرات أجهزة الإعلام في الحملات الانتخابية وبالتحديد انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940 .

وقد واجه أصحاب نظرية انتقال المعلومات على مرحلتين انتقادا حادا لنماذج الاتصال السابقة والتي كانت سائدة في تلك الفترة وتنطلق من مبدأ الإثارة- الاستجابة التقليدية، وبالتالي ما يقوم عليه من الافتراضات، فقد ظهر أن التأثيرات الإجمالية التي تركتها رسائل أجهزة الإعلام والاتصال حول الانتخابات كانت ضئيلة.



شكل رقم 05 :

نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين

وبتقييم نتائج البحث الذي أجري على آثار أجهزة الإعلام والاتصال في حملة الانتخابات الأمريكية، قام الباحثان بتعديل نموذج (الإثارة - الاستجابة) بإدخال فكرة تدفق المعلومات على مرحلتين وكذلك مفهوم قادة الرأي. ونتيجة لما كشفت عنه نتائج البحث من فشل نسبي لأجهزة الإعلام والاتصال في التأثير على نتيجة الانتخابات في المقابل التأثير القوي للاتصال الشخصي، افترض الباحثان أن الأخبار عادة ما تسير من الراديو والصحف إلى قادة الرأي، ومن هؤلاء إلى القطاعات الأقل نشاطا من السكان .

وقد جرى تتبع هذا التصور بالمزيد من البحوث وإعادة التقييم النظري للنموذج الأصلي في كتاب التأثير الشخصي الذي قدمه "كاتزولا زرسفيلد" 1955. (مي عبد الله، 2006، ص ص 88-89)

1-3-6 : نموذج الاتصال الإسلامي :

هو نموذج شامل يمكن تطبيقه أو استخدامه في تفسير وتحليل جميع أنواع عمليات الاتصال، فهو الذي تقوم عليه عناصر العملية الاتصالية الإسلامية العالمية، وجوهر هذا النموذج هو أن الأمة الإسلامية أمة توحيد، ربها "نور" وقرآنها "نور" ورسولها حامل مشعل الهداية وهي خير أمة أخرجت للناس مادامت تؤمن بالله ربها وبالإسلام دينها وبمحمد نبيا ورسولا، وتأمّر بالمعروف وتنهى عن المنكر، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر بالإضافة إلى عنصر التأثير وهي كما يلي :

1- المرسل : الله جل جلاله قال تعالى : "اللَّهُ نُورُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" . (سورة النور ، الآية 35)

2- الرسالة : القرآن الكريم قال تعالى : " فَأَمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالنُّورِ الَّذِي أَنْزَلْنَا وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " . (سورة التغابن ، الآية 08)

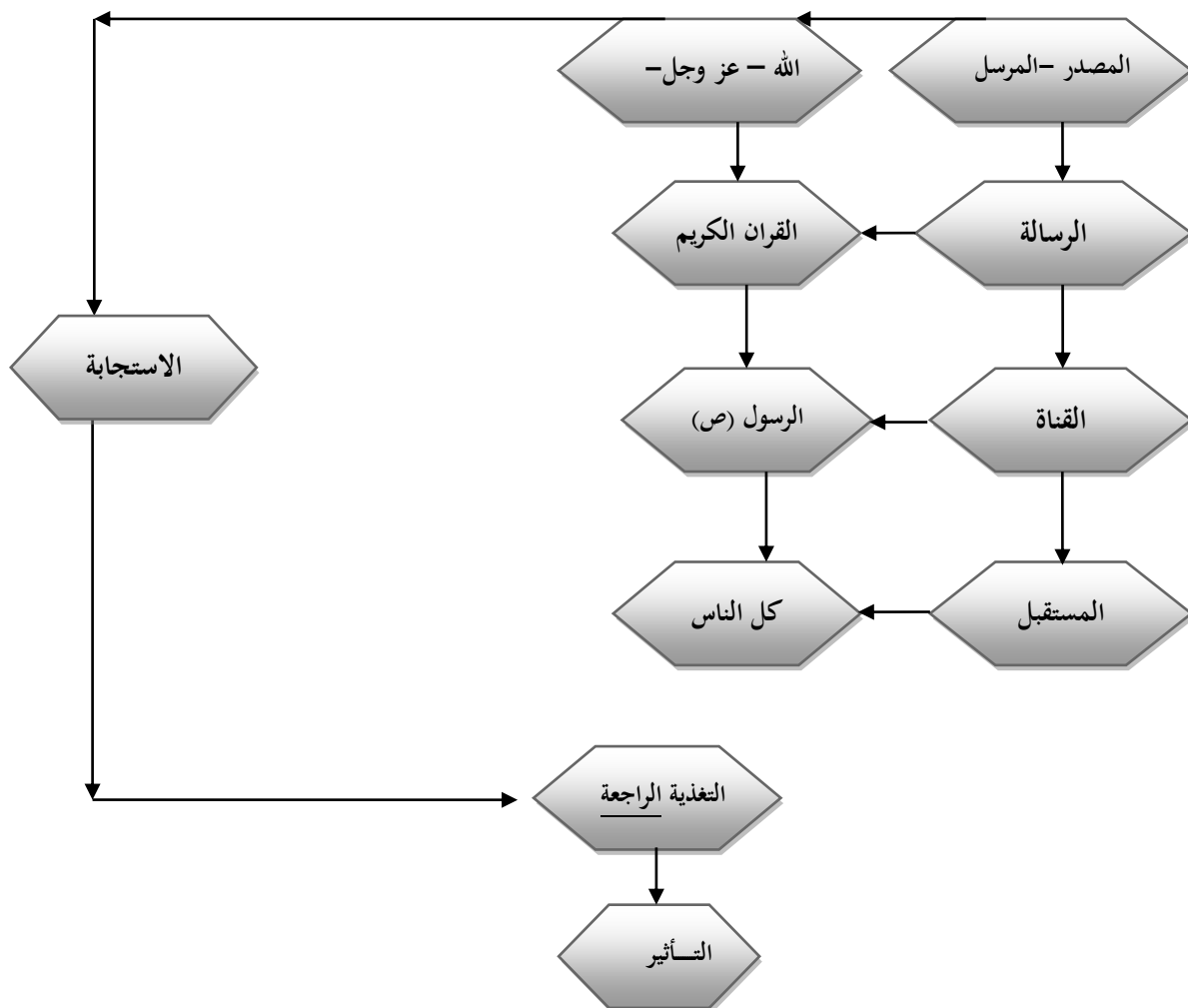
3- الرسول : محمد — ﷺ قال تعالى : " يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا ، وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا " . (سورة الأحزاب ، الآية 45-46)

4- المستقبل : كل الناس لان الإسلام رسالة عالمية قال تعالى : " وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ " . (سورة سبأ ، الآية 28)

5- الاستجابة : قبول الرسالة أو رفضها قال تعالى : " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ " . (سورة الشورى ، الآية 38)

6- التأثير : تحقيق هدف الاتصال، تغيير المعلومات، الاتجاهات والسلوك قال تعالى : " كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ " . (سورة آل عمران ، الآية 110)

فالالاتصال الاسلامي هو تبليغ أو ايصال الرسالة الاتصالية [القرآن والسنة] الى كافة الناس لأنها دعوة إنسانية عالمية تصلح لكل زمان ومكان حتى يرث الله الارض ومن عليها لأنها خاتمة الرسالات.(طبيش ميلود، 2011، ص 50)



"كنتم خير امة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله "

شكل 06 نموذج الاتصال الإسلامي

ثانيا : الاتصال التنظيمي

1-2 مفهوم الاتصال التنظيمي:

إن الاهتمام بالاتصال في المنظمات كان له سابقتين في أوائل القرن العشرين، حيث برزت مدرستان: المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اللتان كانتا تعتبران الاتصال مجرد عنصر تنظيمي. فالمدرسة الكلاسيكية تعتبر المنظمة عبارة عن بنية شكلية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي. وهي تتميز أساسا بنظرتها الشكلية والهيكلية للمنظمات مقدمة الخصائص التالية : تقسيم العمل، سلسلة قيادية، مركزية السلطة ، ... الخ . إن هذا التصور لـ "فايول" الذي يعتبر من أوائل المنظرين للمنظمات، كان يركز على السلطة والانضباط. أما ثاني أهم المنظرين في هذا المجال "تايلور" فكان يركز على برمجة العمل والعمل بالسلسلة ، كما اقترح تحديد أجر العامل تبعا لمردوديته، ومن هذا المنظور يقتصر الاتصال على التعليمات والأوامر وبكلمة واحدة انجاز العمل.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تطورت في الأربعينيات مقابل المدرسة الكلاسيكية تخص هذه المقاربة المؤسسة بنسبة غير رسمية، ويشير مصطلح " غير رسمية " إلى العلاقات التلقائية وغير المفروضة التي تتكون بين العمال، وهكذا فإن تسيير المنظمة لا يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج فقط بل أهمية الأفراد أيضا . فبالرغم من الأهمية المتواضعة التي أولتها هذه المقاربة للاتصال لكنها جعلته يتجاوز مجرد القيادة والتعليمات، فالاتصال عندها يقتصر أساسا على التفاعل الراسي النازل (الرئيس/ المرؤوس) ويأخذ شكل النصائح حول تقنيات الاتصال التي من شأنها إثارة تعاون العمال ومع ذلك فقد كان دور إيجابي في انطلاق دراسات الاتصال التنظيمي. (لارامي /ب. فالي ترجمة فضيل دليو، 2004، ص 65-69)

2-2 تعريف الاتصال التنظيمي :

- هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات . (مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 141)
- ويعرف بأنه: ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.
- يعرف هوكنز وبرستون : هو العمليات التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات .

تشكل عملية الاتصال في المؤسسات جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء. (نعيم إبراهيم الظاهر ، 2009 ، ص 151)

- هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.(لوكيا الهاشمي، 2006 ، ص226)

- يعرفه ويليام سكوت William Scot : "هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات، ثم تلقي الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة Feed Back بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم". (محموش فضيلة ، 2009 ، ص 19)

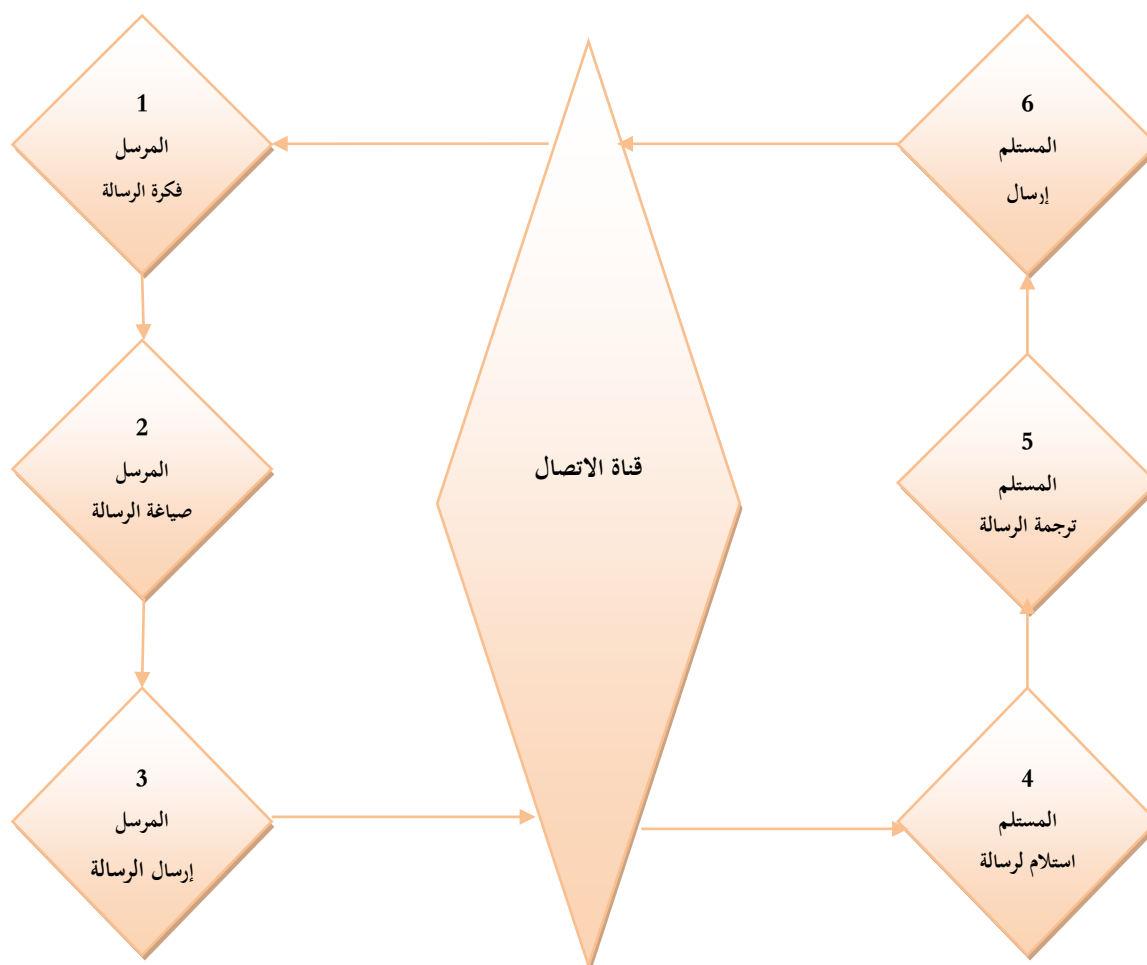
- ويعرفه Aimery de Nabonne بأنه "دراسة وتطبيق مجموعة من الثوابت والوسائل التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي أن ينظم عملية اتصال مع البيئة ومحيطه.(Aimery de Narbonne, 2001,P19)

ونستخلص من خلال التعريفات السابقة للاتصال التنظيمي تعريفا عاما مفاده أن الاتصال التنظيمي هو "عملية يتم فيها جمع المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها، من خلال قنوات خاضعة للاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة السائدة داخل التنظيم، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة، مع التأثير في سلوك الأفراد والجماعات سلبا أو إيجابا، وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من طرفين وليس من طرف واحد، قصد التغيير والتعديل في هذا السلوك وتوجيهه.

2-3 مراحل العملية الاتصالية :

تتكون عملية الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة ، ونقلها إلى المرسل إليه ، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها ، لذا فإن نجاح وفشل عملية الاتصال لا ترتبط بالفرد القائم بالاتصال وإنما تمتد لاعتبارات متعددة كالقدرة والخبرة في صياغة الآراء والأفكار المراد إيصاله للمستقبل لها ، واستخدام الوسيلة المناسبة للاتصال وكذلك كفاءة المستقبل للمعلومة والأفكار التي يتلقاها من المرسل وقدرته على فهم هذه الرسالة والسلوك الذي يمارسه إزاء سبل الاستيعاب والفهم لمدلولات هذه الرسالة وغيرها من العوامل المقترنة بالمراحل المختلفة لعملية الاتصال ذاتها .

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة .



شكل رقم 07: مخطط عناصر عملية الاتصال في المنظمة

(خضير كاظم جمود ، 2010 ، ص 23)

ويتلخص نموذج الاتصال في أبسط صوره في ثلاث خطوات أساسية لا بد منها وهي مرتبة على النحو

التالي :

- الترميز : وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة، أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه .
- بث الرسالة : وهي العملية التي يقوم من خلالها المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل (فرداً أو جماعة) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة .
- استقبال الرسالة : وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها في عقل المستقبل أو الجمهور المستقبلين وردة فعلهم عليها. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط.(ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 26)

ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية للاتصال في الشكل حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي :

أولا : المرسل (Sender): ويمثل المصدر الرسمي الذي يقوم بإعداد الرسالة وإرسالها عبر القناة المعتمدة، ومن الطبيعي أن الرسالة تتأثر بالمرسل من حيث شخصيته وعاداته وقيمه واتجاهاته ... الخ وكذلك الأسلوب الذي يتم فيه إعداد الرسالة وصياغتها. (خضير كاظم حمود ، 2002 ، ص 118)

ثانيا : صياغة الرسالة الترميز (Encoding): هي العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها، ولتحقيق اتصال فعال هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي :

- المرسل وكيفية صياغة الرسالة.
 - المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
 - درجة الثقة المتبادلة بينهما.
 - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه .
- ثالثا : الرسالة (Message):** هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تصبو عملية الاتصال إلى تحقيقه . (مي العبد الله ، 2006 ، ص 32)
- يقوم المرسل ببلورة هذه الفكرة وموضوعها في صورة رسالة معينة وعادة تكون الرسالة نوعين هما :
- الرسالة المكتوبة : وتمثل الآراء والمفاهيم والأفكار التي يتم صياغتها بشكل مكتوب وتجري قراءته عادة .
 - الرسالة الشفهية : وتمثل الرسالة التي تنطوي على المشاعر والأحاسيس غير المكتوبة مثل الصوت والنبذة وتغيير معالم الوجه ... الخ .

وبأية صورة تكون عليها الرسالة فهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الآراء والأفكار والمشاعر للآخرين ونبغي أن تصل بصورة واضحة ومفهومة .

رابعا : قناة أو وسيلة الاتصال (the Channel): هي بمثابة الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة بين الطرفين أو بواسطة الهاتف أو عن طريق المؤتمرات أو الندوات ... الخ كما أنها قد تكون واسطة الانتقال عن طريق الكتابة أو المحادثة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات ... الخ. (خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص 41)

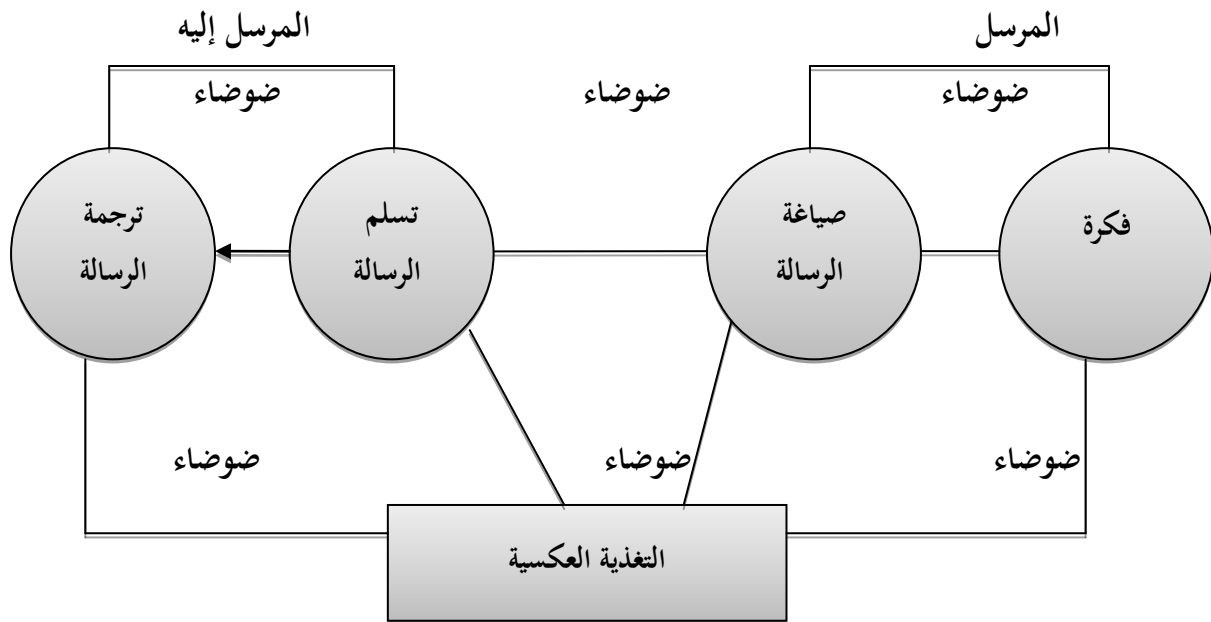
- وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف والنقل والانترنت أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتيادي أو البريد المباشر ... الخ

خامسا : المرسل إليه أو المستلم (*Receiver*) : ويمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح لاحقا بمثابة المرسل حينما يقوم بالإجابة على الرسالة وتعتبر السمات التي يتسم بها المستلم ذات اثر فعال في تحقيق فاعلية الاتصال .

سادسا : ترجمة الرسالة أو استيعابها (*Decoding*) : وهو عبارة عن ترجمة الرموز المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها .

سابعا : التغذية العكسية (*Feed back*) : وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها.

ثامنا : الضوضاء أو التشويش (*Anthropy*) : وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفحواها، وقد تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه، وقد تتعلق بالمرسل إليه ذاته أو بوسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها . (بشير العلاق ، 2009 ، ص ص 22، 23)



شكل رقم 08 : مراحل عملية الاتصال التنظيمي

(مصدر: خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص 23)

2-4 أهمية الاتصال التنظيمي واغراضه :

2-4-1 أهمية الاتصال التنظيمي:

تعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة، فضلاً عن أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنشأة حيث تبعث فيها الحياة وتساعد على الاقتراب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة .

فهي تمثل عنصر الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا الاتصال في مؤسسة ربحية أو في تنظيم الجهاز الإداري للدولة ككل أو في وحدة أو في منظمة فرعية للجهاز الإداري العام للدولة .

فالاتصال الجيد والسهل والبسيط يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط والأهداف والسياسات في التمكين من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المجتمع أو في الدولة وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تعتمد عليها صحة التنبؤ ومن ثم صحة التخطيط الإداري برتمه.(محمد أبو سمرة، 2011 ، ص 63) وتظهر عملية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية :

- **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:** يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم .

- **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل:** يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

- **تنمية العلاقات الإنسانية:** يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين .

- **تحقيق التنسيق في العمل :** يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

- **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:** حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات .

- يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، لا حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.
- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة : تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله. (حسين حريم، 2006، ص ص 15- 18)
- اتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دورا محددًا في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وهذه المعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأعوانها.
- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقًا من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية حل لهذه النزاعات، بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالحيط الخارجي كنظام أكبر وضرورة لتوفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة. (ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 32)
- ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي :
- يتم من خلال الاتصال الفعال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- تساهم الاتصالات الفعالة في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بالأداء والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة
- الاتصالات الفعالة هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

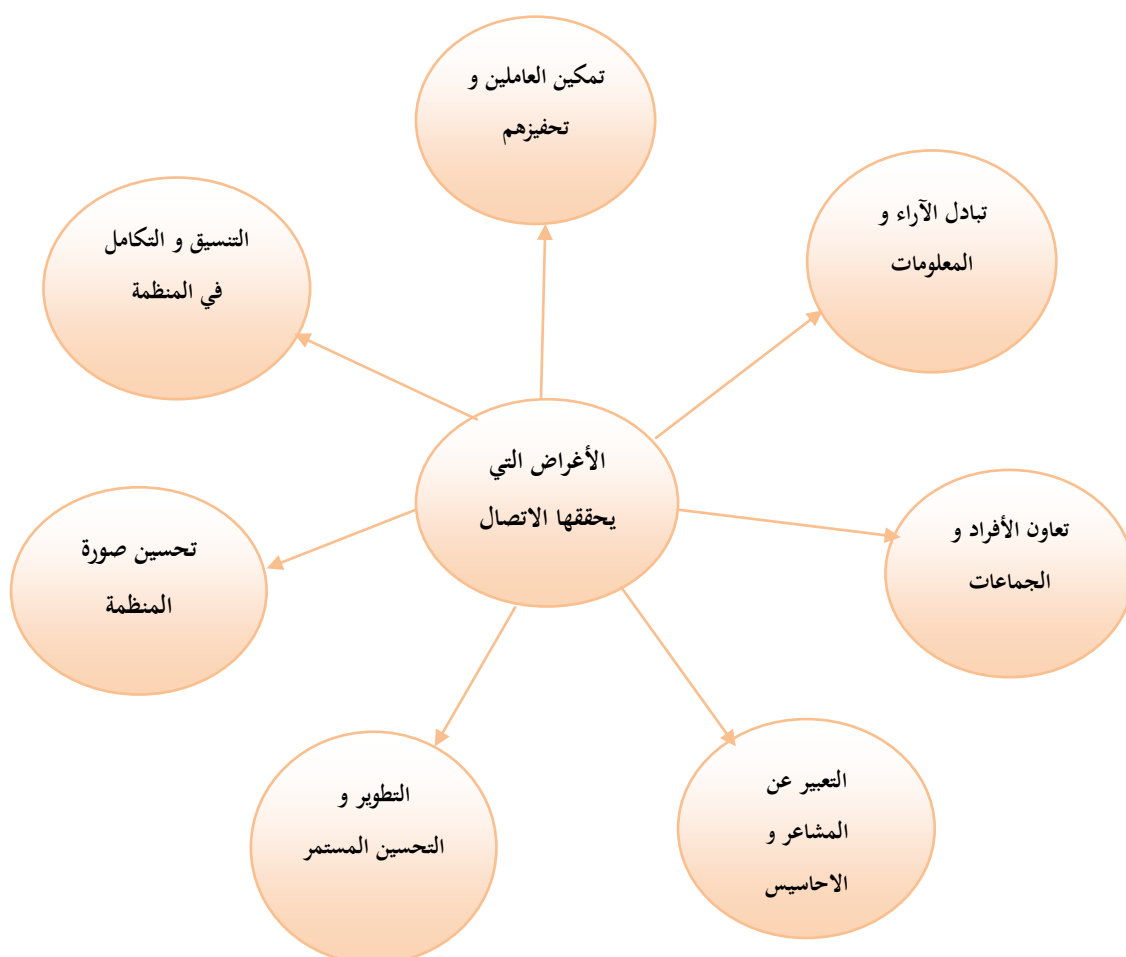
- تعد عملية الاتصال الفعال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

- يتم من خلال الاتصال الفعال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة ، وبمعنى آخر يمثل وسيلة رقابية إرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين .

وتعد عملية الاتصال الفعال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي ثلثي وقته في الاتصالات.(رجحي مصطفى عليان ،عدنان محمود الطوباسي،2005، ص37)

2-4-2 أغراض الاتصال التنظيمي :

ونظرا لما يتسم به الاتصال من أهمية كبيرة في حياة الأفراد و المنظمة والمجتمع على حد سواء فانه غالبا ما ينطوي على العديد من الأغراض التي يتم تحقيقها من جراء ذلك.



شكل رقم : 09

الأغراض التي يحققها الاتصال في المنظمة

- تمكين العاملين وتحفيزهم: تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتباعد وتأثر الاهتمام من قبل العاملين في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عالية .
- تبادل الآراء والمعلومات: إن الاتصال الفعال من شأنه أن يساهم في خلق السبل الكفيلة في تبادل الآراء والمعلومات بين العاملين وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعاون الأفراد والجماعات: إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء .
- التعبير عن المشاعر والأحاسيس: يستطيع الفرد والجماعات من خلال الاتصال الفعال أن يعبر عن المشاعر والأحاسيس الذاتية والجماعية إذ أن الاتصال يعد السبل الأمثل لتمكين الفرد والجماعة للتعبير عن المشاعر و التصورات وغيرها من الآمال والطموحات الإنسانية الأخرى .
- التطوير والتحسين المستمر: إن السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر لا يمكن لها أن تتحقق إلا من خلال الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات في مختلف مجالات العمل البناء.
- تحسين صورة المنظمة : إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة ايجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية على حد سواء .
- التنسيق والتكامل في المنظمة : نظرا لكون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة فان ذلك شأنه أن يجعل جميع الأقسام العاملة فيها تسعى لتحقيق التنسيق بين مختلف أطرافها بغية تحقيق التكامل بين مختلف هذه الأجزاء لتحقيق أهداف المنظمة بأكملها . إن هذه الأغراض لا يمكن لها أن تتحقق بكفاءة وفاعلية عالية دون أن يساهم الاتصال الفعال في انجاز ذلك. ويمكن إنجاز أهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي
 - الاتصالات نشاط إداري واجتماعي و نفسي داخل المنظمة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
 - تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
 - الاتصالات وسيلة أساسية للإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة .
 - الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة
 - يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره ، وصيغ عمله داخل المنظمة .

■ يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها. (خضير كاظم حمود، 2010، ص36)

2-5 أهداف الاتصال التنظيمي وكفاءته:

2-5-1 أهداف الاتصال التنظيمي :

لقد لاحظنا أن الاتصال يمثل أحد أساسيات العملية الإدارية (عملية اتخاذ القرارات الرئيسية) وهو بذلك لا بد أن ينسجم في أهدافه النهائية مع الأهداف العليا للمنظمة التي تمثل واحدة من وظائفها، أي تحقيق الفعالية في الانجاز، وهناك هدفان أساسيان هما :

- خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء، وذلك عن طريق الاتصال من قبل الإدارة بالعاملين في مختلف المستويات بهدف التعرف على اهتماماتهم وحاجاتهم وكطالبهم و اتجاهاتهم المختلفة، ومحاولة تحقيق ما يمكن تحقيقه، وتعديل وتغيير ما يفترض تعديله وتغييره، وذلك من اجل تنمية أو خلق اتجاهات وسلوكيات تتناسب ومطلب توفير الرغبة في العمل والحماس في الأداء، كمطلب ضروري لتحقيق الفعالية.

- خلق المهارة في العمل وبث روح المبادرة والإبداع، وذلك عن طريق الإمداد بالمعلومات اللازمة لتوفير كافة الإرشادات والتوجيهات التي تضمن توضيح أهداف العمل وأساليبه وطرق الأداء الأفضل له، مع ترك قدر من حرية العمل والمبادرة كأساس للتعبير عن أية مبدعة.

- وبتحقيق هذين الهدفين يصير من المتوقع تماماً أن يتسم العمل في المنظمة المعينة بالروح التعاون والعمل الجماعي، وذلك بدوره يكون أهم ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية كهدف نهائي، ويمكن تمثيل أهداف الاتصال في المعدلات التالية :

- الاتصال الجيد ← الرغبة في العمل + المهارة في العمل

- الرغبة في العمل + المهارة في العمل ← العمل الجماعي التعاوني + إبداع و إتقان

- العمل الجماعي التعاوني + إبداع و إتقان ← الفعالية الإدارية. (عبد المعطي محمد عساف ومحمد صالح فالج ، 2004 ، ص77)

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة، وبدون اتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فبدون اتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق.

- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الهداف التنظيمية وتساعد هذه بدورها على: توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- **اتخاذ القرارات:** يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم، وأحزانهم، ومخاوفهم، وثقتهم في الآخرين.
- ويمثل الاتصال جزء هاماً من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكافة أفراد المنظمة في جميع مستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير إلى أن كل جوانب وأنشطة العمل، مثل التدريب، وتقييم الأداء، تتم من خلال الاتصال، إذن يتغلغل الاتصال في جميع أنشطة المنظمة، وعلاوة على ذلك فإنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة وتفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية. (راوية حسن ، 1999 ، ص 190)
- ويهدف الاتصال التنظيمي الفعال إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
 - المشاركة في المعلومات تساعد على:
 - تحقيق الأهداف التنظيمية، التعبير عن المشاعر الوجدانية
 - توجيهات المهام و التعريف بالواجبات المطلوبة منهم.
 - التعرف بنتائج أدائهم (الجهود)، اتخاذ القرارات.
 - تحقيق قدر من الفهم المشترك بين العاملين.
 - توضيح و تصحيح المعلومات والآراء.
 - الإعداد لتقبل التغيير.
 - الإعلام والإخبار عن مجموعة من المعلومات.

2-5-2 كفاءة الاتصال التنظيمي:

تعتمد كفاءة الاتصال التنظيمي على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما تعلق منها بطبيعة العمل، أو الموقع المادي لوجود الأفراد، أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، والوسائل المختلفة لتنسيق جهود الأفراد وتحقيق مستويات التفاعل لوصول الأفكار والمفاهيم المختلفة، واستيعاب مضامين الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.

- **السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التليفون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، حيث أنها تمكن من وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

- **الارتداد:** تسهل الرسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

- **التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ السجلات والملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن نستخدمها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة، أو عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المراقبة والمتابعة. كلما قدمت وسائل الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل - **الرسمية:** إذا كان الاتصال رسمي أي متعارف عليه ومكتوب، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإخبار فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة.

- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، و تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع.

جدول رقم 01 يمثل مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية المختلفة :

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبيا	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

(احمد ماهر ، 2004 ، ص ص 41 ، 42)

6-2 وظائف الاتصال التنظيمي:

يمكن القول أن للاتصال أبعادا اجتماعية وثقافية وتعليمية وتنموية عديدة، ومن هذه الأبعاد تنبثق وظائف الاتصال التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- **الوظائف التعليمية والمعرفية:** وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية، وتكييف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة واكتسابهم المهارات المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية.
- **الوظائف الإقناعية:** تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة. فهي إحداث التحولات أو التغييرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الاجتماعي أو السياسي، أو تثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها.
- **الوظائف الترفيهية:** حيث يلعب الاتصال دورا في الترويح عن أفراد المجتمع وتحقيق أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس الناس وإدخال السرور إلى نفوسهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة.
- **الوظائف الثقافية:** من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ومن فرد إلى فرد ومن مجتمع إلى مجتمع، بالإضافة عليه وتكييفه مع الأهداف والتطلعات الاجتماعية الجديدة، ليكون أداة فاعلة للتغيير الثقافي. (ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، 2005 ، ص 38)
- ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد وتطوير الموارد البشرية .

- البحث عن الفاعلية والانجاز في المنظمة.
 - يجنب المنظمة الصراعات، يحسن أجواء العمل .
 - يعزز العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
 - يرفع المعنويات. (عبد الكريم بن شريف ، 2010 ، ص 205)
- كما يمكن استعراض وظائف الاتصال التنظيمي كما وردت لدى لوكيا الهاشمي حيث يقول: ترتبط وظائف الاتصال في مختلف المستويات التنظيمية حسب إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال التنظيمي في :
- **الإنتاج** : إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات مثلاً بسبب التغيب عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما أو إعلان بمكافأة عن أداء جيد وإرسال المذكرات وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال .
 - **الإبداع** : وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتطويرها. وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظراً للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغير التنظيمي، وترتبط وظيفة الإبداع في الاتصال التنظيمي ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول، فبطبيعة الحال فإن الاتصال يؤدي دوراً هاماً في تحقيق كلا من البعدين، أي وضع برامج وتصورات في ميدان العمل والتنظيم وابتكار طرق جديدة للإنتاج وتحفيز محيط المؤسسة.
 - **الصيانة**: ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء ثلاث مهمات هي:
 - حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
 - تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي ضمان استمرار عملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.
 - باختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي وتوجيهها على المستوى التنظيمي والإداري وعلى مستويات الإشراف الأخرى. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 203)

2-7 أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها ويمكن تحديد عدة قنوات في هذا المجال سنتطرق إلى كل نوع بشكل مفصل بما يلي:

2-7-1 حسب درجة الرسمية :

أ- الاتصال التنظيمي الرسمي:

- هو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح و القواعد العامة في المنظمات. (عبد المعطي محمد عساف، 1999 ، ص 221).

- هو عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة لاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين و الأنظمة السائدة داخل التنظيم.

- هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تكون كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى". (عمر وصفي عقيلي، 1997، ص404) ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص أن الاتصال التنظيمي الرسمي هو "عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات التي تحددها المنظمة باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها.

ب- الاتصال غير الرسمي:

- هو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محددًا بأي اعتبارات أخرى. (عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 74)

كما يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما في تعزيز التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظف بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة، أما إذا وظف في صورة سلبية فإنه يفكك وحدة المنظمة ويهدد فعاليتها . (عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 222)

- هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد أو ضوابط تنظيمية محددة وواضحة ويتميز بسرعة إنجازة قياسا بالاتصال الرسمي الذي تحدده ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية محددة ". (خضير كاظم حمود ، 2002، ص124)

ويلعب دورا مهما في تعزيز التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد السليم، إلا أنه يخشى أن توظف

في صورة سلبية مما يندر بتفكك المنظمة وشرح وحدتها وتهديد فعاليتها". (عبد المعطي محمد عساف ، 1999، ص221)

- " هو اتصال يتميز بأنه دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة ، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية ، حيث يتعذر كتمه تماما ". (لوكيا الهاشمي ، 2006، ص219)

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات حول الاتصال غير الرسمي نستخلص تعريفا عاما وشاملا مفاده أن الاتصال غير الرسمي هو اتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ولا تحكمه ضوابط وقواعد تنظيمية ويتميز بديمومة الحركة والتجدد والتغير وسرعة إنجازه.

2-7-2 حسب درجة المباشرة :

أ- الاتصال المباشر:

■ هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينها. وتشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملية (داخلية وخارجية) ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات المنظمة وخططها وهيكلها التنظيمي، وهذه الشبكة نسبيا بسيطة وثابتة . (حسين حريم ، 2006 ، ص276)

ب- الاتصال غير المباشر:

■ الذي يتم بالاستناد إلى أطراف ثلاثة تعمل كقنوات الاتصال بين الأطراف المعنية. (عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح ، 2004 ، ص 74)

■ هي الاتصالات التي تسير جنبا إلى جنب مع الشبكة الرسمية وتتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة و واضحة وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية.

2-7-3 الاتصالات نوعية الاتجاه : وتنقسم بدورها على الوجه الآتي :

أ- الاتصال النازل أو الهابط:

- هي تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات وتوجيهات خاصة بالأداء المهني أو معلومات تشرح سياسات المؤسسات والإجراءات التنظيمية، أو تغذية راجعة بشأن أداء الفرد لوظيفته ،أو معلومات تساعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة. فهي عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء أو المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى . (روتالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي ، 1999، ص 333)

- ويعرف أيضا بأنه الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.

(Charles- Henri Besseyre des horse , 1990, P 175)

- وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه حيث يتم خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية الأداء وسبل انجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالانخفاض نظرا لان سبل الاتصال تنطوي على تعليمات يجب انجازها من قبل المرؤوسين. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 122)



شكل رقم 10 الاتصال الرسمي النازل

وعليه فالاتصال النازل أو الهابط هو الاتصال المتجه إلى الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه أي من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين .

ب- الاتصالات الصاعدة:

- هي الاتصالات التي تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن ،الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. (بشير علاق ، 2009 ، ص 100)

- هي تلك الرسائل الموجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى، ويتكون معظمها من معلومات عن الإنتاج ، أو مشكلات تحدث في بيئة العمل، وهذا النوع من الاتصالات له أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة.(روتالد ي ريجيو: ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 334)



شكل رقم 11

الاتصال الرسمي الصاعد

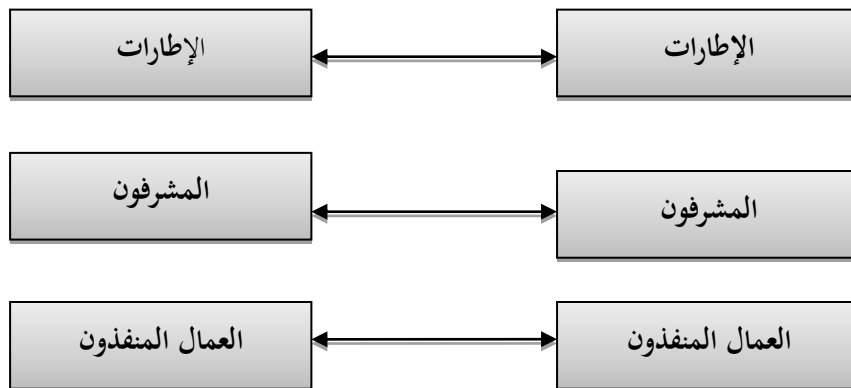
وعليه فالاتصال الصاعد هو الاتصال المتجه إلى الأعلى وبناء عليه تتدفق الرسائل من ادني التنظيم إلى أعلاه أي من المرؤوسين إلى الرئيس او المسؤول.

ت- الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

- يتم هذا النوع بين الإدارات، والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية و الأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي. (ناصر داداي عدون، 2004، ص 38)

- يتم الاتصال الأفقي بإرسال واستقبال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من جهة وبين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة من جهة أخرى، فهو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، التدريب ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطاً وثيقاً بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم. كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها. (خضير كاظم حمود، 2010، ص 44)

- يعرفه روتالدي ريجيو : هي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في ذات المستوى التنظيمي، وغالبا ما تكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيد للغاية . وبخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضروريا للتنسيق بينهم ولإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها أو لتحقيق غايات محددة. (روتالدي ريجيو: ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 334)

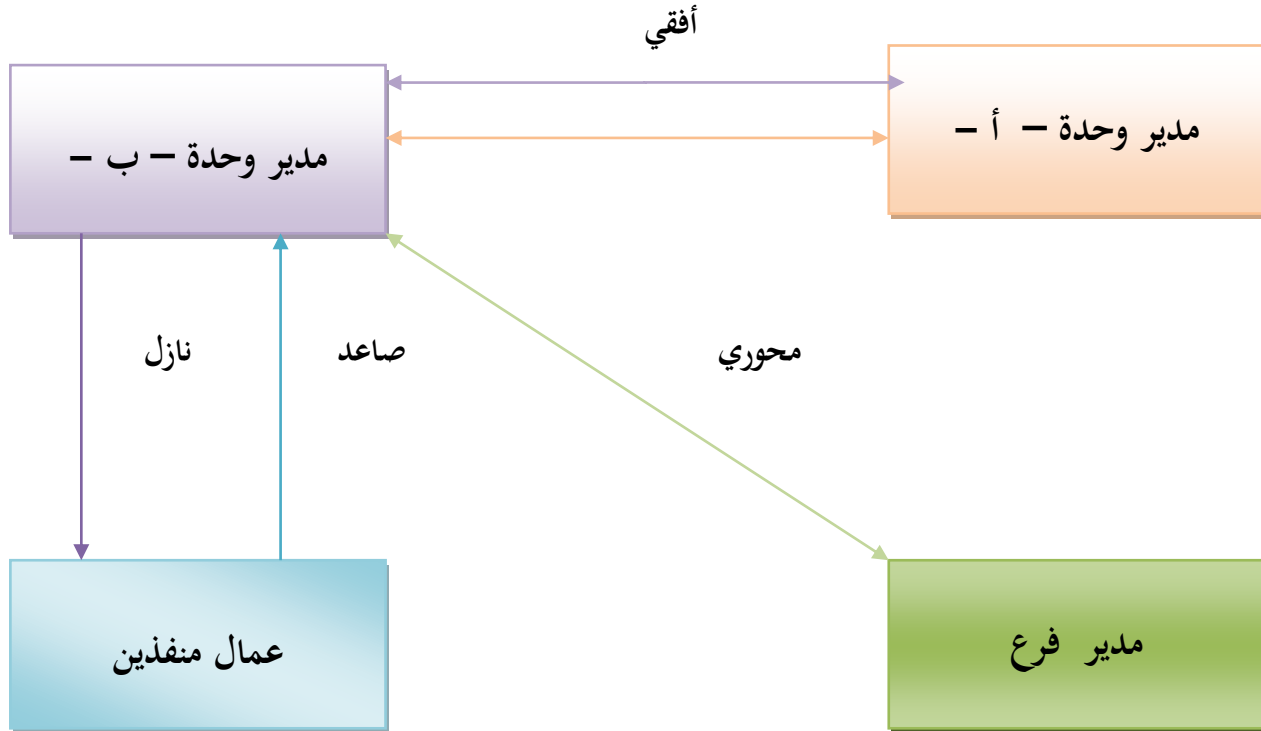


الشكل رقم 12

الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

ج- الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

- تشمل الاتصالات بين المدراء و جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة على الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة.(خضير كاظم حمود، 2010، ص 44)



شكل رقم 13

الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة واتجاهاتها

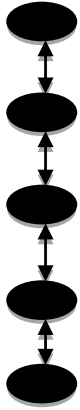
2-8 شبكات الاتصالات التنظيمية:

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة وردود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها.

ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العاملة ما يأتي:

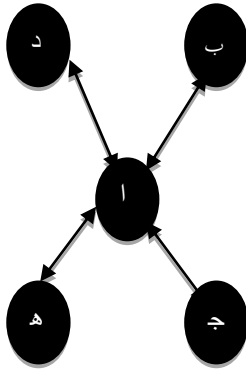
■ **الاتصال على شكل سلسلة:** وهي تمثل هرمًا تنظيميًا يتكون من خمسة أفراد. وتبدأ الرسالة من الأسفل إلى الأعلى وتسير وفق طريق محدد، و عبر مفاصل معينة.

إن هذا الأسلوب مباشر لأن من خلاله يتم تعريف جميع مستويات التنظيم الهرمي بمحتويات الرسالة، لأن كل واحد منها يساعد على نقلها وتوصيلها إلى غايتها. (روتالدي ريجيو: ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 343)



شكل رقم 14

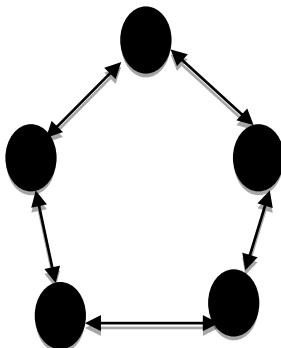
■ **الاتصال على شكل عجلة:** يمثل هذا النمط من شبكات الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقوق المنظمة وبصورة مباشرة دون استخدام وسيط معين، ويكون هذا الاتصال عادة مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، ويتسم بالبساطة وعدم التعقيد والسرعة والدقة والوضوح وسرعة الاستجابة. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 128)



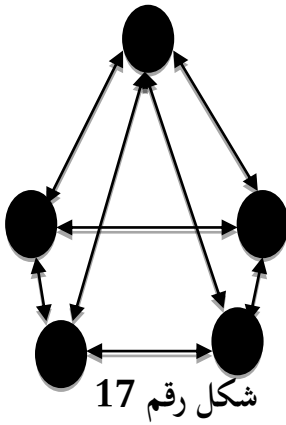
شكل رقم 15

■ الاتصال على شكل دائرة:

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.



شكل رقم 16



■ **الاتصال الكامل المتشابك :** في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها ، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات ، و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها ، و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة . (حسين حريم ، 2009 ، ص 273)

(أشكال الاتصال الإداري (13،14،15،16)

(روتالد ي ريجيو: ترجمة فارس حلمي ، 1999 ، ص 342)

2-9 أساليب الاتصالات التنظيمية:

تتعدد أنماط الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار النمط الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني. إذ توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة ونمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها. وتتضمن أنماط الاتصال عدة أنواع منها:

2-9-1 الاتصال الكتابي:

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو غير ذلك. كما هي ضرورة تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة . (بشير العلاق ، 2009 ، ص 92)

2-9-2 الاتصال الشفوي:

من الوسائل التقليدية للاتصال هي الأوامر الشفهية، ولكن تقدم العلوم والمخترعات قد أضاف إليها طرقا عديدة للاتصال بحيث أصبح لا مجال للمقارنة بين الوسائل القديمة والوسائل الجديدة. وينم الاتصال الشفوي عن طريق تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجهها لوجه بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذي اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة و هذا يتيح للإدارة فرصة ممارسة القيادة الفعالة .

- هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجهها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي. (رجي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، 2005 ، ص 95)

2-9-3 الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت ، والانترنت، والاكسترنيت، وأجهزة الهواتف النقالة ، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير ، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي ، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات ، فشبكات الانترنت ، والانترنت ، والاكسترنيت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كرنبي دون تكاليف سفر أو وقت.(بشير العلاق، 2010، ص 94)

2-9-4 الاتصالات المرمزة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. (عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 228)

2-9-5 الاتصال غير اللفظي :

تعتبر من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات، الحركات، العيون، الوجه والصوت. وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعا من الاتصال بدون كلمات أو اتصال صامت. ويعرفها احمد ماهر: بأنها اتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والإخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة.(احمد ماهر،2004،ص27)

2-10 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر منها ما يلي:

- مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لاشك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم وهناك 3 أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من اعلي إلى أسفل
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
- وقد نالت الاتصالات الأفقية التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي اقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .
- **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:** ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لان العائد له تأثير على تسيير و تنشيط الاتصالات داخل المنشأة.
- **إعادة تنظيم المنشأة:** بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها بما يلي:
- اختصار الوقت و الجهد
 - زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات
 - تبادل المعلومات
 - تقصير خطوط الاتصال
 - تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- **تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:** وهذه المهارات هي:
- مهارات التحدث والكتابة.
 - مهارة القراءة
 - مهارة الإنصات
 - مهارة التفكير
 - تطوير نظم حفظ المعلومات
 - الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة
 - تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة
 - تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة

- تقييم نتائج الاتصال و ذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال و هذا التقويم هو المدخل لتطوير و تحسين الاتصالات مستقبلا . (احمد النواصرة ، 2010 ، ص ص 27-28)

2-11 مهارات الاتصال التنظيمي الفعال:

إن مهارات الاتصال ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة وأهداف الفرد الذاتية في مختلف النشاطات الإنسانية المختلفة التي يمارسها الفرد ولعل الدور الفعال الذي تحققه فاعلية الاتصال في المنظمات الإنسانية المعاصرة ذو اثر كبير في تحقيق المنظمات لأهدافها في ظل التنافسية المحتدمة التي تشهدها المنظمات الحديثة . (خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص 94)

لذا فان مهارات الاتصال الفعال أساسية هي :

2-11-1 مهارة التحدث:

- التعرف الجيد على الأشخاص الذين نتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري والوظيفي والعمر والمستوى العلمي و الثقافي وظروفهم النفسية والاجتماعية ودوافعهم واحتياجاتهم.
- الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية وصادقة عن الموضوع المنوي التحدث عنه ومراعاة التسلسل المنطقي للأفكار وأن يكون محتوى الحديث متناسبا مع مستوى المستمع.
- استخدام مستوى الصوت المناسب عن التحدث من خلال عدم التحدث بصوت مرتفع عندما لا يتطلب الموقف ذلك، والتنويع في نغمة الصوت وفي سرعة الإلقاء والتوقف والاستراحات بين الجمل والكلمات المهمة واللفظ الجيد لجميع الحروف ووضوح الصوت .
- تجنب اللزمات اللفظية واللزمات الحركية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون داع .ومن أمثلة اللزمات اللفظية (شايف كيف ماشي ، على فكرة ، هذا شو اسمه الخ) ومن الأمثلة على اللزمات الحركية (حركة اليدين بعصبية، حركة الرأس، تبادل الاتكاء على إحدى القدمين الخ) وتؤدي هذه اللزمات في حال تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وفحوى حديثه وتشتت إنصاتهم حيث يتوجهون لمتابعة تلك اللزمات وقد يسخرون منها .
- وضع المتحدث للمستمعين نصب عينه وذلك بهدف معرفة اثر حديثه عليهم ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية فكرة إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث وذلك لإظهار نوع من التفاعل والتجاوب مع المستمع و تحقيق المشاركة الانفعالية .

- تجنب بعض أخطاء الحديث المنزعجة كالتعالي من قبل المتحدث على المستمعين أو الإكثار من كلمة أنا أو التعصب للرأي أو تركيز نظر المتحدث على شخص واحد دون غيره. (بن حمود سكيبة ، 2012، ص 144).

2-11-2 مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار، وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة وهي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وان تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة. (رضوان بلخيري، سارة جابري، 2013، ص 97)

2-11-3 مهارة القراءة :

من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين ما يلي :

- الذكاء حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل وزيادة المهارات وصقل التجارب والتدريب المستمر .
- الخبرة حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها واستيعابها .
- الحالة النفسية للقارئ فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من اجل التركيز حيث تعتبر الاضطرابات النفسية والانفعالية من اكبر معيقات القراءة .
- الدافع للقراءة: كلما وجدت الرغبة زادت القدرة على القراءة.
- أسلوب القراءة فأسلوب القراءة السليم يوصل إلى القراءة السريعة المقرونة بالفهم ومن ذلك التركيز على المعنى وليس على الأحرف والكلمات.
- حالة العين و الإبصار بالنسبة للعاملين. (بن حمود سكيبة ، 2012، ص 146)

2-11-4 مهارة الإنصات والإصغاء:

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة و من السطحي إلى اليقظ ومن ثم إلى المركز و يتم ذلك من خلال وضع نفسك مكان المتكلم ومحاولة معرفة أفكاره ومشاعره ، والتركيز فيما يقوله ، ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات ومهارات وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك وهذه المهارة ضرورية للاجتماعات والمقابلات الرسمية لفهم حاجات المراجعين. (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص 156)

2-11-5 مهارة التفكير :

- تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي .
- استشارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات ومواقف واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها وإيجاد الحلول المناسبة معها.
- عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصف حيث يجتمع العاملون ليفكروا تفكيراً منطلقاً بلا قيود أو حدود لحل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل.
- تشجيع العاملين على أن يعرضوا أفكارهم وآرائهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به وأن لا كنفوا بعرض الحقائق والمعلومات فقط بل إعطاء وجهة نظرهم حولها. (بن حمود سكيينة، 2012، ص 147)

2-11-6 مهارات الحوار والإقناع:

- التزام القول الحسن وتجنب الإساءة والتعسف في الحديث .
- الالتزام بوقت محدد في المحاور وعدم الاستئثار في الكلام والإطالة على حساب الآخرين مما يترك أثراً سلبياً لديهم.
- حسن الاستماع وأدب الإنصات وتجنب المقاطعة.
- تقدير الطرف الآخر واحترامه.
- حصر الحوار والمناظرة في موضوع محدد
- الإخلاص للفكر والمبدأ
- لا تتكلم بدون علم وكن صادقاً ولا تذكر شيئاً كاذباً
- لا تتشبه برأي ثبت ضعفه ولا تكن متردداً
- ابتعد عن الأنانية و الشخصية و التحيز والتعصب في حوارك.
- حافظ على أدبك و رباطة جأشك حتى لو كرر المقابل عملية استفزازك.
- اجث عن نقاط الالتقاء وحاول البناء عليها.
- انظر إلى كلام الآخر وتعرف على أسلوبه.
- ادم رأيك بأدلة علمية و عملية و أبحاث وإحصائيات.
- لا تسب أو تشتم المناقش
- ابتعد عن المساس بعقائد وقيم ومثل الآخر.

- فرق بالمناقشة بين الفكرة وصاحبها فلك أن تناقش الفكرة وتضربها وتثبت فسادها ولكن لا تتعرض لشخصية صاحبها .
- تعود على أن لا تناقش للرد على ذاتك
- اشكر محاورك إذا حصلت منه على فكرة أو معلومة أو مهارة أو خبرة جديدة.
- اذكر اسم محاورك بين الحين و الآخر و بصيغة التقدير.
- لا تتكلم مع محاورك من علياء أو من برج عال. (نعيم إبراهيم الظاهر ، 2009 ، ص 158)

2-12 معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

2-12-1 طبيعة المعلومات : وتتضمن الغزارة و الكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها، وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق، وقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات، ويعتقد *Kahn, kats* إن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية و الثورة التقنية و الثورة في وسائل الاتصالات ، بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة ويعتقد *Miller* ميلر إن الفرد يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن ان يستجيب لها بإحدى الطرق التالية :

- حذف بعض المعلومات.
- ارتكاب الأخطاء.
- التأخير.
- التنقية / التصفية.
- استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة)
- استخدام وسائل مزدوجة.
- الهروب من العمل . (حسن حريم ، 2009 ، ص 263)

2-12-2 المعوقات الشخصية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

- **التباين في الإدراك:** إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية و انتماءهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم و بالتالي الإحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة و متباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.
- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي:
 - **الانطواء:** و تتمثل بعدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
 - **حبس المعلومات** وعدم الإدلاء بها لزملائه لكي يظهر بمظهر متميز. (متفوق) على الآخرين
 - **المبالغة في الاتصال:** حيث يتم من ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات وغيرها.
 - **الشعور بمعرفة كل شيء** و التكلم عن أي شيء، وكأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما ما عداه لا يتسم بالأهمية.
 - **الضغط على المرؤوسين:** إن بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات المختلفة على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم أي مقترحات هادفة ومطورة للعمل بسبب ضعف الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه بسبب الضغوطات التي يمارسها الرئيس تجاه العاملين معه.
 - **تخطي خطوط السلطة:** إذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المخرجة بين العاملين داخل المنظمة وبالتالي التأثير على فعالية الاتصال .
 - **القصور في المهارات:** إن فاعلية الاتصال لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التمتع بالقدرات والمهارات المتعددة التي تساهم بنجاح الاتصال كمهارة التحدث والكتابة والفكر المنطقي والتفاعل الايجابي مع الآخرين... الخ ، من الوسائل الهادفة في تطوير المهارات وتحقيقها للأهداف المبتغاة .
 - **تشويه و ترشيح المعلومات:** سواء حصل عن قصد أو بدون قصد مما يؤدي إلى انحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد انجازها .

- **سوء العلاقات الفردية بين العاملين :** يلعب دورا هاما في سير عملية الاتصال وفعاليته إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليته وبعكسها الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنه أن يحقق النجاح المادف . (خضير كاظم حمود ، 2002 ، ص 132)

2-12-3 المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

- **اختلاف المكانة :** إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة قد ما ينجز عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره أو نواحيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على فحوى الاتصالات .

- **سلم الاتصال ومداه :** يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة ، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل ، فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى ، وقد يكون الاتصال بين المدير العام و العامل البسيط وهنا يكون المدى واسعا ، وتتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الإرسال عندما تكون التوجيهات والنصوص غامضة ، فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات اللازمة ، لان ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية والاجتماعات ، وخاصة في الدول النامية ، وهو ما يعرقل الاتصالات و درجة وضوحها

- **حجم الجماعة :** لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها ، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها ، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية .

- **مكان المستقبل:** لمكان تواجد المستقبل اثر على مدى استيعابه للمعلومات، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها. كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابية ومنشورات ومعلقات وغيرها من الرسائل ، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تنعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية والضرورية وخاصة المتواجدين بأماكن نائية منعزلة . (بوفلحة غيات ، 2006، ص ص 41، 42)

2-12-4 المعوقات البيئية:

وتتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل و من هذه المعوقات ما يلي:

- **اللغة و مشكلة الألفاظ ومدلولاتها** : إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها إنما مدلولات تلك الكلمات، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها ، ولذا فإنها تلعب أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

- **الموقع الجغرافي** : إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا ادنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب .

عدم كفاية أدوات الاتصال : بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق تشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات بين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة .

- **الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها** من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة .

- **عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة** مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم. (خضير كاظم حمود ، 2002 ، ص 135)

2-13 كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي :

للتغلب على المعوقات الاتصالية يجب أولا وقبل كل شيء مراعاة العوامل التي تساعد على نجاح العملية الاتصالية ، فالاتصال ليس عملية ثابتة جامدة ، بحيث يمكننا الاهتمام بأحد عناصرها دونما العناصر الأخرى ، وإنما هو عملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر فيها في العناصر الأخرى و يتأثر بها .

وتعد العملية الاتصالية جزء من حياة الإنسان، لذلك فهي ليست ثابتة ومستقرة وإنما هي متطورة ومتغيرة فعندما يسلك الإنسان سلوكا اتصاليا فانه منبه اتجاهاته وقيمه وخبراته وافتراضاته ومعتقداته، أي انه يستجمع محصلة نتائج سلوكه في الماضي . ومن أهم هذه العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل ، باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسائله عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل و تساعده على إدراكها حتى يضمن لهذا نجاح عملية الاتصال .

- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد إدراكه ويترك ما لا يريد إدراكه وذلك طبقا لدوافعه أو حاجاته التي يريد إشباعها ، وكل ذلك يرجع إلى حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له ،

وعليه فكلما كانت الرسالة المحققة بمحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو بنفسه دون غيرها من الرسائل .

- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل .

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرارية وانتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل. (هالة منصور، 2000، ص 60)

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل والتنظيم المتبادل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال والعمل على تنميتها وكذلك تنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا ، وكذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المستطاع ، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في كل المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون. (محمد يسري دعبس ، 1999 ، ص ص 291-293)

لا بد أن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها ، كما يجب أن يكون اتصالاً مفتوحاً من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيراً فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت". ويقول " بلزيريملر " أن الاتصال: ثقة متبادلة أو مشاركة كافية من الثقة التي تنشأ بشكل عفوي ، بل لا بد أن تكتسب من خلاله المعاملة و نوعيتها. (عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 237)

2-14 تحسين فعالية الاتصال التنظيمي:

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

- **الوضوح (clarity):** أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم العبارات السهلة البسيطة المألوفة والدقيقة.
- **الشمول (compeleness):** أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق و المعلومات اللازمة ليتفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
- **الإيجاز (conciseness):** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة، واللف والدوران حول الموضوع.
- **الصدق والنزاهة:** أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.
- **الترابط (coherency):** أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وأن تنساب الأفكار بشكل منطقي وسلس. (حسين حريم، 2009، ص 277)

خلاصة الفصل

الاتصال ضرورة على المؤسسة الاهتمام بها للتأكيد على النظرة الموضوعية وأثرها في السلوك الإنساني بالمنظمة، فلا يكفي نقل المعلومات في شكلها الرسمي الجاف بل يتعين أن تكون مصدر إشباع يلاءم كل التطورات الحاصلة خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية وتتعداها إلى التطورات العالمية، فهو إذن للمنظمة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل للإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحي أو يحسب البيئة المحيطة به وبالمثل فإن الاتصال يسمح للمعلومات والأفكار والخبرات ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الجهات وهذا ما يضمن الاستمرار و لبقاء والتقدم.

لقد رأينا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي الفعال، حيث تطرقنا إلى مفهوم الاتصال وأنواعه ونماذجيه، ثم الاتصال التنظيمي، مفهومه، أهميته . أغراضه و أهدافه بالإضافة إلى عوامله واستراتيجياته وأساليبه وقوفا عند معوقاته ومقوماته .

الفصل الثالث

الاتصال الكتابي والالكتروني

تمهيد

1- الكتابة

1-1 مفهوم الكتابة

2-1 اهمية الكتابة

3-1 مهارة الكتابة

2- الاتصال الكتابي

1-2 مفهوم الاتصال الكتابي

2-2 تعريف الاتصال الكتابي

3-2 أهمية و أهداف الاتصال الكتابي

4-2 خصائص الاتصال الكتابي

5-2 الاعتبارات الواجب مراعاتها عند الاتصال الكتابي

6-2 استراتيجية الاتصال في الكتابة

7-2 أنواع الاتصال الكتابي

8-2 طرق الاتصال الكتابي

9-2 معوقات الاتصال الكتابي

10-2 مميزات الاتصال الكتابي

3- الاتصال الالكتروني

1-3 تعريف الاتصال الالكتروني

2-3 أهمية الاتصال الالكتروني

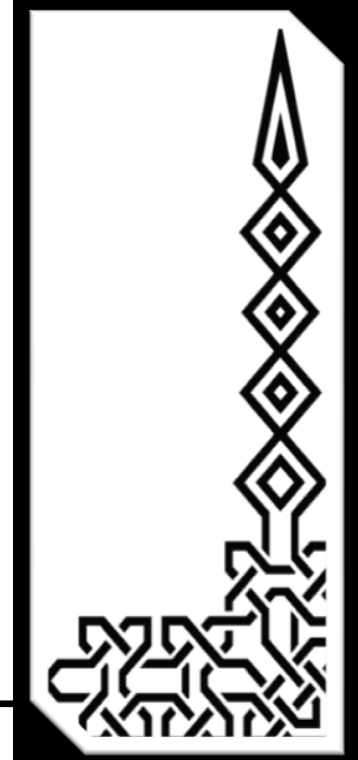
3-3 أهداف الاتصال الالكتروني

4-3 وسائل الاتصال الالكتروني

5-3 مميزات الاتصال الالكتروني

6-3 معوقات الاتصال الالكتروني

خلاصة



تمهيد:

تلجأ معظم المؤسسات في اتصالاتها مع الأفراد إلى الاتصالات الكتابية باعتبار أن هذه الاتصالات تحقق لها قدرا عاليا من التوثيق المدعم بالأدلة والشواهد. كما أنها تؤمن مستوى من الأمان والطمأنينة، وتحفظ مصالح الأفراد. وتعتبر من الوسائل الفعالة في إيصال المعلومات، فهي ذات أهمية كبرى في المؤسسات، فنجد أن التقارير والمذكرات، غالبا ما تكون مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة ومنمطة ومتفق عليها، ولا يحدث خلاف بين الأفراد عند التنفيذ، كما يمكن الرجوع إليها للفحص والإرشاد في حالات الضرورة، بالإضافة الى أن الكتابة في حد ذاتها تساعد في المراجعة الدورية وإمكانية التعديل إذا تطلب الأمر ذلك، خصوصا إذا اتضح أنها لا تحقق الأغراض المطلوبة أو أنها تسبب حدوث بعض الأخطاء أو وجود خلل أثناء التنفيذ .

وتتعدد أساليب الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، إذ توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وأسلوب التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها .

أولا : الكتابة

أصبح استعمال المراسلات الإدارية في الحياة المهنية اليومية أمراً طبيعياً وبديهيًا باعتبارها الوسيلة الأنجع في عملية الاتصال، فهي وسيلة تبليغ أساسية كون الرسالة مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من الدقة والمصداقية، وتحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها وأغراضها مع اختلاف طبيعتها تحتاج إلى إلمام بقواعد الكتابة الصحيحة، أين يستعمل المحرر لمجموعة من المفردات والتراكيب النحوية والأساليب البسيطة والسهلة التي ينقل لغيره من خلالها الأفكار والمعلومات التي يريد إبلاغها .

1-1 مفهوم الكتابة :

الكتابة أول اختراع حققه الإنسان منذ وطأة رجلاه الأرض، حينما لم تجد أصابعه من خيار سوى اللجوء إلى الشجر والتراب حتى تعبر عما يجول في خواطر النفس وتدون ما تفكر به خلايا العقل . ثم أعطى الإنسان عقله فرصة التفكير والتدبر حتى يساعده في مهمة الكتابة، وفعلا نجحت المهمة، وساهم العقل عبر محراب التاريخ في إرشاده نحو اكتشاف العديد من الأدوات التي طورت طريقة التدوين من الكتابة على الطين إلى تذيب الحجر والنقاش عليه.

وبقيت الكلمة المكتوبة بخط اليد، آلاف السنين وظل الإنسان لقرون طويلة حبيس الحبر والورق، حتى فجأ جوننتبرغ العالم كله باختراعه المذهل (الآلة الرافنة) التي أحدثت الفرق ومهدت الطريق باتجاه ثورة في مجال الطباعة والنشر، فظهرت كمية هائلة من المجلات والصحف والجرائد الورقية خلال القرنين الماضيين. (لزهر حسناوي ، 2010، ص 115)

1-1-1 تعريف الكتابة لغة :

يقول ابن منظور:

كَتَبَ: الكَتَابُ: مَعْرُوفٌ، وَالْجَمْعُ كُتُبٌ وَكُتُبٌ، كَتَبَ الشَّيْءَ يَكْتُبُهُ كِتَابًا وَكِتَابَةً، وَكَتَبَهُ: خَطَّهُ... (ابن منظور، د.ت ، ص 699)

اما انيس واخرون فيشرح هذه المادة اللغوية على النحو التالي :

كَتَبَ ، الكِتَابُ - كُتِبَ ، وَكِتَابًا وَكِتَابَةً : خَطَّهُ .

الكِتَابُ : الصُّحُفُ المجموعه و الرِّسَالَةُ جمع كُتُبٌ (انيس واخرون ، د. ت ، ص 774)

1-2 تعريف الكتابة اصطلاحا:

تعرف الكتابة بأنها نظام للاتصال الإنساني بواسطة الرموز البصرية أو الإشارة، وطريقة مباشرة لتسجيل وإيصال الأفكار والمعلومات ونتاج للعقل واليد معا في تمثيل مرئي ومسجل على الورق. (ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، 2005، ص 95)

وقال ابن خلدون : " الخط والكتابة رسم او اشكال حرفية تدل على الكلمات المسموعة الدالة على ما في النفس". ويقول ايضا: هي ثاني رتبة من الدلالات اللغوية، وهي صناعة شريفة اذ الكتابة من خواص الانسان التي يتميز بها عن الحيوان، وهي ايضا تطلع على ما في الضمائر، وتتأدى بها الاغراض الى البلد البعيد فتفي بالحاجات." (عبد الفتاح البجة، 2000، ص175)

وذكر عليان بان الكتابة اداء لغوي رمزي يعطي دلالات متعددة وتراعى فيه القواعد اللغوية المكتوبة ، ويعبر عن فكرة الانسان ومشاعره ويكون دليلا على وجهة نظره وسببا لحكم الناس عليه.(احمد عليان، 2000 ، ص137)

وتعتبر الكتابةُ علما وفنًا معا، حيث يتم اعتمادها للتأثير في الآخرين من خلال ما تتضمنه من عناصر جذب الانتباه، والاهتمام، والرغبة والإقناع.

ويقول سقراط : كل ما يُكْتُبُ ينبغي أن يكون مقروءا ومفهوما ويترك الأثر في النفس، ويقود إلى اتخاذ قرار صائب .(بشير العلاق، 2009، ص193)

1-2 اهمية الكتابة :

ليست الكتابة في حياة الانسان عملا عاديا، ولا شيئا مما تجري به حياتهم دون حاجة الى النظر فيه او الوقوف امامه، ولكنها ابتكار حقق للإنسان كثيرا من انسانيته.

فهي اختراع من قبل الانسان حقق له التقدم والرفي وارتفاع بمستواه الثقافي والفكري والاجتماعي، فالكتابة تمثل فكر الانسان مسجلا في نقاء وصفاء، وتمثل تاريخ البشر وتراثه، فهي تضع امام الاجيال القادمة صور الواقع الذي عاشته الاجيال السابقة.

فالكتابة هي الرمز الذي استطاع الانسان به ان يضع امام الآخرين فكره وتفكيره، وعقله وروحه واتجاهاته وارهه. فالمدينة والحضارة الانسانية لم تبدأ الا عندما تمكن الانسان عن طريق الخط والكتابة نقل افكاره وتسجيل اثاره.

وتكفي القلم والكتابة شرفا انهما ذكر في القران الكريم، اكثر من مرة فقال تعالى: " ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ".(سورة القلم، الاية1).

وكذلك قوله تعالى: " وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزَّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ" (سورة الانبياء، الاية 105)

- وبالرغم من ان اكتشاف الكتابة جاء متأخرا عن اللغة ، الا انها في حياة الانسان ليست عملا عاديا، بل هي اختراع رائع حققت كثيرا من الامور ولعل من اهمها:
- انها وسيلة من وسائل الاتصال والتعبير.
 - انها ظاهرة مميزة للإنسان جعلته ارقى الكائنات.
 - انها وسيلة اساسية.
 - انها وسيلة من وسائل الاعلام والتوجيه خصوصا في هذا العصر بعد انتشار الصحف والمجلات والانترنت.
 - تعد شهادة لتسجيل التاريخ والامور المهمة التاريخية وتوثيقها.

1-3 مهارة الكتابة:

- حتى يستطيع المرسل إقناع المستقبل بمضمون رسالته والحصول منه على استجابة فعالة، يقوم بإعداد رسالة تتضمن الأفكار والمعلومات والبيانات التي يتبلور في ضوءها الهدف من الرسالة، لذلك يتوجب على المرسل إتقان مجموعة المهارات الكتابية، مثل الأسلوب المنطقي في ترتيب الأفكار، والصياغة الجيدة والسليمة، والبعد عن استخدام كلمات تحمل أكثر من معنى عند التعبير، والإيجاز عند الشرح والتعبير.
- فالكثافة من المهارات الضرورية التي لا بد للمرء من اكتسابها لتحقيق العديد من الأغراض، سيما وان للكتابة دور فعال في تحقيق أهداف القارئ وأغراضه وتمثل مهارة الكتابة فيما يلي :
- تجنب الاخطاء اللغوية والاملائية من خلال الرجوع الى كتب اللغة او حضور الدورات المتخصصة في هذا المجال والاكتثار من الكتابة والمطالعة .
 - التعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات عبر توفير عنصري الشمول والاختصار في الموضوع المكتوب .
 - الاهتمام بعبارات الترقيم .
 - عدم البدء بالكتابة الا بعد الحصول على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع .
 - استخدام الكلمات والمصطلحات اللغوية محددة المعنى والتي لا تحمل اكثر من تفسير .
 - التسلسل المنطقي للمعلومات .
 - القراءة والمطالعة الدائمة مما يؤدي الى اكتساب مهارات واساليب كتابة فعالة.(نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص156)

ثانيا: الاتصال الكتابي:

1-2 مفهوم الاتصال الكتابي :

يعتبر الاتصال الكتابي من الوسائل الفعالة التي تعد على درجة من الأهمية في المؤسسات، فنجد أن التقارير والمذكرات والخطابات والمنشورات والخرائط والمعلومات المتعلقة بالبحوث والأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات، عادة ما تكون مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها للفحص والإرشاد في حالات الضرورة وأيضا يفضل أن تكون تلك الأشياء مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة ومنظمة ومتفق عليها حسب القواعد والإجراءات الموضوعية، وحتى لا يحدث خلاف بين الأفراد عند التنفيذ .

هذا بالإضافة إلى أن الكتابة تساعد على القيام بتوزيعها في صورة كتيبات صغيرة، حتى يكون لدى الجميع العلم بها، وحتى لا يحدث خلاف عليها، هذا بالإضافة إلى أن عملية الكتابة في حد ذاتها تساعد في المراجعة الدورية وإمكانية التعديل إذا تطلب الأمر ذلك، وخصوصا إذا اتضح أثناء التنفيذ أنها لا تحقق الأغراض المطلوبة أو أنها تسبب حدوث بعض الأخطاء أو وجود خلل أثناء التنفيذ. (George Eckes , 2001, P 13-16)

ويعود ظهور هذا النوع من الاتصال إلى تاريخ اختراع الإنسان للكتابة حوالي 4000 سنة قبل الميلاد على أيدي السومريين في العراق وبالتالي ظهور المدونات كوسيلة من وسائل نقل وتلقي المعرفة الإنسانية بين الأفراد والجماعات. فالكلمة المكتوبة تختلف عن الألفاظ المنطوقة وكلاهما يختلفان عن الإشارات والرموز غير المنطوقة. (رجي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص97)

2-2 تعريف الاتصال الكتابي :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال الكتابي ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

■ هو أسلوب من أساليب الاتصال التي تنطوي على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو غير ذلك. وهي ضرورية لتدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة . (بشير العلاق ، 2009، ص 92)

■ هو تبادل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال بشكل مكتوب، حيث يعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال.(عياصرة والفاضل، 2006، ص 68)

■ ويعرف بأنه:الاتصال الذي يعتمد على الكلمات والألفاظ المكتوبة لا المنطوقة، وذلك في صياغة مضمون الرسالة التي توجه إلى مستقبلها أفرادا أو جماعات.(رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص97)

هو الاتصال الذي يتم عن طريق الكتابة، ويعمل على إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها، فضخامة الجهاز الإداري وتشعب أطرافه وكثرة العاملين به تتحول في أغلب الأحيان دون استخدام الأسلوب الشفوي، فالوسائل الكتابية أكثر فعالية من الطرق الشفوية في نقل أنواع معينة من المعلومات، والمرسل يجب أن يكون قادراً على الصياغة والتعبير عما يريد في رسالته المكتوبة بأسلوب واضح وبسيط لتُفهم الرسالة من الطرف الآخر.

■ ويعرفه الحارثي انه: إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. (محمد بن عويض بن عيد الحارثي، 1998، ص 9)

■ أما المطرقي فيرى بأنه: الاتصال الذي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب، ويعتبر هذا الأسلوب من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية، ويعتمد على الكلمات والعبارات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال. (ذياب سعد جبير المطرقي، 2012، ص 13)

■ الاتصال الكتابي هو كل رسالة قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستلم، وقد تكون تبادل للرسائل المكتوبة أو تقديم التقارير أو القرارات الإدارية المكتوبة، فكل هذه الوسائل يجب أن تكون مدونة حتى يتمكن المستقبل من تلقيها وفهمها بعد دراستها بإمعان وبالتالي يمكن حفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، قصد توصيلها للعاملين بالمؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بأنه الاتصال الذي يعتمد فيه كل من المرسل والمستقبل على الطرق التقليدية الدراجة على الورق أي الكتابة باليد أو باستخدام الطرق الحديثة الالكترونية على الحاسبات الآلية لتبادل الرسائل أو تقديم التقارير أو القرارات الإدارية المكتوبة لتنفيذ الأعمال.

2-3 أهمية واهداف الاتصال الكتابي:

2-3-1 أهمية الاتصال الكتابي

إذا كانت الاتصالات الشفهية هي السمة الغالبة في عملية الاتصال الإداري وتشكل الجزء الأكبر فيها فليس معنى ذلك أن نقل من أهمية الاتصالات الكتابية، فهي تستخدم من طرف الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يومياً بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة، ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية.

فهي تمثل حلقة الوصل المهمة بين المدير والعاملين من خلال دفعهم وحثهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى الاتصال مع المحيط الخارجي للمنظمة. وتبرز أهمية الاتصال الكتابي للمنظمات على اختلاف أنواعها في عدة اتجاهات.

فمن الناحية الإدارية يبرز دور الاتصال الكتابي في عملية التنسيق العالي الموثق ما بين الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط، اتخاذ القرار، الرقابة، القيادة والتوجيه). وفي عملية توجيه العاملين داخل أو خارج المنظمة وتحتاج الإدارة والقيادة الجيدة والفاعلة إلى نظام اتصالات فعال ومتطور وعلى مستوى عالي لغرض توجيه العاملين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وهذا يكون أكثر واقعية وأهمية بخصوص الاتصال الكتابي الموثق.

أما من الناحية المادية فتبرز أهميته في السرعة والتغلب على مشكلة المكان فقد اتفق كل من *Laudon*, *Stair Raynold* على مجموعة من الأهمية التي تطبق على الاتصالات بصفة عامة والاتصالات الكتابية على وجه الخصوص وهي :

- التوسع الجغرافي للمنظمة في كافة أنحاء العالم .
 - ميزة تنافسية للمنظمة للحصول على البيانات والمعلومات مجاناً وعبر شبكات الانترنت.
 - المساهمة في تطوير العمل الفرقي من خلال نظام اتصال جيد بين أعضاء الفريق .
 - يحقق نقل البيانات والمعلومات من منظمة إلى أخرى بأقل كلفة وسرعة عالية.
 - تحسين أداء العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها من خلال الاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات . (لفته سعيد والطيب فوزي ، 2010، ص ص 71-72)
- ويضيف لزهر حسناوي عن أهمية الاتصالات الكتابية :إنها تندرج تبعاً للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي :

- **أنها الوسيلة الغالبة في نقل المعلومات:** للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري، فهي من بين الوسائل الجاري العمل بها بشكل عام ومتكرر، لذا يجب على مستعملها حسن استعمالها، كما يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، لان نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر ضرورة ملحة تقتضيها المصلحة ، كما يجدر بالكتّاب الذين يمارسون عملية التحرير (الكتّابة) استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، كون التراسل وسيلة تلي حاجات التبليغ الأساسية .

- **أنها مادة عمل وميدان للتطبيق:** إن الإلمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من اجل التحكم في المضمون وطريقة الطرح بطريقة سليمة ومنهجية وعلى الموظف إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها هو- المسئول- فأهميتها العملية تشمل كلا من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها .

- أن لها دلالة مادية في الإثبات : وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية ثبوتية بحكم أن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، كما أنها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها وذلك من ناحية الكفاءة .
- تسير الحركة الإدارية في المؤسسة: باعتبارها أداة ربط وهمزة وصل.(لزهر حسناوي، 2010، ص ص 20 - 21)

2-3-2 أهداف الاتصال الكتابي:

تتمثل أهداف الاتصال الكتابي فيما يلي :

- ضمان سرعة وكفاءة الاتصال الكتابي بين المنظمة والمنظمات الأخرى والأفراد .
- المحافظة على سرية المعلومات التي تحويها وسائل الاتصال الكتابي الواردة والصادرة.
- توثيق المراسلات الواردة والصادرة، حتى يمكن الرجوع إليها بسرعة وبسهولة.
- توفير المعلومات والخدمات للمراجعين.
- مساعدة إدارات وأقسام المنظمة المختلفة على إنجاز أعمالها بسرعة من خلال استقبال المعاملات الواردة وتوزيعها على الإدارات بسرعة وسهولة، وكذلك القيام بأعمال نقل المراسلات ومتابعتها. (متعجب جابر خبراني ، 2008، ص 36)

2-4 خصائص الاتصال الكتابي:

يمكن تلخيص القواعد والخصائص التي تحكم الاتصال الكتابي فيما يلي :

- أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة تماما لكل من مرسلها ومستقبلها، وهذه الخاصية تمكن من التغلب على كثير من مشاكل الاتصال مثل سوء التعبير أو سوء الفهم أو وجود افتراضات غير واضحة أو نقص في التوضيح.
- أن يكون هناك انتباه كامل من المرسل عند إبلاغه للرسالة، ومن المستقبل عند تلقيه لها، فمن المعلوم انه حتى وإن كانت الرسالة واضحة وبلغة مفهومة فلن يكون هناك اتصال إذا لم تسمع الرسالة وهو ما يقتضي الانتباه الكامل والتركيز عند تلقيها .
- يجب أن يحقق الاتصال أهداف الإدارة، فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية، وفي الواقع أداة المدير في تحقيق التعاون بينه وبين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف العملية الإدارية.
- من المهم استخدام التنظيم كوسيلة للاتصال كلما اقتضى الأمر ذلك، فالتنظيم غير الرسمي جزء مهم لا يمكن إغفاله بالنسبة للتنظيم الرسمي للمؤسسة، ومن الواجب على المديرين تقبله واستغلاله لتحقيق أهداف

المؤسسة إذ أن الاتصال غير الرسمي أسرع في نقل المعلومات وقد يفيد بالنسبة للمعلومات التي لا يمكن نقلها بالاتصال الرسمي. (محمد بن عويض بن عيد الحارثي، 1998، ص 31)

2-5 الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الاتصال الكتابي :

بما أن الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات فإنه لنجاح هذه العملية، لابد من توافر اعتبارات هامة في مقدمتها:

■ **الوضوح :** بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم وبالتالي يوفر له أكبر قدر من الفائدة، ويتيح فرصة تنفيذ الاتصال التنفيذ السليم الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه . فالاتصال غير الواضح يصبح لا قيمة له لأنه سينقل معلومات مبهمه غير مفهومة، ولذلك يجدر الابتعاد عن العبارات المضللة أو المحيرة أو العبارات التي تحتمل عدة معان.

■ **البساطة:** بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أن تصل إلى المستقبل في اقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون أو العلم به.

■ **سلامة الوسيلة:** بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة، تشير إلى المطلوب وفي مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال. (محمد بن عويض بن عيد الحارثي، 1998 ، ص 32)

■ **الموضوعية:** وتعني فصل الرأي عن الحقيقة، وتحقيق النزاهة والتوافق وذلك بإعطاء الأطراف المختلفة فرصاً متكافئة لإبداء وجهات نظرهما حتى يتسنى لهم الحصول على المعلومات اللازمة حول قضية أو مشكلة. (محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 260)

■ **اللغة :** أن تكون اللغة التي صيغت بها مناسبة لمستوى المستقبل بحيث يفهمها بسهولة .

■ **التصميم :** تصميمها بحيث تجذب انتباه المستقبل، وحتى يضمن انتباه المستقبل عليه مراعاة ما يلي :

- مدى حاجة المستقبل إلى موضوع الرسالة .
- صياغتها بشكل -بحيث- يحتوي على مثيرات تضمن تشويق المستقبل لمتابعتها.
- اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة.
- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة. (محمد بن عويض بن عيد الحارثي، 1998، ص32)
- أن تكون الكتابة كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية .
- **الإيجاز:** استخدام الكلمات بدقة والتي تؤدي نفس المعنى وفي عبارات مبسطة وسهلة الفهم. (محمد يسري دعبس ، 1999 ، ص 136)
- **الدقة** من الأمور الهامة في صيانة النص وتجنب الأخطاء الصغيرة والتي غالباً ما تظلل المعنى.

■ التأكيد ويستخدم لإبراز معاني معينة أو التأكيد على معاني محددة ذات دلالة ويتحقق ذلك الأسلوب من خلال وسائل عديدة منها، الكلمات ذات المقاطع القليلة. (محمد منير حجاب، 2000، ص 280)

2-6 استراتيجية الاتصال في الكتابة :

لقد أشار كوتج وديفيز (2010: Goetsch & Davis) بان استراتيجية الاتصال الفعال من خلال الكتابة تعتبر أكثر العمليات أهمية لدى المدير في مجال إدارة الجودة الشاملة، إذ يتطلب من المدير أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية باستخدام المهارات الفكرية (الذهنية) القدرة على بناء الرسالة بشكل واضح ودقيق بحيث يتم استيعابها والقدرة على فهمها بصورة ملائمة من قبل المستلم، ولذا لابد من انتهاج الخطوات التالية لغرض تحقيق ذلك :

■ التخطيط قبل البدء بالكتابة *Plane before you write* :

تعتبر من أكثر المشاكل والصعوبات التي تواجه المدير عند الكتابة، القيام بالكتابة دون أن يحدد بوضوح ماذا ينبغي أن يكتب ولمن سوف يوجه الرسالة ومتى يكتب، ولذا لابد أن يخطط قبل البدء بالكتابة كي لا يحصل له أي خلل في انجاز مهمة الكتابة سواء كانت الكتابة تقريراً أو مذكرة أو رسالة أو غيرها ولهذا فان عملية التخطيط المسبق للكتابة تعد بمثابة الخطوة الرشيدة في انجاز فاعلية الكتابة بصورة سليمة .

■ الكتابة باختصار *Be Brief* :

إن احترام الوقت المتاح للآخرين في قراءة المذكرة أو التقرير تعد من سمات العصر الراهن، لذا يتطلب من الذي يستهدف الكتابة بفاعلية أن يكون أكثر اختصاراً للنقاط الأساسية التي تتضمنها الرسالة حيث يتطلب تحديد ما هو الغرض من الرسالة وما هي النقاط الأساسية التي تنطوي عليها الرسالة وماذا يريد إيصاله إلى المستلم من معلومات معينة لذا فان الاختصار جانب مهم من الجوانب التي تنطوي عليها الرسالة .

■ الكتابة صورة مباشرة *Be Direct* :

لابد أن تكون الكتابة بصورة مباشرة تشير إلى النقاط الأساسية المراد إيصالها إلى المستلم القارئ، لان عملية الإغراق في تفاصيل تدور حول الموضوع سوف تفقد الرسالة حيوية المفاهيم والآراء التي ينطوي عليها وتبعثر جهود القارئ وتفقد عادة النقاط المركزية المراد استقائها من الرسالة أو التقرير .

■ الكتابة بدقة *Be Accurate* :

إن الكتابة بدقة تعتبر من المهام الرئيسية التي يسترشد بها المدير عند الكتابة، إذ أن الإبهام أو الغموض في المفاهيم المعروضة في الرسالة من شأنه أن يخلق غياض واضح للمعلومات المراد إيصالها للقارئ ، ولذا يجب أن تأخذ الوقت اللازم لإعطاء المعلومة بدقة كالتاريخ أو الأرقام أو الكميات وغيرها من الجوانب التي تتسم بدقة في التوضيح .

■ التمرين الذاتي على الكتابة *Practice Self – Editing* :

لابد من صياغة وكتابة الرسالة لأكثر من مرة واحدة بغية التأكد من تجاوز بعض الأخطاء التي يمكن أن تخلق الغموض أو عدم الوضوح في الرسالة أو المذكرة ، ولذا فإن كتابتها وإعادة صياغتها بشكل نهائي من الخطوات الأساسية في تحقيق فاعلية الاتصال عبر التقرير أو المذكرات المعتمدة في إدارة الأعمال بصورة خاصة توخيا للدقة والوضوح وتقليل الأخطاء التي غالبا ما تظهر عند الكتابة وتساهم بصياغة الأبعاد الأساسية للموضوع المراد إيصاله للقارئ أو المستلم للتقرير أو المذكرة. (خضير كاظم حمود، 2010، ص ص 133-134)

2-7 أنواع الاتصال الكتابي:

هناك ثلاث اتجاهات رئيسية للاتصال الكتابي داخل المؤسسات هي:

1-7-1 **الاتصال النازل:** وهو الاتصال الذي تنساب من خلاله الأوامر والقرارات والتعليمات والخطط والطرق والأساليب التي تتعلق بتفسير الأنظمة واللوائح... الخ، من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الإدارية الدنيا.

1-7-2 **الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الذي تنتقل من خلاله التقارير، واقتراحات التطوير والمشكلات... الخ، من العاملين إلى المستويات الإدارية الأعلى .

1-7-3 **الاتصال الأفقي:** وهو الذي يتم بين الإدارات أو العاملين في المستوى التنظيمي الواحد، وعادة ما يتم لتنسيق المهام بين الإدارات وتبادل المعلومات.

يضاف إلى تلك الاتجاهات اتجاه آخر خارجي وهو الاتصال الذي يتم بين الجهاز الإداري والأجهزة الأخرى، وعادة ما يكون مرتبطا بالمتصل وبموضوع الاتصال، فكلما كان الموضوع مهما كان الاتصال بالمستويات العليا والعكس. (الطاهر اجعيم ، 2006، ص 443)

2-8 طرق الاتصال الكتابي:

يتنوع الاتصال الكتابي بتنوع الموضوع ومستوى المحرر وأفكاره المتنوعة والغزيرة ويتوقف أيضا على طبيعة المتلقي، والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة، كما يختلف أسلوب التحرير تبعاً لوجهة أي مؤسسة، فإذا كانت هذه الجهة تحكم الرأي الواحد وتسلطية كانت الصيغ المستعملة جميعها في شكل أوامر ونواهي .

وبالمقابل قد تكون الإدارة حيادية وتعمل بموضوعية من خلال مراعاتها للجانب الإنساني في علاقاتها وحتى من خلال مراسلاتها، حيث يمكن ترتيب هذه الصيغ كما يلي :

1-8-1 المراسلات الإدارية:

كثيرا ما يقف المرء حائرا، عند الإمساك بالقلم لكتابة رسالة ما، خاصة إذا كانت رسالته موجهة إلى جهة رسمية أو إدارية، فأفكاره مشتتة بين عناصر كثيرة يراد إيصالها عن طريق فكرة موجزة تصل مباشرة إلى هدفه والورقة أمامه بيضاء، يخالها لا تكفي عباراته الطويلة وغير المنسقة، فحق للرسالة أن تكون سلاحا يفتك بصاحبه إذا لم يعرف تقنيات استعماله لتحقيق النجاح في عمله أو لإيصال رغبة أو أمر إلى المستهدف منها. (سليمان إبراهيم أبو دقة ، مجدي الغريسي ، 2012، ص 5)

1- تعريف المراسلات الإدارية :

- هي مجموعة من الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستخدمها كوسيلة اتصال مع غيرها من المصالح الإدارية للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها. (محموش فضيلة، 2009، ص 130).

- وتعرف بأنها: المراسلات التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل، يطلب فيها مراسلها أمرا أو يرد على طلب أو استفسار عن قضية. (لزهر حسناوي، 2010، ص 45)

- ويعرفها العديلي بأنها: الوثائق أو الرسائل الموثقة توقع من طرف المدير ترسل إلى العمال بصفة منتظمة أي في حالة ظهور مستجدات معينة عن العمل يسمح باستعمال هذه الوسيلة لنشأة نوع من العلاقات التي تسودها الثقة بين المدير والعمال. (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 470)

ومن خلال ما سبق ذكره تعد المراسلات الإدارية من أهم وسائل الاتصال وتكون موثقة من طرف المدير أو الرئيس أو المسئول وترسل بصفة دائمة أوفي الحالات المستعجلة وعادة ما تستعمل لإعلام المنفذين أو الإداريين وتوضع في شكل فقرات بسيطة وواضحة .

2- أصول كتابة المراسلات الإدارية:

- جودة التعبير (اختيار الجمل الملائمة للموضوع وحسن سبكها).
- التطويل والإيجاز حسب الحاجة والمتطلبات.
- التوجه بالخطاب للمرسل مع ملاحظة الألقاب الخاصة بكل فرد (صديقي، سيدي، ...الخ).
- ملاحظة صورة البدء والختام. (سليمان إبراهيم أبو دقة ، مجدي الغريسي ، 2012، ص 15)

3- أهمية المراسلات الإدارية:

تتمثل أهمية الرسائل الإدارية في تسيير الحركة الإدارية في المؤسسة، حيث يتوقف عليها تنفيذ الأعمال ومتابعة الانجازات والمقررات، كقيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم، أو الإعلام باجتماعات عملية دورية أو طارئة، قراءة التقارير حول تقدم أشغال عمل أو انجاز من الانجازات . ومازالت المراسلات الإدارية تحتفظ بمكانتها الكبيرة وأهميتها باعتبارها :

1- الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات.

2- هي مادة عمل وميدان للتطبيق.

3- لها دلالة مادية في الإثبات . (محموش فضيلة ، 2009، ص 131)

1-8-2 التقارير:

1- تعريف التقرير :

- تعود كلمة التقرير **Rapport** إلى أصلها اللاتيني إلى معنى **to carry back** أي العودة بالذاكرة إلى. وبهذا فان التقرير يقصد به لغويا وصف لأحداث أو مواقف سابقة .(بشير العلاق ، 2009 ، ص195).

- اشتقت كلمة "تقرير من الفعل قرر بمعنى وضح الرأي أو المسالة وحققه، وهذا التوضيح يعد عرضا رسميا ومختصرا لمعلومات أو حقائق وبيانات محددة قصد استخدامها لغرض معين، كما يهدف التقرير إلى توضيح مزايا أو عيوب عمل معين.(محموش فضيلة ، 2009، ص155)

- يعرف التقرير بأنه : عبارة عن عرض كتابي أو شفوي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، وقد يمتد هذا العرض إلى التحليل العلمي واستخلاص النتائج ومن ثم التوصل إلى توصيات ومقترحات تتعلق بالموضوع الذي تم عرضه وتحليله أو إلى حل مشكلة قائمة .

- ويرى كاظم جمود بأنه: وثيقة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية وتتضمن عرضا وافيا للمعلومات المتعلقة بموضوع معين .(خضير كاظم حمود ، 2010، ص 215)

- وتضيف فضيلة محموش بأنه : نوع من أنواع الكتابات الوظيفية المتداولة في مختلف المؤسسات، فهو يضمن جمع أكبر قدر من الحقائق والمعلومات حول موضوع معين.(محموش فضيلة، 2009، ص155)

- بينما العلاق يعرفه بأنه : وصف مكتوب للحقائق بهدف إيصال المعلومات بموضوعية حول قضية أو ظاهرة معينة أو جانب منها. فهو إقرار وتوثيق لحقائق معينة، أي انه عرض كتابي وأحيانا شفوي لأحداث ووقائع معينة.(بشير العلاق، 2009، ص 196)

- أما لزهر حسناوي فعرفه بأنه: عرض تحليلي مكتوبة بطريقة واضحة لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليلا واقتراحات وتوصيات تنسجم مع نتائج التحليل. (لزهر حسناوي ، 2010، ص 76)

وعليه يمكن استخلاص بان التقرير هو وثيقة إدارية ووسيلة لعرض ونقل معلومات وحقائق وبيانات تتعلق بموضوع ما أو مسألة ما، يتم عرضها بشكل تحليلي مبسط مع ذكر المقترحات التي تناسب مع النتائج المراد التوصل إليها .

2- أهمية التقارير الإدارية :

إذا كانت التقارير الإدارية توثيقا لأداء المنظمة وأحداثها، فهي بالضرورة قاعدة معلومات متجددة تخدم كل الأطراف ذات الصلة بوجودها وبقائها، سواء قادتها أو العاملون فيها أو المتعاملون معها.

وتكمن أهمية التقارير بالنسبة للإدارة في كونها واحدة من التقنيات الأساسية والضرورية باعتبارها مراكز لصنع القرارات في المنظمة، حيث تحتاج الإدارة باستمرار إلى معلومات دقيقة وموضوعية تساندها في فهم متكامل للأحداث المتصلة بأعمالها، ويمكن القول بان نجاح الإدارات يعتمد اعتمادا جوهريا على كفاية منظومات التقارير الإدارية لأنها تمثل قاعدة المعلومات الأساسية للعملية الإدارية. (بشير العلاق، 2009 ، ص 199)

ولكتابة التقرير أهمية كبيرة في حياة المؤسسة ، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى الأسباب التالية :

- انه مصدر من مصادر المعلومات .
- يعد أداة مراقبة وتقييم لأعمال وأنشطة المؤسسة، كما يوضح المستجدات.(محموش فضيلة، 2009، ص 156)

- يلخص التقرير النتائج المتعلقة بمشروع معين.
- يوضح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة.
- يقدم معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات (راوية حسن . 1999 . ص 92)

3- واصفات التقرير الجيد

- ويرى عيسى عبد السلام انه من الضروري أن يتصف التقرير بمجموعة من المواصفات حتى يؤدي الرسالة المراد تحقيقها ومنها ما يلي :
- أن يكون التقرير كاملا ودقيقا وصادقا .
- يكون مختصرا بقدر الإمكان.
- أن يتصف بالموضوعية وغير محكوم بالأهواء الشخصية.
- مرتب ومتسلسل بشكل منطقي .

- يقدم في الوقت المطلوب.
- يستخدم الإيضاحات والأشكال والبيانات المساندة.
- خالي من الأخطاء . (عيسى عبد السلام حسن أبو سلمية ، 2012، ص 34)
- 4- أهداف التقارير: لا بد أن يكون هناك هدف أو أهداف من وراء كتابة التقرير ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

- إعلام الوصايا بأمر من أجل اتخاذ قرارات عملية بخصوص وضعية أو مشكل يحتاج إلى تدخل.
 - تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محددة.
 - عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكلة مهمة ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.
- لذلك فإن الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة مثل (الهدف من هذا التقرير هو معرفة ما تم انجازه من جهة وحصر الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق وإنجاز ما هو مستهدف خلال فترة معينة من جهة أخرى... وهكذا). (لزهر حسناوي ، 2010، ص 78)

1-3-8 المذكرات :

1- تعريف المذكرات:

- هي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي . (العربي بن داود ، 2008، ص 162)
- وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسون لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور، وعلى المسئول الاهتمام بالمقترحات الخاصة بالمرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائماً، وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعد وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية. (حسن حريم، 2004، ص 26)
- هي وثيقة متداولة داخل المؤسسة، وتستخدم لإرسال معلومات أو لإخبار عن موضوع ما، أو لطلب استفسار حول مسألة معينة، وتتناول موضوعاً واحداً يكون عادة بغرض:

- تذكير الموظفين أو إعلامهم بأمر مهم.
- تطلب من الموظفين القيام بأمر ما.
- تطلب معلومات واستفسارات حول موضوع أو مسألة معينة. (فضيلة محموش، 2009،

ص164)

وهي وثيقة ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا اقل رسمية من الخطابات.

2- خصائص المذكرات :

المذكرات رسائل رسمية مكتوبة متبادلة بين الإدارة والموظفين ومن خصائصها:

- أنها موجزة و تنعدم فيها عبارات المجاملة .
- أنها دقيقة وواضحة. (فضيلة محموش، 2009، ص165)

1-8-4 الشكاوي

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكوى انه وجد عيب على احد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه .

1- تعريف الشكوى:

■ هي نوع من أنواع الرسائل الإدارية التي تكتب إلى مسئول، بهدف إيضاح قصور أو خلل في الجهاز الإداري، على مستوى المصلحة من المصالح، أو على مستوى العمل التنظيمي، شريطة تحري الدقة والموضوعية في كل ما يكتب . (فضيلة محموش، 2009، ص179)

■ هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهذه الشكوى، وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة. (العربي بن داود، 2008، ص162)

■ تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .

■ وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ، ومقترحات أصحاب الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإتقان العمل. (محمد يسري دعبس ، 1990 ، ص 266)

■ تعد الشكاوي إحدى وسائل الاتصال المكتوبة والمستخدمه في المنظمات وهي في العادة ترفع من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في العمل، وتفيد الحقائق أن الكثير من الشكاوي الصادقة والتي تتبنى النقد البناء والتي تقدم بصورة مهنية، وتؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل. (عيسى عبد السلام حسن أبو سلمية ، 2012، ص 34)

- هي وسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف بيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. (محمد يسري إبراهيم دعبس، 1990، ص266)
 - ومن خلال ما تقدم نستخلص أن الشكاوي تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .
- 2- شروط كتابة الشكوى:

- تتطلب كتابة الشكوى، مراعاة مجموعة من المسائل وحتى تحقق الأهداف التي حررت من أجلها، يجب مراعاة ما يلي:
 - أن يكون هناك موضوع أو قضية تستحق الشكوى.
 - تحري الدقة والموضوعية في كل ما يكتب ،لان الكلمة مسئولية يترتب عليها مسائل مهمة وخطرة في آن واحد .
 - الابتعاد عن الكلام المبهم، مع ضرورة تحديد المشكلة أو المسألة التي كتبت بناء عليها الشكوى.
 - تحديد مطالب المشتكي التي يريد تحقيقها .
 - وضوح الهدف من الشكوى ، واجتناب التلفيق ، الكذب وإثارة الفتنة وهي مسائل يؤكد عليها الدين الإسلامي حتى لا يكون الهدف منها إثارة المشاكل والفتن فقط. (فضيلة محموش، 2009، ص 179)
- 1-8-5 الكتيبات:

- تعريف الكتيبات :
- تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.
- هي عبارة عن صورة مصغرة من الكتاب يحمل كافة خصائصه باستثناء المساحة الورقية المطبوعة وعدد الصفحات الذي لا يزيد في الغالب عن 48 صفحة، وتستخدم في تقديم موضوع واحد إلى فئة القراء ذات علاقة وظيفية أو مهنية بالجهة التي أصدرته. (بن محمد آل الشيخ، 2011، ص23)
- هي مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات، وغيرها.
- هي كتيبات ونشرات تلمس موضوعات تهم العاملين، وتشمل مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسة الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات وغيرها ، كما تعد وسيلة للترفيه عن العاملين في

أوقات فراغهم، ولا متصاص تساؤلهم بدلا من توجيهها إلى المختصين وإرهاقهم بها، على الأخص إذا كان عددهم محدود وكانوا مثقلين بالأعمال. (احمد ماهر ، 2004 ، ص52)
وتشمل الكتيبات على وظائف عديدة ومنها :

- الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية: وهي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات.
 - كتيبات السياسات والإجراءات: وتعرف الأفراد القواعد التنظيمية .
 - الكتيبات التشغيلية: هي تصف كيفية أداء المهام والاستجابة للمشاكل المرتبطة بها.
- ومن أهم ايجابيات الكتيبات التي تجعلها وسيلة فعالة :
- يمكن طبع عدة أنواع منها حسب الجمهور المستهدف ودرجة ثقافته.
 - يمكن إنتاجها بطريقة جيدة تتضمن إنتاج صور ورسوم وطباعة فاخرة تجذب الانتباه وتشد القارئ .
 - يمكن للجمهور قراءتها حسب سرعته في القراءة فضلا عن إعادة القراءة في حالة عدم فهمها من أول مرة.
 - يمكن الاحتفاظ بها لفترات طويلة .
- أما سلبيات الكتيبات فتتجلى فيما يلي :
- عدم وجود مجال للحصول على التغذية المرتدة .
 - عدم وصول محتواها إلى الجمهور الأمي.
 - إهمالها من قبل بعض أفراد الجمهور إذا كانت لا تدخل ضمن نطاق اهتماماته. (بن محمد آل الشيخ ، 2011، ص24)

1-8-6 لوحة الإعلانات

1- تعريف لوحة الإعلانات:

تلعب لوحة الإعلانات دورا حيويا وديناميكيا في حياة المؤسسة، حيث يمكن أن يؤثر شكلها ومضمونها بشكل كبير في صيرورة ووتيرة عملها، وهي ميزة اتصال وتواصل ايجابية داخل المؤسسة .

■ هي عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق تلصق داخل إطار خشبة تعلق على الجدران، وعادة يتضمن الملصق فكرة يعبر عنها بالكتابة بطريقة بسيطة فعالة ومركزة تجذب الانتباه وتثير الاهتمام تدفع المشاهد إلى الانفعال أو أداء عمل معين. (محمد منير، سحر وهي، 1995، صص 179-180)

■ تعتبر من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات، وتعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بالتعليمات والأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل وتوضيح الانجازات البارزة والأخبار

التحفيزية، ومختلف المعلومات المتعلقة بالأمن وضبط الجودة، وإخبار العاملين بنتائج الاجتماعات، كما يشار أيضا في هذه اللوحة إلى بعض ما تصدره الصحف والمجلات، وكذا مختلف القوانين الخاصة بالعاملين، ومن بين أهم العوامل التي تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية، العناية بتجديدها من حيث المضمون وكذا مراعاة الدقة في توزيع المعلومات على اتساع اللوحة إضافة إلى سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله. (صبرينة رماش ، 2009، ص 152)

■ تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامية، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط احد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية (شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم. (احمد ماهر ، 2004 ، ص 52)

هي عبارة عن لوحة متوفرة لدى كل مؤسسة وهو يسهل في ترتيب الأعمال ويتضمن معلومات دقيقة وبسيطة ينصها القانون الداخلي للمؤسسات في مجالات مختلفة كالصحة والأمن وحقوق العاملين وكذلك معلومات اجتماعية المتضمنة لشروط العمل والضمانات المتبادلة والمشاركة ومعلومات تطبيقية يبين فيها مكان قاعات الاجتماعات وتواريخ العطل وتتميز لوحة الإعلانات بسرعة وحداثة المعلومات وهي مكمل لطرق الاتصال الأخرى.

2- توظيف لوحة الإعلانات بطريقة فعالة :

يمكن أن تعكس لوحات الإعلانات جزء من حياة المؤسسة وأهدافها، فإذا ما استخدمت بطريقة فعالة يمكنها أن تكون أداة تواصل محركة في أية مؤسسة أو إدارة، كما يمكن تقرير الدور الذي تقدمه اللوحات الإعلانية من خلال :

- إبقاء الأفراد على علاقة وعلم بما يدور في أية مؤسسة أو مرفق عام .
- تقديم المعطيات والمعلومات: كالحاضر أو مواعيد أو مناسبات أو الإعلان عن عروض. مثلا :
- مسابقات توظيف، عروض سكنية، بيع بالمزاد، إعلان عن مناقصة، تنظيم حملات تحسيسية
- كما تستخدم لتذكير الموظفين ببعض الأمور التي تهمهم .
- إعلام بعض الموظفين حول موضوع أو قضية إدارية أو شخصية تتعلق بمسار حياتهم المهنية.
- معرفة مدى اهتمام الآخرين بما يتم تعليقه من إعلانات .
- تقديم أخبار جديدة تخص المؤسسة أو المرفق أو المواطن. (فضيلة محموش، 2009، ص 185)

1-8-7 الأوامر والتعليمات

تعريف الأوامر والتعليمات:

يمكن أن تأخذ التعليمات والأوامر طابعا شفويا، كما قد تأخذ أيضا طابعا مكتوبا وتمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة، وتتخذ التعليمات والأوامر المكتوبة صورا عديدة مثل المذكرات الداخلية والقرارات الإدارية. (صبرينة رماش ، 2009، ص152)

ويضيف القريوتي بأنها: وسيلة كتابية إخبارية تستخدم لتوضيح أمر معين قد يحدث فيه لبس نتيجة لرسالة سابقة غير واضحة وتعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية إحدى وسائل الاتصال الإداري. ومن شروطها ما يلي :

- يكون الموضوع المرفق واضحا لا لبس فيه ولا غموض، حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.
- تكون التوجيهات والتعليمات منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء إلى عملية التنفيذ.
- يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة. (محمد القريوتي ، 2004، ص332)

1-8-8 مجلة المؤسسة

تعريف مجلة المؤسسة:

- هي عبارة عن مطبوع مغلف يصدر بصفة دورية، يتميز محتواه بالتنوع، وهي ذات مسميات مختلفة حسب أهدافها أو المناسبة التي صدرت فيها، وتشتمل على معلومات عن إعدادها وتاريخ صدورها وإصدارها وإشارات خاصة بالموضوعات الداخلية للمجلة ، وتتميز المجلة باستخدام الصور التوضيحية فضلا عن استخدام إمكانيات طباعية مميزة. (بن محمد ال الشيخ، 2011، ص24)
- هي مطبوعة تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية، وذلك للاتصال بفئات الجمهور المتنوعة وتزويدها بكافة البيانات والمعلومات التي ترغب في الاستفادة منها بغرض التفسير أو التثقيف أو تحسين الصورة الذهنية عنها للدعاية والإعلان، كما تعطي فرصة للتفصيل أو الشرح بالنسبة للمعلومات التي نريد توصيلها سواء كانت تعليمات أو بيانات أو إحصائيات.

1-8-9 النماذج :

تعريف النماذج: هي وثائق نمطية وتدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر توضيحا للمعلومات، ويمثل نموذج تقييم الأداء نموذجا من نماذج المستخدمة في المنظمة. (راوية حسن ، 1999 ، ص 190)

9-1 مميزات الاتصال الكتابي

ويحقق الاتصال الكتابي عدة مزايا من بينها:

- يتيح لنا التعبير كتابة عما نريده ويعطينا الفرصة للتفكير ويجبرنا على التدقيق فيما ننقله إلى الغير
- يعمل الاتصال المكتوب على التماثل أو التوحيد خاصة إذا تم الاتصال مع عدد من الأطراف.
- يتميز الاتصال الكتابي بالدوام والاستمرار بحيث يعتبر سجلا للأحداث بصرف النظر عن تغيير الأشخاص.
- يساعد الاتصال الكتابي على نشر المعلومات والبيانات ويعجل بعملية التنفيذ.(محمد بن عويض بن عيد الحارثي ، 1998، ص 16)
- يمكن اعتمادها كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة ويمكن حفظها في السجلات الرسمية.
- يتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكد من المعلومات والبيانات المدونة به. (خضير كاظم حمود، 2002 ، ص 126)
- يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.
- يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي من أكثر مواد الاتصال تحديدا.(عبد المعطي محمد عساف، 1999 ، ص 226)
- يتصف بالدقة أكثر من التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي. (محمد سليمان العميان، 2005، ص245
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات والأرقام أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعزيزها.
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد . (محمد يسري ابراهيم دعبس ، 1990 ، ص 197)
- توثيق عملية الاتصال .
- إمكانية متابعة الاتصال.
- ملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.
- يدمج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب يمكن الرجوع إليه في أي وقت.
- يعد طريقة منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسائل المكتوبة على عدد كبير من المستفيدين

- متابعة الرسائل المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة.
- يعتبر مرجعا قانونيا للجهات المعنية في حالة حدوث أي مشكلة أو خلاف حول ما تحتويه عملية الاتصال. (سامي عريفيج ، 2001، ص 146)
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

12-1 معوقات الاتصال الكتابي:

- هناك ثلاثة جوانب لمعوقات الاتصال الكتابي تظهر فيها بوضوح وهي:
- **العائق الأول :** هو فشل المدير أو المرسل في شرح الهدف من نمط الاتصال الإداري "التوجيهي" مثل الأوامر أو التوجيهات والإجراءات، ولقد وضع "شاستر برنارد" (Baunard, 1986, p82) قاعدة هامة تقول بان الاتصال يجب أن يبدو للمرسل إليهم كما يريد المرسل أن يبدو، وبما يتفق مع أهداف منظمة العمل، وكذلك مع اهتماماته الشخصية .
 - وهذه الشروط يجب مراعاتها بحيث أننا لا نقول في البداية للمرسل إليه: ماذا سيفعل ؟ وإنما نقول له " لماذا فعلت ذلك ؟ فمادة الاتصال ينبغي أن تشرح شرحا وافيا، وأن يكون الشرح مقنعا بدرجة كبيرة في نوعيته، ولاسيما وان غياب أو اختفاء أي خاصية من هذه الخصائص يجعل الاتصال لاسيما الاتصال الإداري التوجيهي يفقد ميزته .
 - **العائق الثاني** للاتصال الإداري من خلال الكلمات المكتوبة، هو الكتابة بأسلوب لغوي فوق مستوى القارئ من العاملين وفي هذا تقول قاعدة "برنارد" " أن هدف الاتصال لا يكون فعالا ما لم يتمكن المرسل إليه من فهمه.
 - **العائق الثالث والأخير** والذي يشد الانتباه هو الفشل أو العجز عن تحديد درجة الاستجابة أو التغذية الراجعة في الاتصال، وذلك لأن كثيرا من المديرين في الغالب لا يستطيعون معرفة فعالية الكلمات المكتوبة. (محمد بن عويض بن عيد الحارثي، 1998، ص 24)
 - ويضيف عبد السلام في هذا المجال :
 - **العاملون:** أهم المشاكل التي يتسبب فيها العاملين هي عدم وضوح الواجبات الملقاة عليهم وعدم الالتزام بالسلسلة الإداري واتصاف بعض العاملين بالتعالي والغرور والسيطرة.

- وسائل وأساليب الاتصال: عدم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة أو عدم وجود لغة مشتركة أو رموز موحدة متفق عليها سابقا بين الأطراف المتصلة، كذلك عدم اختيار الوقت المناسب لعملية الاتصال، كثرة الرسائل المستلمة مما يؤثر سلبا على نجاح عملية الاتصال .
- بيئة الاتصال : وهي العوامل المحيطة بعملية الاتصال فقد يكون المكان الذي تحفظ فيه أدوات الاتصال الكتابي ووثائقه غير مناسب أو مزدحم بالأفراد والمراجعين مما يؤدي إلى الضوضاء، التشويش، وبالتالي ضياع تلك الوثائق.(عبد السلام لفته سعيد ،2010،ص75).

ويرى كاظم حمود أن معوقات الاتصال الكتابي تتمثل فيما يلي :

- فشل المرسل أحيانا في دقة التعبير حول المفاهيم والأفكار والآراء مما يعرض المستلم من عدم فهم الرسالة واستيعابها بدقة.
- كبر حجم المنظمات الاقتصادية الحديثة وميل الأفراد لحماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات أو التحقيقات فان هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الوثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في عمليات الاحتفاظ بها في المخازن.(خضير كاظم حمود ، 2002 ، ص 126)
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها (بوعطيط جلال الدين ،2009، ص 52-53)
- البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا.
- يستغرق وقتا في عملية الإعداد والصياغة.
- قد يفهم بطريقة خاطئة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل .
- يهمل الجانب الإنساني والوجداني بين المرسل والمستقبل وهو أهم شيء في العملية الاتصالية لما له من اثر على الاقتناع وسرعة الاستجابة، وزيادة الثقة المتبادلة. (عيسى عبد السلام، 2012، ص 33)

ثالثا: الاتصال الالكتروني :

تمهيد:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كرنبي دون تكاليف سفر أو وقت.(بشير العلاق ، 2010 ، ص 94)

3-1 تعريف الاتصال الالكتروني :

- تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال الالكتروني ويمكن إيجازها فيما يلي:
- هو توظيف خدمات الانترنت بفاعلية من خلال تصفح الانترنت والبحث عن المعلومات واستخدام البريد الالكتروني والحوار والردشة.
 - هو تلك العملية التفاعلية وتبادل الأفكار والمعلومات بينهم والتشارك والتعارف في بناء التعلم وتوليد المعلومات والمعاني المطلوبة.(عيسى عبد السلام ، 2012، ص41)
 - ويؤكد(الموسى) على أن الاتصال الالكتروني هو استخدام الوسائط الالكترونية للمشاركة في المعلومات مثل استخدام الهاتف والمؤتمرات المرئية والفاكس والتلفاز والتي تعد لتطوير الاتصال بين الموظفين. (عبد الله الموسى ، 2001 ، ص 41)
 - ويشير (عبد الهادي) أن الاتصال الالكتروني يستخدم عادة في حالة وجود معوقات زمنية تؤثر على السرعة في الرد، كما هو وارد عند استخدام الوسيلة الشفهية أو المكتوبة في الاتصال.(عبد الهادي احمد ابراهيم، 2001، ص 74)
 - ويعرفه السالمي: بأنها "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. (السالمي ، 2005، ص235)

- ويعرف على أنه "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات الصحية العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً. (السالمي والسليطي، 2008، ص3).

3-2 أهمية الاتصال الإلكتروني:

تكمن أهمية الاتصالات الإلكترونية فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- تحسين مستوى أداء المنظمات.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- إيجاد فرص جديدة للعمل، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة. (غنيمة احمد محمد، 2004، ص43)

يؤكد توربان وآخرون *Turban & others* أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة، تؤدي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها. (Turban&others,2008 ,P 554)

ويرى ويجاند *Wigand* أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين الانتاجية والكفاءة في المنظمات، علاوة على ذلك تسهل الاتصال بين وحدات المنظمة المتباعدة جغرافياً. (Wigand,F.Dianne ,1995,P2)

3-3 أهداف الاتصال الإلكتروني:

هناك أهداف كثيرة يسعى الاتصال الإلكتروني إلى تحقيقها من بينها:

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع إنتاجية الموظف وخلق جيل جديد يستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنها تقديم خدمات أفضل.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

- إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في اقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان .
- الحفاظ على سرية المعلومات والتقليل من مخاطر فقدانها .
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة .
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة. (عامر طارق، 2007، ص33)
- أما ما أورده العوامل عن الأهداف التي يسعى الاتصال الالكتروني إلى تحقيقها ما يلي:
- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.
- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل. (العوامل نائل، 2005، ص265)
- وبينما يضيف السالمي والسليطي ما يلي :
- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- الانجازات بدلا من المتابعة.
- اكتشاف المشكلات بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات. (السالمي والسليطي، 2008، ص ص 39-40)

ومن خلال ما ورد أعلاه من أهداف الاتصال الإلكتروني ، يمكن القول انه إذا ما أمكن إدخال هذه التقنية الحديثة إلى مؤسساتنا فإنه بإمكاننا توظيفها لتحسين وتطوير الاتصال الإداري ورفع كفاءة وإنتاجية العاملين بالمؤسسات، وتقديم الخدمات في زمن قياسي وبأقل جهد ممكن وبالتالي نحقق الهدف الأساسي وهو التواصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا بسهولة ويسر وبأقصى سرعة وأقل تكلفة.

2-4 وسائل الاتصال الإلكتروني :

وتتبع أهمية وسائل الاتصال كونها عنصرا أساسيا كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الاتصال أو إفشائها، فقد يستطيع معد برنامج تلفازي من إعداد رسالة علمية أو إرشادية على مستوى عال من الفعالية والتأثير. حيث توجد أنواع متعددة من الاتصالات والوسائط لتحقيق التواصل في وقتنا الحالي والتي يمكن اختيار الأنسب منها تبعا لطبيعة العمل المناسبة و المواقف و درجات الرسمية:

2-4-1 البريد الإلكتروني: *le courrier électronique*

يمثل البريد الإلكتروني النمط العصري المتطور للبريد التقليدي، ومع تعقد أنماط الحياة بالمجتمعات وما صاحبه من حمل زائد على المؤسسات والمنظمات ، أصبح من الضروري العمل على استحداث نظام بريدي لنقل المعلومات والبيانات في سهولة ويسر عبر المنظمات والمجتمعات والأقطار على مستوى العالم، لذلك تم استحداث خدمات البريد الإلكتروني كطريقة بديلة لنقل الرسائل لمصادر متعددة في وقت واحد وبسرعة عالية. فباستطاعة أي فرد أن يرسل بريدا إلكترونيا لكنه بقدر ما هو مناسب، ألا يكون شخصي. فالبريد الإلكتروني لا يعكس شخصية الفرد، الرسالة المتروكة مذيلة بتوقيع حقيقي تشعر مستلمها بنوع من الخصوصية . كما أن إجراء مكالمة هاتفية، بدلا من إرسال بريد إلكتروني، توحى للمستقبل أن المرسل قد خصص وقتا للتوصل معه بطريقة شخصية وخاصة.

إننا نرسل، في بعض الأحيان، رسائل الكترونية (كالبريد والفاكس) ولكن لا يمكننا معرفة إذا تم استلام هذه الرسائل أم لا. ففي بعض الأحيان تخفق التكنولوجيا، وفي أحيان أخرى نخطئ في تحديد أرقام الهاتف الحقيقية أو عناوين البريد الإلكتروني.

من هنا تبدو الرسائل الإلكترونية كوسيلة اتصال حديثة جد هامة. فهي تسمح بإرسال كما هائلا من الرسائل المضمنة: تعليمات مذكرات تقارير، في زمن قياسي نحو عدد كبير من الأشخاص - حضور أيام غيايبا بين مختلف هياكل ومديريات المؤسسة عن طريق الحاسوب الإلكتروني.(محموش فضيلة،2009، ص 280)

أ- تعريف البريد الإلكتروني:

- هو وسيلة اتصال حديثة جد هامة فهي تسمح بإرسال كما هائلا من الرسائل المضمنة: تعليمات، مذكرات وتقارير في زمن قياسي نحو عدد كبير من الأشخاص حضورا أم غائبين بين مختلف هياكل ومديريات المؤسسة عن طريق الحاسب الإلكتروني وتنسم بكونها رسالة قصيرة فورية وسريعة، إذ تم نسيان العناوين أو التاريخ سيقوم الحاسوب بهذه المهمة تلقائيا .

- ويعتبر البريد الإلكتروني احد العوامل المساعدة التي تمكن العاملين من انجاز مهام كانت من الصعب انجازها في الماضي، وفي وقت قليل وبسرعة عالية مع توافر الضمانات التي تؤكد استلام المستقبل للرسالة.(متعب جابر، 2007، ص48)

- هو وسيلة اتصال حديثة جد هامة، فهي تسمح بإرسال كما هائلا من الرسائل المضمنة: تعليمات، مذكرات، تقارير في زمن قياسي نحو عدد كبير من الأشخاص حضورا أم غائبين بين مختلف هياكل ومديريات المؤسسة عن طريق الحاسب الإلكتروني.(فضيلة محموش، 2009، ص280)

- هو عبارة عن إرسال رسائل نصية من خلال الاتصال الإلكتروني وهو نظام لتبادل الرسائل وملحقاتها باستخدام الحاسوب المتصل بالشبكات ويمكن استخدامه لتبادل الرسائل النصية من خلال جهازي الحاسوب.(الحري محمد، 2008، ص 12)

ب- خصائص البريد الإلكتروني :

يتسم البريد الإلكتروني بجملة من الخصائص الموضوعية التي ينبغي أن يتم مراعاتها في هذا الشأن لما تشكله من أهمية كبيرة، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- ضرورة كتابة الرسالة التي سيرسلها المرسل إلى المرسل إليه.
 - يتم إرسالها بواسطة الحاسب الآلي.
 - وسيلة اتصال فورية مكتوبة.
 - يستطيع مستخدم البريد الإلكتروني أن يرسل الرسالة ويقرأها ويرد عليها في أي وقت يريد.
 - يستطيع المرسل معرفة أن الرسالة وصلت إلى المرسل إليه.
 - يستطيع أن يرفق إلى جانب الرسالة الصور ورسائل صوتية... الخ.
 - يمكن تصديرها إلى جهات متعددة مع الاحتفاظ بنسخة من الرسالة .
 - يمكن إرسالها إلى عدة أشخاص في مجموعة بريدية في الوقت نفسه.
- لهذا تلعب الرسائل الإلكترونية دورا كبيرا في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الأفراد ومختلف منظمات المجتمع الإنساني وبشكل واسع النطاق.(خضير كاظم حمود، 2010، ص264)

ت- مميزات البريد الالكتروني :

يتميز البريد الالكتروني بسمات معينة جعلته أكثر رواجاً واستخداماً من الوسائل البريدية التقليدية ومن هذه السمات ما يلي:

- أسرع من البريد العادي وقل تكلفة، يستغرق بين ثلاثة وخمسة دقائق.
- يتجاوز التوقيات الزمنية والمناطق الجغرافية.
- المراسلة إلى أكثر من شخص.

- تبادل المعلومات مع أشخاص غير معروفين. (خضير كاظم حمود، 2010، ص264)

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستخلص أن البريد الالكتروني يوفر الجهد والوقت والتكلفة، ويتيح التواصل الفعال مع الجهات المختلفة من إدارة عليا والموظفين والعكس، كما يساهم في إيصال المعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة، مما يسهم في كفاءة الأعمال الإدارية في المؤسسة.

ج- قواعد عامة في كتابة رسائل البريد الالكتروني :

لقد أصبح ممكناً أن يحل البريد الالكتروني محل الاتصال الشخصي، إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف في نفس الوقت. وأن يتلقى خطابات مباشرة من مختلف الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات الطارئة وإيجاد الأجوبة المناسبة في الوقت المناسب. " هو عبارة عن مراسلات من خلال الحواسيب و أجهزة الاتصال المزودة بها " والرسالة البريدية الالكترونية تتسم عادة بكونها رسالة قصيرة ومقتضية . ومعظم المبادئ التي يستند إليها في كتابة الرسائل العادية تنطبق على رسائل البريد الالكتروني فلا بأس إذا تم نسيان كتابة العناوين أو التاريخ، لأن حاسوبك سيقوم بهذه المهمة تلقائياً، وفق ما هو مبرمج، فيعلم المرسل إليه بهذه المعلومات التفصيلية، كأرقام الهاتف والفاكس في الرسالة أو البريد الالكتروني المرسل، وهو ما يسمى بالتوقيع الالكتروني.

لأن البريد الالكتروني مطبوع بغيريته وسرعته، فمن الممكن ارتكاب الأخطاء، كالأخطاء الإملائية مثلاً ، لذلك يجب الحرص والانتباه لما هو مكتوب قبل الضغط على مفتاح الإرسال، ولا يمكن استعادتها لإجراء تعديلات عليها. وهذا التدقيق في مراجعة الرسالة، سيساعدك في المحافظة على المراسلة بمهنية، والحرص من صحة معلومات الإرسال التي تم إدخالها : كاسم المرسل إليه وصفته.

لا يجوز إهمال أو إغفال التحيات، فعندما نتوقف عن توجيه التحية و التمنيات تصبح الرسالة بتراء وبلا طعم. وغالباً ما تعطي انطبعا عن شخصية المرسل- قواعد اللياقة والتهذيب- لذلك يجب الحرص على هذه الشكليات.

لقد جلب تطور الحواسيب السريع فيروسات مزعجة. كما برمج البعض منها خصيصا لينال من البريد الالكتروني. بحيث يحتاج قوائم عناوينك البريدية ليبدأ بتوجيه العديد من الرسائل غير المرغوب فيها. وفي أوقات كثيرة تجهل أن حاسوبك يحتوي على مجموعة من الفيروسات التي ستدمر أعمالك بالكامل. لذلك ينصح باستمرار تحميل برامج حماية وإجراء تحديثات لازمة لها مضادة للفيروسات.

الفيروسات تتربط مع الوثائق ويمكنها أن ترسل نفسها دون تمييز، لأن رسائل البريد الالكتروني يمكن أن توجه بسهولة إلى الأشخاص الآخرين. لذلك يجب الحرص على استخدام وسيلة المراسلة هذه بحذر.

يجب استخدام اللغة المناسبة من خلال أسلوب جيد وسهل. (محموش فضيلة، 2009، ص 281)

2-4-2 الفاكس Fax :

أ- تعريف الفاكس:

- هو عبارة عن جهاز لنقل صورة الأوراق إلى جهات متعددة مع بقاء الأصول لدى الجهة المرسله وذلك بواسطة خطوط الهاتف العادية، وتعمل أجهزة الفاكس إلكترونياً للإرسال والاستقبال مع الأجهزة المماثلة شرط أن يتم اتصال هاتفي بين طرفي الاتصال قبل إرسال صور الرسائل. (محمد موسى محمد الخبيري، 2003، ص 61)
- ويستخدم في إرسال الصور الفوتوغرافية والمستندات والبيانات والمعلومات بين فروع المنظمة سواء كانت متباعدة أو حتى في مكان واحد. (متعب جابر، 2007، ص 49)
- يعتبر احد وسائل الاتصال الحديثة، فهو أداة هامة، سهلة وسريعة في نفس الوقت لإرسال واستلام المعلومات والمعطيات، ويعمل عن طريق تكنولوجيا الاتصال، حيث يقوم بإرسال نسخ طبق الأصل للوثائق المراد إيصالها إلى الطرف الآخر، كما يستخدم لبث واستقبال الصور أيضا. (محموش فضيلة، 2009، ص 264)

ب- خصائص الفاكس :

- كتابة العنوان
- استعمال خط واضح وكبير وترك مسافات بين الأسطر.
- إذا تم استخدام وسائل التصحيح الأبيض لأخطاء وردت في الكتابة، يجب تصوير الورقة وإرسال هذه النسخة بدلا من الورقة الأصلية حتى لا تتضح عيوب في تنسيق المضمون لمستقبل الرسالة.
- تفادي استعمال الألوان الداكنة لأنها تستغرق وقتا أطول في عملية الإرسال.
- لا تستخدم الألوان الباهتة لأنها ستكون صعبة القراءة بعد تمريرها في آلة الفاكس.
- تجنب إرسال الصور والأشكال الملونة. (فضيلة محموش، 2009، ص 266)

2-4-3 الحاسوب الآلي :

يلعب الحاسوب دورا مهما في تصميم و بناء نظم المعلومات الحديثة فهو يحقق لنظام المعلومات مزايا السرعة والدقة والثقة والصلاحية مع الكفاءة العالية في الأداء كما يقوم بتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة بحيث يسهل استرجاعها في أسرع وقت .

ولم تعد الحاسبات الالكترونية أداة لتخزين المعلومات واسترجاعها بل أصبحت أداة ووسيلة اتصال حيث يمكن للحاسوب عبر خطوط الهاتف الاستعانة بالمعدل (Modem) للاتصال ببعضها .

أ- تعريف الحاسب الآلي:

- ويعتبر وسيلة جد هامة للاتصال، إلى جانب كونه احد أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة في معالجة الوثائق الإدارية و نشرها. فكلما كان استعمال الحاسب الآلي بكفاءة عالية كلما كان مردود العمل داخل المؤسسة اكبر، وذلك لا يأتي إلا من خلال الاستخدام الجيد والكفء لهذه الوسيلة.

- يمكن تعريف الحاسب الآلي “ Computer ” بأنه " عبارة عن جهاز إلكتروني يعمل طبقاً لتعليمات محددة، يمكنه استقبال البيانات وتخزينها والقيام بمعالجتها، ثم استخراج النتائج المطلوبة. (محمد موسى محمد الخبيري، 2003، ص 61)

ب- خصائص الحاسب الآلي:

- سرعة انجاز العمليات .
- سرعة دخول البيانات و استرجاعها المعلومات التي تسهل عمل المسئول و الموظف.
- القدرة على تخزين المعلومات .
- تقليص دور العنصر البشري خاصة في المصانع التي تعمل آليا.
- سرعة انجاز العمليات الحسابية و المنطقية المتشابكة .
- إمكانية عمل الحاسوب و بشكل متواصل دون تعب .
- تعدد البرمجيات و البرامج الجاهزة والتي تسهل استخدام الحاسوب دون الحاجة إلى دراسة علم الحاسوب و هندسة الحاسوب .
- دقة النتائج والتي تتوقف على دقة المعلومات المدخلة للحاسوب. (فضيلة محموش، 2009، ص268)

2-5 استخدام الحاسوب في مجال الاتصال :

- يمكن تحديد استخدامات الحاسوب في مجال الاتصال فيما يلي :
- معالجة الكلمات : تتيح معالجة الكلمات طباعة أكثر تقدماً و سرعة .
- النشر المكتبي : تستخدم أجهزة الحاسوب في إنتاج صفحات كاملة من الصحف مزودة بالعناوين والنصوص والرسوم .
- تصميم الرسوم : غيرت الحاسبات من طريقة أداء الناس للرسومات التقنية .
- البريد الإلكتروني : يمكن استخدام الحاسوب في توزيع الرسائل البريدية
- الاتصال المباشر بشبكات المعلومات : يتيح هذا الاتصال توفير خدمات عديدة من المعلومات مثل الأخبار، استرجاع المعلومات، التعليم .
- أعمال التوليف والتشغيل الذاتي لوسائل الاتصال: يلعب الحاسوب دوراً مهماً في عمل المونتاج للبرامج التلفزيونية و تركيب الصور .(سهى بنت عصام، 2010، ص13)
- إن الأعمال الإدارية المنفذة على الحاسوب أكثر فعالية وكفاءة في العمل وتوفر الكثير من الجهد والوقت كالعامل في إعداد الموازنات والإحصائيات وتنسيق الأعمال الإدارية وحفظها واسترجاعها .

2-5-1 مهارة استخدام الحاسوب كجهاز اتصال *Les micro-ordinateur*

اشتقت كلمة حاسوب من الفعل يحسب والحاسوب *computer/Ordinateur* جهاز «حسب» يقوم بمعالجة المعلومات وفق إجراء محدد . تعود التسمية باللغة العربية إلى الجذر الذي يستعمل في الكلمات التي لها علاقة بإجراء العمليات الحسابية الأرقام ، وكلمة هي صيغة اسم الآلة من هذا الجذر ويتكون الحاسوب من عتاد وبرمجيات يقومان معاً في تأدية وظيفة محدد جداً وارتكزت عملية تطوير الحواسيب على العناصر الأساسية التالية:

- زيادة سرعة الحاسوب.
- التقليل من حجم الحاسوب.
- التقليل من تكلفة الحاسوب.
- زيادة دقة النتائج.
- زيادة القدرة التخزينية.
- تسهيل عملية الاستخدام والتشغيل.

2-5-2 أهمية الاستخدام الجيد للحاسوب كوسيلة اتصال:

يعتبر الحاسوب الآلي، وسيلة جد هامة للاتصال إلى جانب كونه أحد أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة في معالجة الوثائق الإدارية ونشرها . فكلما كان استعمال الحاسوب الآلي بكفاءة عالية كلما كان مردود العمل داخل المؤسسة أكبر وذلك لا تأتي إلا من خلال الاستخدام الجيد والكفء لهذه الوسيلة. وأصبحت جل الأعمال الإدارية الكثيرة والمتنوعة داخل المؤسسة تعتمد بشكل واسع وكبير على الحاسب الآلي، إذا يستخدم في كتابة التقارير وإعداد المراسلات ومعالجتها، إلى جانب حفظ سجلات البيانات الخاصة بالمؤسسة، وإعداد الملفات الخاصة بالموظفين والبيانات التي تخدمهم كالمعلومات الشخصية والأكاديمية، والمعلومات التي تخص المؤسسات المتعاملة معها قصد استعمالها واستغلالها كلما استدعى الأمر ذلك . كما أصبح الحاسوب يستعمل بصفة آلية في الإدارة المنزلية، تنظم وإجراء الحسابات، إعداد كشوف الأجور والمستحقات، وغير ذلك من الأعمال المتعلقة بالجانب الإداري.

لهذا باتت مسألة تدريب الموظفين على مهارة استخدام الحاسب، وطرق المحافظة عليه باعتباره أداة عمل لا يمكن الاستغناء عنها، مسألة في غاية الأهمية للإجابة على احتياجات المؤسسة قصد تطوير أداء موظفيها، وتحسين خدماتها رفع مردوديتها، من خلال التحكم الجيد في أساليب استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال فعالة. والاستفادة من قدرة الحاسوب الكبيرة، للقيام بعدة عمليات في زمن قصير وفي نفس الوقت.(محموش فضيلة، 2009، ص 269)

3-5-2 أنظمة الاتصال المرتبطة بالحاسوب المرجع :

نستعرض في ما يلي بعض أنظمة الاتصال بالحاسوب، والتي يمكن للمسئول الاطلاع على مزاياها وأهميتها داخل المؤسسة:

- **الحاسوب ونظام الهاتف :** يمكن أن يتم وصل نظام الهاتف بالحاسوب بحيث :
 - تمكن المتحدث من الحصول على أية معلومات توفرها المؤسسة، بحيث يبرمج الجهاز للرد على الاستفسارات الواردة من جمهور المؤسسة المتعاملين معها.
 - تمكن المسئول من مراجعة المكالمات الهاتفية الواردة إليه في أثناء غيابه عن مكتبه، أو في أيام العطل الرسمية.
 - تحويل المتحدث إلى الجهة المعنية الأخرى، في حال تغيب الشخص المعني مباشرة.
 - اعتبار ذاكرة الحاسوب مستودعا وبديلا لدليل الهاتف، للحصول على رقم أي مؤسسة وعنوانها.

- **الحاسوب ونظام التلكس:** يمكن أن يربط جهاز التلكس بالحاسوب ومن ميزات هذا الربط ما يأتي:
 - تعد ذاكرة الحاسوب دليلاً لأرقام المؤسسات وعناوينها في مختلف أنحاء العالم ، مما يسهل فرصة الحصول عليها بسرعة فائقة.
 - تخزن في الذاكرة الحاسوب الرسائل الواردة الصادرة، ويصبح الحاسوب أداة لتبادل الرسائل بوساطة جهاز التلكس.
 - تحول أية رسالة صادرة أو واردة للطابعة المتصلة بالحاسوب لطباعتها على الورق، كما يمكن مشاهدتها على الشاشة.
 - يمكن الاستفادة من الرسالة والتقارير والملفات المخزنة في الذاكرة الحاسوب وفق برنامج معالج النصوص لتبادلها بوصفها رسائل بوساطة جهاز التلكس.
 - تساهم أجهزة الحاسوب التي أضفت إليها (وحدة اتصال خاصة) في تقديم خدمات جهاز التلكس من خلال الحاسوب، يتوفر تكاليف شرائه.

■ **الحاسوب ونظام النسخ:**

حلت الأنواع الحديثة من أجهزة الحاسوب محل جهاز النسخ التقليدي الواسع (الفاكسميلي)، عن طريق إضافة وحدات اتصال خاصة . فمثلما أدى انتشار جهاز النسخ واستخدامه على نطاق في المؤسسات العامة والخاصة على السواء، إلى أن يحل هذا الجهاز محل التلكس في الكثير من المهمات لسهولة استخدامه وانخفاض تكاليفه إعطائه صور طبق الأصل عن بعد، فقد أدى تطور الحاسوب وتنوع استخداماته كجهاز اتصال إلى أن يحل التلكس والناسوخ على السواء.

ومن أهم المزايا التي توفرت للمسئول، نتيجة التطورات المذهلة لتقنيات الاتصال، هي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والصائبة والسريعة ، واستثمار الفرص المناسبة دون تأخير المعلومات وتداولها بين أطرافها.(محموش فضيلة، 2009، ص270)

■ **الاستخدام الناجح للحاسوب:**

يجب مراعاة قواعد السلامة للمحافظة على الجهاز من التلف، والملفات من الضياع، جراء انتشار الفيروسات، وذلك من خلال وضع نظام حماية للحواسيب، وضمان تنقيتها بشكل متواصل وهي:

- تسهيل الحواسيب عمل الإداري بشكل كبير جداً، وبصورة سريعة غير أن غياب الاهتمام بالجهاز وصيانته والمحافظة عليه، قد يكلف المؤسسة خسارة غير متوقعة، خاصة إذا كانت من المؤسسات التي لا تحتفظ بالأرشيف المكتوبة . لذلك ينبغي الانتباه إلى مس آلة الصيانة والحماية بشكل دائم ومتواصل، لأن تموقع

الفيروسات، كثيرا ما ينال من الوثائق المحفوظة، وفي أحوال كثيرة لا يمكن استرجاع مئات الأعمال والوثائق ، التي تفادى وتعب أصحابها في إنجازها وحفظها.

- اهتمام الموظفين بسلامة الحواسيب، من خلال التأكد من خلوها من الفيروسات، والرجوع إلى عملية تنقية *Scan recherche de virus* وتنظيف دائم لجميع الحافظات سواء الأقراص المضغوطة أو المرنة، وتزويد الحواسيب سواء كانت موصلة بالشبكة أو غير موصولة، ببرنامج حماية يقوم بعملية فحص الجهاز باستمرار وتنقيته حفاظا على المعلومات التي تم تخزينها في مدة كبيرة.

- عمل الصيانة الدورية لجميع أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها من طابعات وماسحات ضوئية وغيرها من الأجهزة.

- تقديم الدعم الفني لجميع العاملين للتغلب على أي مشاكل فنية قد تواجههم أثناء العمل على أجهزة الحاسوب الآلي اللازمة لعمل الموظفين مما يؤدي إلى تطوير وسرعة إنجاز العمل وكذلك توفيرها لعمل المكتبة الإلكترونية.

- الصيانة الدورية لجميع أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته المختلفة من طابعات وماسحات ضوئية وغيرها ... (الفرع عبدالله عمر، 1998، ص237)

2-5-4 التلکس Télex :

أ- تعريف التلکس : هو وسيلة برقية للاتصال توازي الخدمة الهاتفية في السرعة، وهو جهاز طابع مرسل / مستقبل يستطيع المشترك من خلاله أن يتصل بأي مشترك في العالم عبر محطة الأقمار الصناعية وهي أسرع وسائل الاتصال الرسمية والتجارية تستخدم السرعة والاتقان. (محموش فضيلة، 2009، صص 279-282)

- هو نظام خاص يربط أجهزة التلغراف الكاتبة مع بعضها لتبادل الإشارات التلغرافية محليا أو لمسافات بعيدة أو بين الدول . (متعب جابر ، 2007، ص50)

- التلکس نظام لنقل الرسائل باستخدام جهاز يسمى المبرقة وقد كانت المبرقة أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء، ومعظم رسائل البرق كان يتم إرسالها في وقت من الأوقات بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح المبرقة ثم تقوم المبرقة بتحويل النقط (...) والشرطات (--) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر أسلاك البرق وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة مورس.) (ريحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، 1999، ص106)

في أواخر القرن ظهرت الوسائل والمعدات التي يتم استخدامها في شكل مطبوع بدلا من إشارة (مورس) وفي بداية القرن العشرين بدأ استخدام وسائل إرسال واستقبال الرسائل بواسطة الشرائط المثقبة. وفي العشرينيات من القرن العشرين تم استخدام الطابعات عن بعد (التلبرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط.

لقد ساهم التلكس في نقل الرسائل والأنباء الصحفية وكان لأعوام كثيرة هو العصب الرئيسي للتجارة وأعمال الحكومة والأعمال الحرة. وعندما صارت خدمة الهاتف في متناول الأفراد والمؤسسات تم الاستغناء عن خدمات التلكس لحد كبير، واستبدال التلكس بمعدات اتصال أخرى أسرع ولها القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من الرسائل والمعلومات.

ب- أهم مزايا استخدام التلكس:

- يمكن التلكس أن يستقبل المراسلات في أي وقت من الليل أو النهار دون حاجة لوجود من يشغله طالما أنه مفتوح وبه كمية كافية من الأوراق.
- يمكن بواسطته إرسال المعلومات طباعة باليدين كآلة الكاتبة أو إرسالها بواسطة الشريط المثقب.
- يساعد التلكس في عملية البريد الوارد والصادر إذ يمكن الحصول منه على ستة نسخ في آن واحد.
- الكثير من أجهزة التلكس تعمل على استخراج الرسالة من أصل وثلاثة صور ذات ألوان مختلفة مما يساعد كثيرا على توزيع تلك الصور على الإدارات أو الاحتفاظ بها في ملفات الموضوعات.
- بعض أجهزة التلكس مزودة بذاكرة إلكترونية لتخزين الرسائل على صفائح ممغنطة تتسع الواحدة على حوالي (300) برقية تمهيدا لإبرامها.
- توجد أنواع حديثة من أجهزة التلكس مزودة بطابعة تمكن من الحصول على نسخ ورقية من الرسائل البرقية الصادرة. (متعب جابر، 2007، ص62)

2-5-5 الانترنت *Internet*:

يعد مصطلح الانترنت مصطلحا جديدا نوعا، فهناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية. كما أنها تطبيق فعلي لشبكة الانترنت لكن بطريقة داخلية خاصة بالمؤسسة أو الشركة بنفس أعرافها و بروتوكولاتها ومبدأ الشبكة العالمية. **www**

أ- **تعريفها:** وهي عبارة عن شبكة كمبيوتر خاصة بالمؤسسة تستعمل البروتوكولات والقواعد التي بنيت عليها الإنترنت وذلك كي يمكن الأفراد والعاملون في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة. فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي يتطلبها المكتب التي يمكن أن تأخذ وقتا وجهدا ومالا كبيرا لإنجازها. من هذه الأعمال على سبيل

المثال لا الحصر الاجتماعات والتحدث على الهاتف وتحضير الرسائل والمذكرات وإرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس وغيرها، وهي في الواقع نسخة مصغرة عن الإنترنت تعمل داخل المؤسسة أنت ومن معك من العاملين بها هم الوحيدون القادرون على الوصول إليه ولا يحتوي الإنترنت من المعلومات إلا تلك التي توافق أنت عليها. كما تقدم شبكة الإنترنت خدمة الولوج إلى الإنترنت مع منع العكس (أي لا يمكن لغير المسجلين في شبكة الانترنت الولوج إليها عن طريق الانترنت) ، وبذلك تؤمن الإنترنت صورا منيعا يطلق عليه اسم جدار النار **Par feu** حول محتوياتها مع المحافظة على حق وصول العاملين عليها إلى مصادر المعلومات الخارجية على الإنترنت . (محموش فضيلة، 2009، ص276)

ب- خصائصها :

1- تتميز بأنها تعطي مظهرا منتظما لقواعد بيانات المتعاملين من مؤسسات ومنظمات وملفات الاتصال، ومعلومات المنتجات مادية أو فكرية يعني أنها أسهل استخداما من قبل الموظفين فتطبيقها مثلا لأنظمة البريد الالكتروني يساهم في توفير النفقات (الجهد، الوقت والمال) بالمقارنة مع البريد العادي.

2- استخدامها لنفس تطبيقات الإنترنت لا يعني بأي حال من الأحوال بأنها مفتوحة لأشخاص خارج نطاق الإدارة أو المؤسسة نفسها، بل قد تكون مفصولة كليا عن الشبكة العالمية **www** أو تكون مرتبطة بها ولكن من خلال إضافة مميزات **Sécurité** الأمان وهو جدار ناري يطلق عليه **Par feu** يسمح بدخول الأشخاص المصرح لهم بالدخول و يمنع الآخرين . و التصريح قد يكون من خلال وضع كلمة سرية أو بطاقات ذكية تستخدم التشفير للدخول إلى الشبكة الداخلية، فيمكن بالتالي دخول الموظفين إلى الشبكة العنكبوتية ليستفيدوا من المعلومات الموجودة على شبكة الإنترنت العالمية والمعلومات المحلية بالمؤسسة أو الإدارة في نفس الوقت.

3- شبكة الإنترنت شبكة مترابطة تستخدم **Private TCP / Internet Work** وهي ملك المؤسسة أو إدارة أو هيئة ، تستخدم تقنيات المختلفة مثل المتصفحات **Navigateur Web** وخدمات الويب **Serveur** في التعامل مع المعلومات وإنجاز مهام العمل داخل المؤسسة. ويمكن استخدام تقنيات تصميم الصفحات الخاصة بالإنترنت لإنشاء الوثائق والمستندات ومراسلات الإدارة الخاصة بالمؤسسة وتبادلها بين الموظفين عن طريق تصفحها من الخادم الرئيسي لموقع المؤسسة.

4- مع تطوير تقنية **ASP** يمكن أيضا تصميم قواعد البيانات **base de donnée** الخاصة بالشركة ووضعها على خادم الموقع **Web Serveur**، لضمان الوصول إليها من أي مكان داخل أو خارج المؤسسة ، مع تحديد الصلاحيات المختلفة للموظفين وتحديد مستويات الحماية والأمن **Niveau de Sécurité**

5- كما يمكن تبادل البريد الإلكتروني كما وإنشاء دليل إلكتروني به كل بيانات الأشخاص الذين يعملون بالمؤسسة وكذلك إنشاء ميزة المقابلات التلفزيونية **Vidéo** عن بعد بين المديرين وموظفيهم. إلى جانب الدخول للمؤسسة وبياناتها عن بعد من قبل الإدارة العليا.

6- كما أصبح بإمكانه ربط الاتصالات من خلال الأيبي تليفوني **IP Téléphonique** وهو جهاز هاتف يقوم بالعمل من خلال شبكة الانترنت بدرجة وضوح عاليا ونقاوة صوت عالية بالإضافة لمميزات أخرى رائعة.

2-5 مميزات الاتصال الإلكتروني:

من مميزات الاتصال الإلكتروني ما يلي :

- 1- عدم وجود علاقة اتصال مباشرة بين الموظف وطالب الخدمة، مع وجود درجة عالية من التفاعلية بينهما من خلال شبكات الاتصالات.
 - 2- انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في إجراء وتنفيذ المعاملات بحيث تصبح الرسالة الإلكترونية هي الوثيقة الوحيدة المتاحة أمام كلا الطرفين وهو أمر ينطوي على عدة مزايا أهمها سرعة الإجراءات وقلة عدد المستندات .
 - 3- تحقيق طفرة هائلة في انسياب البيانات والمعلومات بين الحكومة وطالبي الخدمة وبأقل تكلفة وأعلى كفاءة وأسرع وقت.
 - 4- شفافية الأداء حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يشوبها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة.
 - 5- سرعة الانجاز حيث يتيح هذا المفهوم تقديم الخدمات 24 ساعة يوميا خلال 7 أيام أسبوعيا وكذلك تقديم الخدمة بشكل جماعي .
 - 6- سهولة الوصول إلى الخدمة حيث لا يحتاج طالبي الخدمة إلى الذهاب إلى أماكن الجهات والمؤسسات ، بل يمكن الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصال من أي مكان وفي أي وقت.
 - 7- يمكن أن يعطي فرصة جيدة للمكفوفين لإنجاز أعمالهم وخاصة إذا قدمت الخدمة بالصوت أيضا.
- وفي ضوء ما تقدم نستخلص أن للاتصال الإلكتروني العديد من المزايا والتي لا حصر لها من توفير للوقت والجهد والمال، وتحسين الأداء والخدمات، والتأكيد على مبدأ الشفافية في كافة المعاملات، مما يحتم على المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة الأخذ بها وتطبيقها في أسرع وقت ممكن، للاستفادة من تلك المزايا ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لان العصر الحالي هو عصر التحول إلى المجتمع المعلوماتي، والذي من أبرز سماته ومتطلباته توظيف التقنية المعلوماتية في مختلف جوانب الحياة، والاعتماد المتزايد على المعلومات في الأداء والخدمة

والإنتاج وذلك لنقل تلك المجتمعات إلى مصاف الدول المتقدمة وإيجاد جيل مدرك لكل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم.

2-6 معوقات الاتصال الإلكتروني:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أنها تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال لهذه التقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية ومن بين هذه المعوقات ما يلي :

أولا :المعوقات الإدارية:

بالرغم من أن بعض المنظمات أعادت هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:

1- الرؤية والهدف:

إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا .(بشير العلاق ،2006،ص76)

ويؤكد دكر بأن التغير في المنظمات يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة ،كما أن هناك حاجة للاستمرارية في ما يتعلق بأسس المؤسسة : رسالتها قيمها، وتعريفها للأداء والنتائج (دكر بيتر،2004،ص94) ويضيف العلاق أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحديا حقيقيا ، وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئاتها الداخلية والخارجية ، ففي إطار البيئة الداخلية ينبغي تواصل الآتي إلى أعضائها:

- معلومات عن أداء المنظمة الحالي.
- رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية.
- رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه وأساليب تحقيق ذلك.
- معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها .(بشير العلاق ،2006،ص76)

2- التخطيط:

يعد التخطيط من العمليات الإدارية المهمة ، فالتخطيط يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له، مما يساعدها على إحداث التغيرات الإيجابية وذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوءها ، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل

عمل، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد دون تردد أو خوف.

وبالرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمنظمات، إلا أن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

ومن جهة أخرى أصبح من الضروري على المنظمات الاستعداد للدخول إلى عصر المعلومات والاستفادة من التقنيات المتاحة، والإسراع في رسم الخطط اللازمة للتحويل إلى العمل في البيئة الإلكترونية الجديدة.

يجب أن يكون هناك تخطيط استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات لكي تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمنظمة. (Turban& others، 2008، p521)

3- معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية:

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم النظام الإلكتروني، باعتباره منهج إداري حديث يقوم على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية، والعمل على أساس من الشفافية والمساواة.

ومن ناحية أخرى ضرورة أن تعد المنظمة نفسها لتستفيد من الفرص التي من الممكن أن تتيحها لها تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وإذا ما كيفت المنظمة تصميمها البنائي وعملاتها الإدارية بحيث تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات فسيكون من الممكن إدراك التأثير الكامل لهذه التكنولوجيا وبالتالي رفع مستوى الكفاءة وتحسين الإنتاجية. (Wigand,1995,P2)

وبالإضافة إلى ما سبق، يتوجب على المنظمات التخلص من تلك الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير، للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية. ويضيف غنيم أنه ينبغي على المديرين استخدام الحاسب الآلي لتبسيط إجراءات العمل، عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل، والتخلص من بقاء الأنظمة التقليدية والمركزة في إجراءات العمل. (غنيم، 2006، ص207)

ثانيا : المعوقات التقنية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها , وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية ، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات. ويعزز هذا الرأي كلا من جيسب وفالسيش حيث وضحا أن معظم المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية (Jessup & Valacich, 2006, p129) ويؤكد جبر أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المنظمات نحو البيئة الإلكترونية. (جبر محمد صدام، 2002، ص201) وهناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقد حددها السالمي في:

- 1-عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
 - 2-اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
 - 3-عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين. (السالمي 2005 ، ص237)
- ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن قضية توفير بيئة إلكترونية آمنة وحماية المعلومات والحفاظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطرا يهدد كثير من المنظمات.
- ثالثا : المعوقات البشرية:**

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية . ويؤكد كلا من جيسب وفالسيش على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة. (Jessup & Valacich, 2006 p 131) ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

– الأمية المعلوماتية:

الأمية التكنولوجية هي عبارة عن جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها.

وللتغلب على الأمية المعلوماتية يتطلب وضع الحلول المناسبة، ومن أهمها ما يأتي:

- 1- نشر المعرفة التكنولوجية تتطلب تضافر الجهود من قبل جهات عدة.
- 2- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 3- لا بد من التأكد بأن تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها ، بل إنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم .(قنديلجي والسامرائي، 2002 ص ص 56-57)

– العائق اللغوي:

أن من القيود التي تحد حالياً من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الإنجليزية. ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي تماماً عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95 % من المعلومات المنشورة هي معلومات باللغة الإنجليزية. (داود حسن طاهر، 2004، ص360)

– مقاومة التغيير والخوف منه:

تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم.

ويعرف روبنسون وروبينسون: التغيير بأنه " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستمرة .(روبينسون دانا جاينس وروبينسون جيمس، 2000، ص20)

وهناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير من بينها ما يلي:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.
- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.
- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.(اللوزي موسى، 2002، ص235)

وبناء على ما سبق ذكره فان الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاتها ، فرضت أمام المنظمات على اختلافها تحديات كبرى؛ لذلك لابد من تنسيق الجهود والمبادرات المتفرقة لمناقشة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ وإيجاد الحلول المناسبة ، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونشر الوعي الإلكتروني والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية، مع مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

خلاصة الفصل :

يعد الاتصال الكتابي من أهم أنواع الاتصال في المؤسسات مهما اختلفت طبيعة تخصصها أو حجمها، حيث يتم تحديد نوع المراسلة والهدف منها، والبحث في المعلومات المطلوبة واللازمة دراستها وتنظيمها، ثم كتابتها بأسلوب واضح وسهل بالإضافة إلى استعمال لغة بسيطة سليمة من حيث قواعد اللغة حتى يتسنى للمتلقي فهمها والإجابة عليها، فيكون القائم بالاتصال قد وصل إلى الهدف الذي ينشده وهو اتصال إداري فعال داخل المؤسسة من اجل رفع مرد ودية إنتاجه والإبقاء على مؤسسته في تواصل مع محيطها من خلال الاتصالات الكتابية الجيدة والناجحة .

وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت... ، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

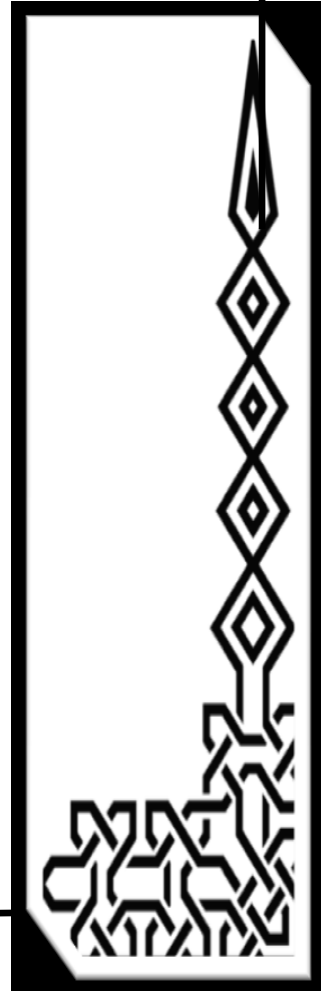
الفصل الرابع

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1 مفهوم الأداء
- 2 تعريف الاداء
- 3 الجوانب المتداخلة في الأداء
- 4 محددات و أبعاد الأداء
- 5 مكونات الأداء
- 6 أهمية وأهداف الأداء
- 7 أنواع الأداء ومستوياته
- 8 تصنيف الاداء
- 9 ميادين الأداء
- 10 قياس الأداء
- 11 طرق قياس الاداء
- 12 تصنيف مقاييس الأداء
- 13 العوامل المؤثرة على الأداء
- 14 مؤشرات الأداء
- 15 العوامل البيئية كعوائق للأداء
- 16 معدلات ومعايير الأداء
- 17 تحسين الأداء
- 18 أساليب تحسين الأداء
- 19 نظريات الاداء

خلاصة



تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

ونظرا لأهمية العنصر البشري تحول اهتمام الإدارة الأول إلى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه وذلك أملا في تحسين أدائه لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والفعالية والكفاءة والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد المستخدمة، مما يصل بالمنظمة في نهاية المطاف إلى تحسين أدائها التنظيمي.

وبما أن الأداء يتصف بالمفهوم الواسع والمتطور، وأن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية من جهة، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

وفي هذا الفصل ستعرض المتغير التابع من الإطار النظري وهو الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه، معرفة عناصره، محدداته، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وأساليب تحسينه.

1 مفهوم الأداء

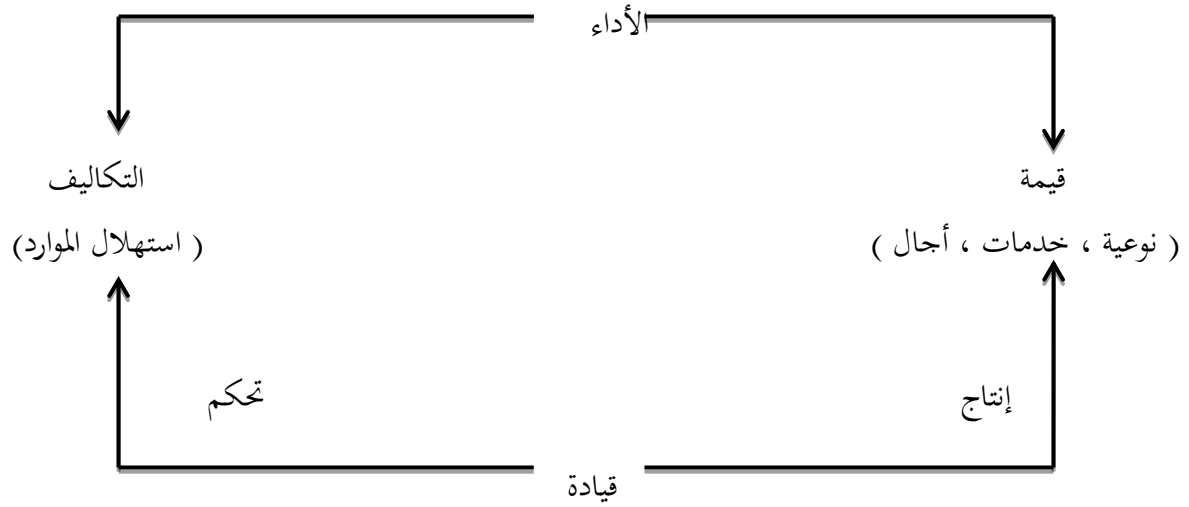
يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، **فالجهد** يشير إلى الطاقة المبذولة، أما **الأداء** فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

1-1 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة . وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس "تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة و الزمن" ، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية .

غير انه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء .

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة .



الشكل 18 تطور مفهوم الأداء

إذا يتبين لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ويعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والمساهمة الاقتصادية لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى. (من مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة). (الشيخ الداوي، 2009، ص 221-222)

1-2- المفهوم المتطور للأداء:

أي أن مكوناته تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية، وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنشأة في المراحل الأولى لدخول السوق، يمكن أن تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمنشأة تمر بمرحلة النمو، أو النضوج، فيجب أن نسلم بأن هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية، تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، وهذه التوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

1-3- المفهوم الشامل للأداء :

هناك من الباحثين من يفضل استخدام مدخلا شاملا لدراسة الأداء، فالعديد من مفكري التسيير يقترحون على المديرين استخدام مجموعة من المؤشرات المتكاملة توضح بعضها البعض، وتكون لها علاقة بالأهداف المتعددة للمنشأة، فالمعايير المالية لوحدها تكون غير كاملة للتعبير عن أداء المنشأة وتكون غير كافية للمسيرين، ففي الميدان

العملي، المؤشرات غير المالية تأتي لتكمل هذا الأخيرة، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة. (مجاهدي الطاهر، 2008، ص 107)

2- تعريف الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سنحاول إعطاء بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم .

1-2 الأداء لغة :

أدى ، يؤدي، تأدية وأداء ، ومؤد (المؤدى) مؤدى، أدى الشيء : قام به قضاه "أدى التحية العسكرية ، أدى اليمين ، (القسم) ، أدى به إلى كذا : انتهى أو قاده إلى كذا أدى به إلى العزلة.

أداء / مصدر أدى، في التجويد والإلقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والوضوح من شرط نجاح ممثل حسن الأداء. (المعجم العربي ، د.س، ص 65)

1-3 تعريف الأداء اصطلاحا:

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني "*Performance* فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى،" واضحا ومحددا (*To Perform*) " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة . (علي عبد الله ، 2001، ص 50)

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .(راوية حسن ، 2000 ، ص 209)

- ويقول كل من "*Miller and Bromily*": فالأداء انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية.(الشيخ الداوي ، 2009، ص 218)

أما دراكر *Drucker* ينظر إلى الأداء على انه : قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال . (P.Drucker ,1999 ,p73)

فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.(منصور الغالي، صبحي إدريس، 2009، ص 38-39)

كما عرف الأداء أيضا: بأنه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء، ويتم التعبير عنه وفق المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}$$

(عبد الحق القنيعي ، 2007، ص 102)

ويعرف كذلك على انه: محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة، يعني أن:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية وقدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع العناصر الداخلية والخارجية.

3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء :

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي :

أولا : الجوانب المتعلقة بالعمل :

1- الإلمام بالعمل : يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة .

2- ناتج العمل : يعبر ناتج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل .

ثانيا : الجوانب المتعلقة بالسلوك :

- **سلوك العامل** : يشير سلوك العامل في أداء وظيفته على مدى تعاون محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.
- **السلوك الاجتماعي** : يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل .
- **الحالة النفسية للعامل** : إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل .
- **فرص التقدم** : يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه . (الياس سالم ، 2006 ، ص ص 46-47) .

4- محددات الأداء وأبعاده :

4-1 محددات الأداء:

- إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:
- الجهد المبذول من طرف الفرد.
 - القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
 - مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- الجهد:

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

ب- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. (راوية حسن ، 2000، ص ص 209-210)

ج - إدراك الدور أو المهام :

هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل . (صلاح عبد الباقي ، 1999 ، ص ص 210-211)
يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك}$$

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين .
ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.(راوية حسن ، 1999 ، ص216)

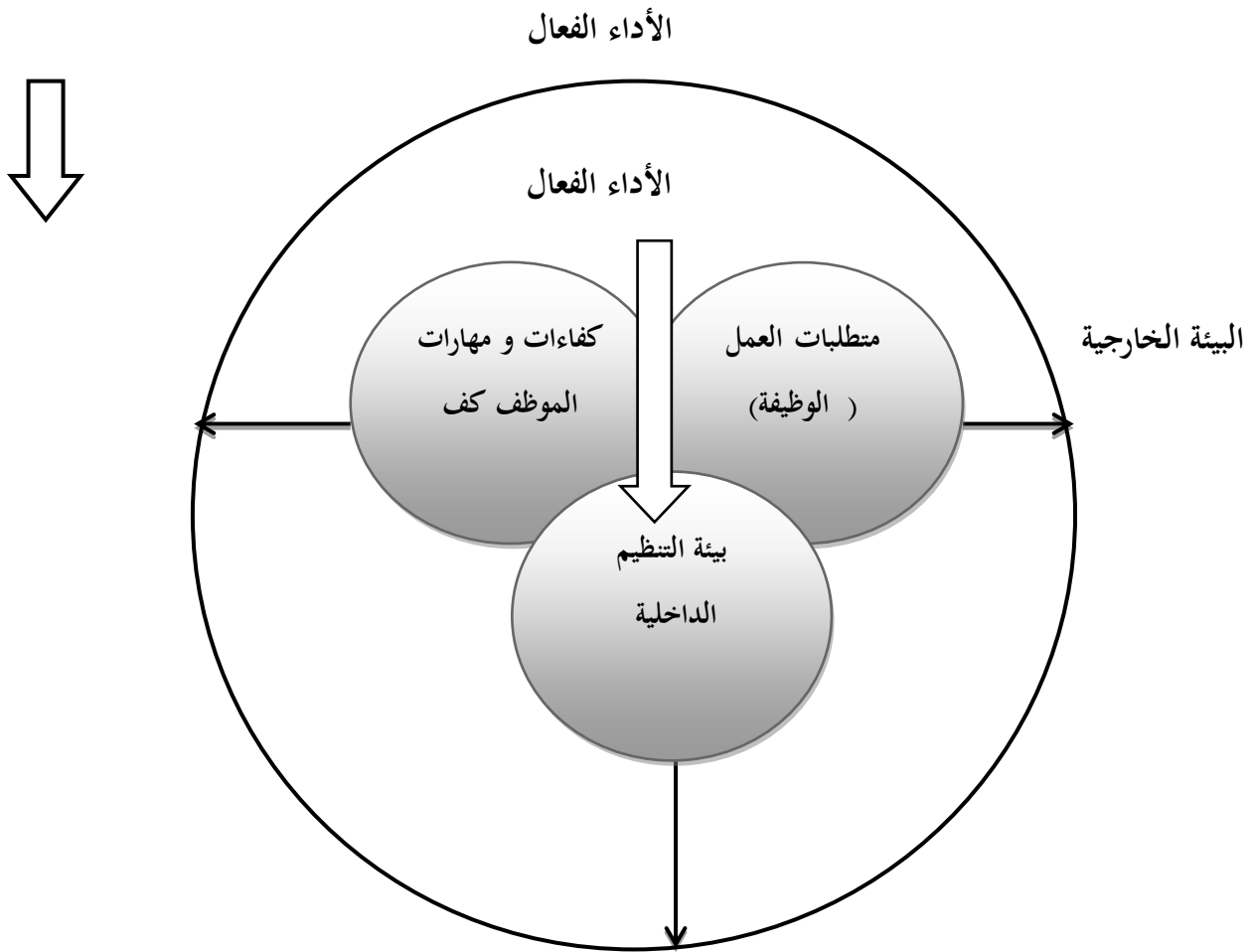
بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .
ورغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء وذلك لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية :

- **الوظيفة (متطلبات العمل) :** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة .
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة ، نظام لحوافز والثواب والعقاب. (احمد صقر عاشور ، 1986 ، ص 50)

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية .

فالناتج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في محيطه الخارجي) .

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال .



الشكل 19 عناصر نموذج الأداء الفعال

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 120

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

2-4 أبعاد الأداء:

فيما يخص أبعاد الأداء فهناك من يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

أ-البعد التنظيمي للأداء :

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

فالمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية

ب- البعد الاجتماعي للأداء :

ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...الخ). (الشيخ الداوي ، 2009، ص 219)

إضافة إلى العناصر السابقة يميز احمد صقر بين ثلاثة أبعاد جزئية ، يقاس أداء الفرد عليها وهي :

■ كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة ونعتبر المقاييس التي تقيس كمية الأداء خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

■ نوعية الجهد :

تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار النوعي للجهد

الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإنتاج للمواصفات، وتقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء .

■ نمط الأداء :

هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء، يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أحد حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسماني بالدرجة الأولى ، كما يمكن القول أيضاً أن قياس طريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار مشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة ، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني . (احمد صقر عاشور ، 1995 ، ص50)

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

5- مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة و تسييرها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

إلا أن الكثير من الباحثين والدارسين لا يدققون في التمييز بين الكفاءة والفعالية ويقومون باستخدام المصطلحين لنفس المعنى لذا سوف نحاول التطرق لهما بالتعريف والعلاقة التي تربطهما باعتبارهما مكونات الأداء.

5-1 ماهية الكفاءة *Efficiency - Efficacité* :

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه .

- يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. (عبد المليك مزهود، 2001، ص87)

- تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة لتحقيق أهداف المنظمة .

- عرف كل من روبن وكتر الكفاءة بأنها: "عمل الأشياء بشكل صحيح وينظر لها كل من هارليغل وسلكوم على أنها : " المدى الذي يكون فيه كلفة المنتج اقل ما يمكن." وقد أكد كل من كارزو ويانوزاس على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية" حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات " . (كاظم نزار الركباني، 2004، ص318)

أما *Mintzberg* في كتابه *Administrative Behaviour* يعرف الكفاءة أنها " :القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة ،أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى هدف تسعى إليه المنظمة . (محفوظ احمد جودة ، 2006 ،ص227)

$$\text{نسبة الكفاءة} = 100 \times \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة (المقدرة)}}$$

- فالكفاءة تتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة كمخرجات ،أي أنها ترتبط باقتصاديات العمل فكلما كانت المدخلات اقل والمخرجات اكبر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة.

وتتجسد الكفاءة من خلال :

■ **معرفة كيفية التعبئة** : فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا العامل كفؤ وإنما يجب أن يكون قادر على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

■ **معرفة كيفية التنسيق**: فعلى العامل أن يعرف كيفية انتقاء المعارف، الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني.

■ **معرفة كيفية التحول** : على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.

2-5 أبعاد الكفاءة: حيث أن للكفاءة ثلاث أبعاد هي:

- **الدراية "Savoir"** هي مجموعة المعلومات المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

- **الدراية الفنية : Savoir Faire** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقا، ويرى *M.Joras* أن هذا النوع من المعرفة غير قابلة للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميذا لصورة الذات.

- **الدراية الذاتية : Savoir Etre** تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

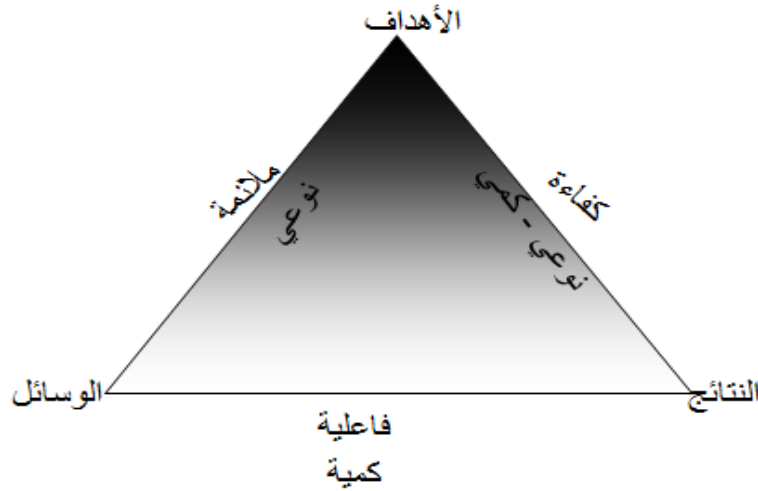
3-5 ماهية الفعالية : Efficiency-Effectiveness

- لقد تم تناول تعريف الفعالية من عدة وجهات نظر، وكل تعريف يركز على نقطة معينة.
- لغويا :الفعالية تعني: " القدرة على التأثير ،فالشيء الفعال هو الشيء المؤثر والذي يترك أثرا ،أي أثرا ايجابيا على الأداء الكلي للمنظمة وإلا فلا يكون فعالا .
 - اصطلاحا :هي " :قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه". إضافة إلى أنها تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.(خليل محمد حسن الشماع،2000، ص83)
 - ويرى سعيد المصري أن الفعالية هي : "درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة ". (سعيد المصري، 2002 ،ص333)
 - يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة . (عبد المليك مزهود، 2001 ،ص87)
 - ويحدد كل من *Narayanan And Nath* مفهوم الفعالية على بأنها " :الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضي، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول وعندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية ،فيؤكد هذا المفهوم على ارتباط الفعالية بالمنظمة ،وإنما تمثل حكما شخصا لمدى أداء المنظمة ،وهي تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة.(كاظم نزار الركباني، 2004 ، ص320)

$$\frac{\text{كمية المخرجات الفعلية}}{\text{كمية المخرجات المتوقعة}} = \text{الفعالية}$$

- نستنتج من خلال كل ما سبق من تعاريف أن الفعالية ترتبط بمدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سواء القصيرة أو المتوسطة أو طويلة الأجل في إطار مكونات بيئة غير مستقرة، تجعل المنظمة في وضعية تبحث فيها عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.
- 4-5 العلاقة بين الكفاءة والفعالية: تبدو العلاقة بين الفعالية والكفاءة كبيرة جدا فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة وليست كفوءة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق ومواءمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المنظمة فاعلة وكفوءة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة قضايا أساسية، وهي الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة .

هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف .



شكل 20 يوضح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية
المصدر : منصور الغالي، صبحي إدريس، 2009، ص 48)

يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع تحقيق أهدافها ولا استغلال مواردها بشكل أمثل، أما المنظمات الفعالة والتي لا تتمتع بالكفاءة سوف تتمكن من البقاء نتيجة لتحقيق أهدافها لكن بهدر للموارد وتكاليف باهظة وهذا ما يكون في حالة الاحتكار. إلا أن المنظمات التي تستغل مواردها بالشكل المناسب ولا تستطيع تحقيق الأهداف يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

الكفاءة : حسن استخدام الموارد	كفاءة	لا تحقق الأهداف الصحيحة رغم الاستخدام الكفء للموارد	النجاح
	غير كفاءة	فشل محقق	تحقيق الأهداف بحدود الموارد وتكاليف عالية
غير فعالة			فعالة
الفعالية : تحقيق الأهداف (انجاز الأعمال الصحيحة)			

الشكل رقم: 21 مصفوفة الكفاءة والفعالية

المصدر : طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009، ص49

مما سبق نفهم أن هناك ارتباطا وثيقا بين الكفاءة والفعالية لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المنظمة بالفعالية مع عدم اتسامها بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة دون تحقيق الفعالية، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بينهما، بل تعد الكفاءة احد عناصر الفعالية وليست شرطا كافيا لتحقيقها بل هي مطلوبا ضروريا لها.

ت- كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى انه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ، وذلك أن :

- " السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش.

- أما " الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما .

- أما " الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص26)

5-5 الإنتاجية :

تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمقياس الكفاءة و الفعالية . (عبودي زيد منير، 2006، ص169)

6- أهمية وأهداف الأداء :

إن التركيز على دراسة الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام من قبل كتاب الإدارة عامة، وتولي منظمات الأعمال دراسة الأداء أهمية كبيرة يمكن أن ينظر إليها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي : الناحية النظرية والتجريبية والإدارية.

6-1 أهمية الأداء

أ- الناحية النظرية "Theoretical":

الأداء يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ب- الناحية التجريبية "Empirical":

إن أهمية الأداء، تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ت- الناحية الإدارية "Managerial":

تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسة الأداء ونتائجه، والتحول والتغيرات التي تجرى من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء. هذا، وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية قصوى؛ لاعتبارات تتعلق بكونه محورا مركزيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها واستراتيجياتها المستقبلية.

وتواجه دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين مفاهيم ومؤشرات قياسه، تبعا لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة بها ؛ مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في ذلك، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. (منصور الغالي، صبحي إدريس، 2009، ص40)

6-2 أهداف الأداء :

يشير الهدف إلى بيان واضح إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف، وينبغي أن تتوافق الأهداف الجيدة مع ما وصف بأنه معيار، إذ يجب أن يتوفر في الأهداف ما يلي:

- ينبغي أن تكون الأهداف محددة-أي تكون دقيقة قدر الإمكان ومرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس - وإلا سيكون من الصعب معرفة الوقت الذي يتم فيه تحقيقه.
- لا بد أن تكون الأهداف قابلة لتحقيق - وإلا سوف تفقد هذه الأهداف المصدقية وتكون أهدافا هدامة ولن تحقق أي غرض مفيد.
- ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطة بالنتائج - بحيث ينبغي الربط بينها و بين النتيجة النهائية التي يجب تحقيقها - يجب ربط الأهداف بالوقت- وذلك لان وجود أهداف دون وجود جدول زمني واضح لا يوفر أي إرشاد عن ترتيب الأولويات . (باري كشواي ، 2006 ، ص 94)

7- أنواع الأداء ومستوياته:

7-1 أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك :فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية والطبيعة .

7-1-1 حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

● **لأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

● **الأداء التقني** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

● **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، و

هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (عمر محمد تومي الشبلي ، 1988، ص56)

7-1-2 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية،الربح والنمو.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ،وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ،حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد ،أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ،أداء وظيفة التسويق.

7-1-3 **حسب معيار الطبيعة:** يقسم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية وتقنية وسياسية... الخ ، فانه يمكن وأن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي واجتماعي وسياسي وتقني، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها *Image de marque* بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج . إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول:

■ **بان الأهداف الاقتصادية** تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها .

■ **أما الأهداف الاجتماعية** وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي بها. وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فان تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لان " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " .

وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط

استهلاكية جديدة. أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث. (عبد الملوك مزهور ، 2001، ص90)

2-7 مستويات الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

1-2-7 **الأداء الفردي**: هو الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه؛ وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2-2-7 **أداء الوحدات التنظيمية**: هو الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية.

وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي : درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.

3-2-7 **الأداء المؤسسي**: ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو :محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية . وموضوعات القياس تشمل الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد سليمان البلوي، 2008، ص 54)

8- تصنيف الأداء:

يتمثل أحد الأجزاء المهمة في عملية تقدير الأداء الحكم على مدى جودة المستوى الذي أدى الشخص من خلاله لتحقيق بعض الأهداف المحددة بصفة عامة، فإن تقييم النتائج سيكون أسهل من الحكم على مدى جودة تلك النتائج ولكن من الممكن ألا تكون هذه العملية مباشرة بهذا القدر حتى عندما تبدو هذه المعايير. وهناك عدداً من المبادئ الأساسية التي يجب أن يلتزم بها ومن بين هذه المبادئ:

- ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة التي قد يكون حدث تقسيمها إلى أهداف منفصلة تساهم معاً في تحقيق الأهداف العامة.

- في عمليات تصنيف الأداء، ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الأداء أن يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة، كما ينبغي أن يقوم بعملية تصنيف شامل للوظيفة ككل وألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الأداء في جزء واحد منها.

- تمثل إحدى الصعوبات التي يواجهها أي مدير في عملية تقدير أداء العاملين في أن يكون موضوعياً بشأن هؤلاء الأشخاص العاملين، وذلك لأن هناك ميلاً طبيعياً إلى الرغبة في إعطاء تصنيفات للأشخاص الذين نجحهم أفضل من تلك التي يتم إعطاؤها للأشخاص الذين لا نشعر بتجاههم بالقدر نفسه من الحب أو الحماس بطريقة مشابهاة.

- عند التعامل مع أداء الأفراد، ينبغي أن يكون التركيز على ما ينظر إليه على أنه الأهداف التي تحتل قدراً من الأولوية، كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.

- ينبغي الوضع في الاعتبار عوامل داخلية تؤثر على الأداء، مثل التغيرات التي تجري على المؤسسة ومدى إتاحة الموارد ودرجة التحدي التي تعتمد على المسؤوليات في المقام الأول..

- يجب أن يضع الشخص الذي يقوم بعملية التقدير في الاعتبار العوامل الخارجية أيضاً، وبوجه خاص ظروف السوق والتغيرات التي تحدث في القانون أو في سياسات الحكومة علاوة على الظروف الاقتصادية.

ومن ناحية أخرى فإنه هناك عدد من الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها شرح تصنيف الأداء، تقوم بعض المؤسسات بشرح تصنيف الأداء بطريقة لفظية قياسية، وربما يستخدم آخرون تصنيف هجائي أو رقمي، في حين من الممكن أن يصنف آخرون الأداء من حيث الأهداف، على سبيل المثال: يقال تم تحقيق الأهداف أو تم تخطي الأهداف. (باري كشواي، 2006، ص 102-103)

9- ميادين الأداء الأساسية:

تتعدد المجالات التي تسعى المنظمة لقياسها على أساس إن كل مجال منها يعكس هدفا تسعى المنظمة لتحقيقه، وقد تختلف هذه الميادين من منظمة إلى أخرى، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة الأساسية ومن بين هذه المجالات ما يلي :

- **الربحية:** وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.
- **المركز السوقي:** ويتمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق وغالبا ما تقارن بالقوى المنافسين في السوق.
- **الإنتاجية :** وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمنظمة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها .
- **قيادة المنتجات:** وتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا.
- **تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:** تتم عملية تنمية الأفراد كمجال إداري رئيسي تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطرق غير مباشرة عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل.
- **المسؤولية العامة :** وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة، بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.
- **الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد :** وتقوم المنظمة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل أي عدم التعارض مع الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلا .(فلاح حسن عداي الحسيني ، 2000، ص ص 234-235)

10- قياس الأداء :

إن قياس الأداء هو عمل متمم لعملية التخطيط. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقيق هذه الأهداف سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية، أو سواء كانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة الحكومية (مدنية كانت أو أمنية). والأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل المستويات التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- أداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.

10-1 تعريف قياس الأداء:

- هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و توثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا .
- وعموما فان مقاييس الأداء توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .
- أن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المنظمات الهادفة للربح وغير هادفة للربح، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال هذه المعلومات حول رسالة المنظمة وأنشطتها الأساسية وفق استراتيجية المنظمة.(صبحي إدريس ، منصور ألغالي ، 2009 ص71)

10-2 اهداف قياس الاداء :

إذا نظرنا الى اهداف قياس الاداء فإننا لا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الاهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:

- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات اداء العاملين وهل هو اداء مرض ام غير مرض.
- يساعد على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق اهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.
- تشكل اداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين ادائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة او خارجها.
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث امكانية زيادة رواتبهم او تناقصها ، بل اقتراح نظام حوافز معين.

- يكشف قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية اعلى .
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة.
- يعتبر تغذية مرتدة **Feed back** فهو يبين المطلوب ويساعد في تحسين او اساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يزود مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن اداء واطباع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبلهم.
- يسهم مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار و التعيين في المنظمة. (العديلي، 1993، ص ص 410-411)
- كما يهدف قياس الاداء الى صنع الكثير من القرارات و السياسات و الاجراءات وتقييم فاعليتها ، بالإضافة الى تزويد المنظمات بمعلومات اكثر وفرة ومؤشرات اكثر صدقا للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس، كما يحدد الجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة و الضعف التي يحتويها الاداء و المشكلات التي يواجهها الفرد في اداء عمله.
- 3-10 فوائد قياس الأداء : يحقق قياس الأداء الكثير من الغايات والفوائد للمنظمة ومن أهمها :
 - التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف وعدم تحديدها بشكل محدد قابل للقياس. إذ أنها تصاغ أحيانا بطريقة بلاغية إنشائية حماسية تدغدغ المشاعر ولكن تكون بعيدة عن أي قياس كمي موضوعي لا يختلف فيه اثنان.
 - تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة – كما يسهل بعد ذلك وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق المستهدف.
 - إن الاهتمام بمدخل قياس الأداء يساعد على تحديد العلاقة مع العاملين حيث يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات ويساعد على التحفيز في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة وكذلك توثيق الانجازات .
 - إن قياس الأداء يساعد المنظمات في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها والعمل على تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين والارتقاء بجودة أداء الخدمات المقدمة.
 - يساعد قياس الأداء على تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عن شبه الفساد الإداري واستغلال النفوذ وذلك عن طريق تحديد الانحراف عن المعايير والمؤشرات المحددة، وتحديد المسئول عن الانحراف وكيفية تجنب مثل هذا الانحراف في المستقبل.

■ يساعد قياس الأداء للمنظمات في إعداد برامج التطوير والموازنات المطلوبة مما يحقق المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، ويوفر مدخلا للتركيز على برامج الخطة الاستراتيجية وإمكانية متابعتها وتوفير الموارد اللازمة لها.

■ يوفر قياس الأداء للمنظمات أسلوب للتطوير والتحسين المستمر الذي يمكن أن يوظف التقييم لإدارات المنظمة مما يؤدي لزيادة الفعالية الإدارية وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة. (محمد سيد حمزاوي ، 2013 ، ص 7)

11- طرق قياس أداء العاملين :

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة خصوصا عندما تكون هذه المنظمة خدمية، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم نستطيع الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم ، أو تنزيل أو رفع درجاتهم أو رواتبهم ، أو حتى الاستغناء عنهم، و ذلك لان العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج ، ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة واستراتيجياتها، لذلك لابد من المنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها . (قاسم القريوتي، 1990، ص82)

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاثة مجموعات هي:

11-1 كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق.

11-2 جودة ناتج الأداء:

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ففي الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء ويجب الإشارة هنا إلى استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفا محدد للجودة .

11-3 كمية وجودة الناتج معا:

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة.

- يتضح من هذه الأساليب انه من الضروري بعد تعيين العاملين ، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم ، فيمكن القول بان تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج

نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول إلى أداء أفضل . (عيسى إبراهيم المعشر، 2009، ص35)

12- تصنيف مقاييس الأداء:

يمكن تصنيف مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع :

- **مقاييس المدخلات : Input Measures** : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة
- **مقاييس العمليات: Process Measures** : تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة ، ففي مجال التدريب، مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها .
- **مقاييس المخرجات: Output Measures** : تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء، والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب .
- **مقاييس المحصلات: Out come Measures** : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية . فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلاً بقلّة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين. وفي بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة .
- **مقاييس التأثير : Impact Measures** : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة .
- وهناك من يصنف مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة مثل مقاييس الأسباب ومقاييس النتائج والمقاييس السلوكية وهي كما يلي :
- **مقاييس الأسباب: Lagging Measures** : هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة والمثال على ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة .
- **مقاييس النتائج : Leading Measures** : هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة .
- **المقاييس السلوكية : Behavioral Measures** : هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها، والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة واستبيانات رضا العاملين .

كما تصنف أيضا مقاييس الأداء إلى :

■ **المقاييس التي ترتبط بالسياسة :** وغالبا ما تتمثل بالمحصلات ومن خصائصها :

✓ ذات طابع استراتيجي

✓ طويلة المدى

✓ تستخدم لتحديد كيفية انجاز الغايات والأهداف

■ **المقاييس التي ترتبط بالبرامج :** غالبا ما تتمثل بالمخرجات ومن خصائصها

✓ ذات طابع تشغيلي

✓ قصيرة المدى

✓ تستخدم لتقييم كيفية قيام المنظمة بتوصيل منتجاتها و خدماتها .

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية ، غير أن بعض

المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلاءم عملياتها اعتمادا على رسالتها :

- **الفاعلية : Effectiveness :** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة .

- **الكفاءة : Efficiency :** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالناتج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد .

- **الجودة : Quality :** هي مستوى تلبية المنتج او الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء .

- **التوقيت : Timelines :** هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له . اذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

- **الإنتاجية : Productivity :** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

■ **السلامة : Safety :** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

(منصور الغالي وصبحي ادريس ، 2009، ص ص 75-77)

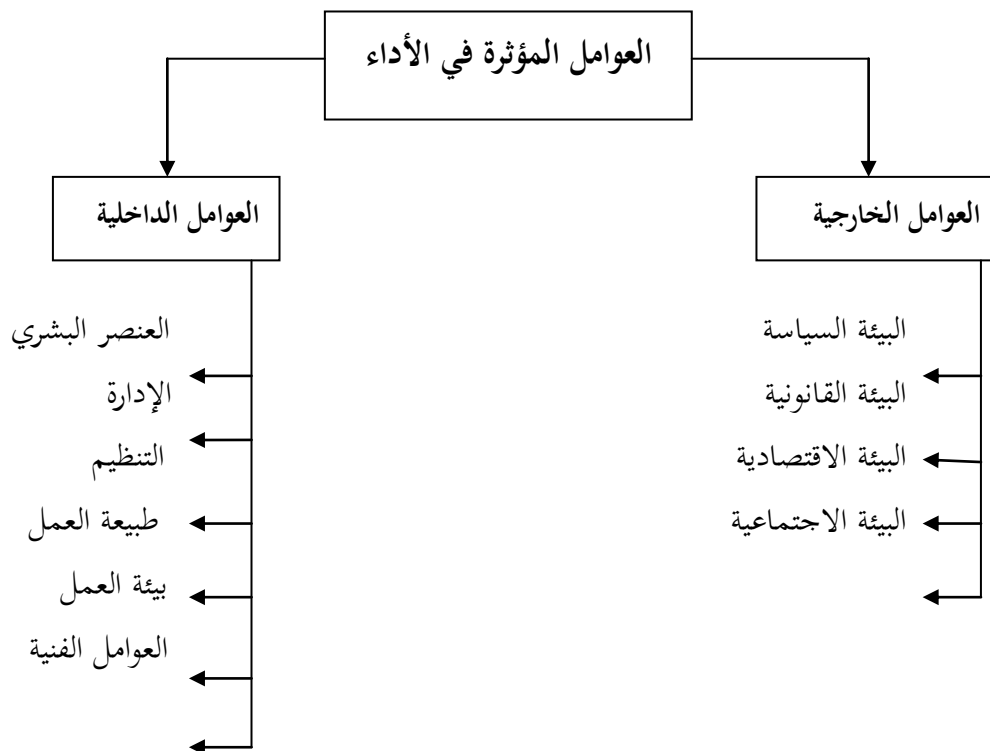
13- العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر أداء المنظمة بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة ويصعب عمليا تحديد هذه العوامل ، وكما قال **Bajt** " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموما ،لا تؤثر على الأداء ،بجانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ،فتختلف باختلاف الزمان والمكان ودورة حياة المنظمة ،وتختلف في شدة تأثيرها ،وكذا طريقة التأثير ،فالبعض من هذه العوامل يقضي إلى رفع الأداء ، فيحين . يقضي البعض الآخر إلى خفضها ، كما أن البعض له تأثير مباشر، بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر. (علي عبد الله، 1999 ،ص 69) .

إن لكل عامل خصائص منفردة أو مركبة تميزه عن غيره ،إضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء ترتبط بعلاقات تبادلية ،وبالتالي تأثير وفاعلية كل عامل يعتمد بدرجة كبيرة على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى. وعليه يتأثر الأداء بعوامل عديدة يمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:

عوامل داخلية : إشارة إلى العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المنظمة ، وهي متعددة ومتنوعة .

عوامل خارجية : تشير إلى العوامل المعطاة التي تخرج خارج سيطرة المنظمة وعلى هذه الأخيرة أن تكون واعية لما حولها من تغيرات ايجابية وسلبية وتتنبأ بها.



الشكل 22 رقم : العوامل المؤثرة في الأداء

المصدر : علي عبد الله ، 1999 ،ص 69

13-1 العوامل الداخلية :

وتتكون من ما يلي:

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب المتعلقة بنشاط المنظمة، فنمو وتنافسية المنظمة مرهونة بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تعطيها لتنمية وتطوير قدراتها والعمل على تلبية طموحاتها وأهدافها ضمن الأهداف الكلية للمنظمة، والتحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي إعادة الاعتبار للعنصر البشري وما يرتبط به من استراتيجيات، وتنظيم الوظائف وتطهير بيئة العمل من عوامل عدم الرضا و العمل على تحقيق عوامل الدافعية.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة}$$

ب- **الإدارة:** إن الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة ، وتؤثر على جميع الأنشطة فالإدارة هي تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة. فضعف أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

ت- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، فدرجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتنظيم ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، يجب توفر المرونة والديناميكية في أي تنظيم يجعله يستجيب للمستجدات.

ث- **بيئة العمل:** توجد عدة عناصر تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته كالعلاقات التنظيمية ونظام الحوافز والأجور والاتصالات... الخ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

ج- **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباع عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة.

ح- **العوامل الفنية:** إن التجهيزات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء في مجال الصيانة وظروف تشغيل المكائن والمعدات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

13-2 العوامل الخارجية :

وتتضمن العوامل لتالية:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية:

العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية والقبلية في المجتمع إضافة إلى ما يلي:

- **مستوى التعليم:** نسبة الأمية، كم وكيف مخرجات التعليم العالي...الخ.
- **التعليم والتدريب:** أنواع برامج التعليم الفني و المهني.
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

ب- البيئة السياسية و القانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة و التشريعات.
- السياسة الخارجية.

ت- البيئة الاقتصادية:

- الإطار الاقتصادي العام للدولة (**اقتصاد حر أو موجه**).
- **الاستقرار الاقتصادي:** القدرة العامة للاقتصاد الوطني على تحمل التغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم، النمو الاقتصادي.
- **النظام البنكي** مدى الرقابة على البنوك وتأثير السياسة التشريعية على نشاط البنوك.
- **السياسة المالية،** الإنفاق الحكومي، العجز الفائض.
- **هيكل الأسواق المالية:** مدى وجود أسواق للأسهم والسندات وفعاليتها وأمانتها. (عادل مرحوش صالح، 2006، ص108).

14- مؤشرات الأداء الوظيفي :

يعرف مؤشر الأداء على أنه: بيان كمي يقيس فعالية أداء وكفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار "**Norme**" في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية. (عادل مرحوش صالح، 2006 ، ص 108)

حيث مقاييس الأداء تختلف من هدف لآخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في أداء المنظمة إلى:

- المساهمون.
- الموظفون.
- المجتمع

ولكل فئة من هذه الفئات مؤشرات محددة لأداء المنظمة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم وقد وضع عالم الإدارة الشهير "**Peter Drucker**" مجموعة من أهداف أداء المنظمة التي من الممكن أن تستخدم كمؤشرات للأداء الوظيفي في جوانبه المختلفة وهي كالتالي:

- الموقف التنافسي في أسواق المنظمة.
- استخدام موارد المنظمة المالية والمادية.
- الإنتاجية.
- الربحية.
- تطوير القوى البشرية.
- العائد على الاستثمار.
- القيمة المضافة.
- الإبداع في المجال التكنولوجي.
- المسؤولية الاجتماعية.

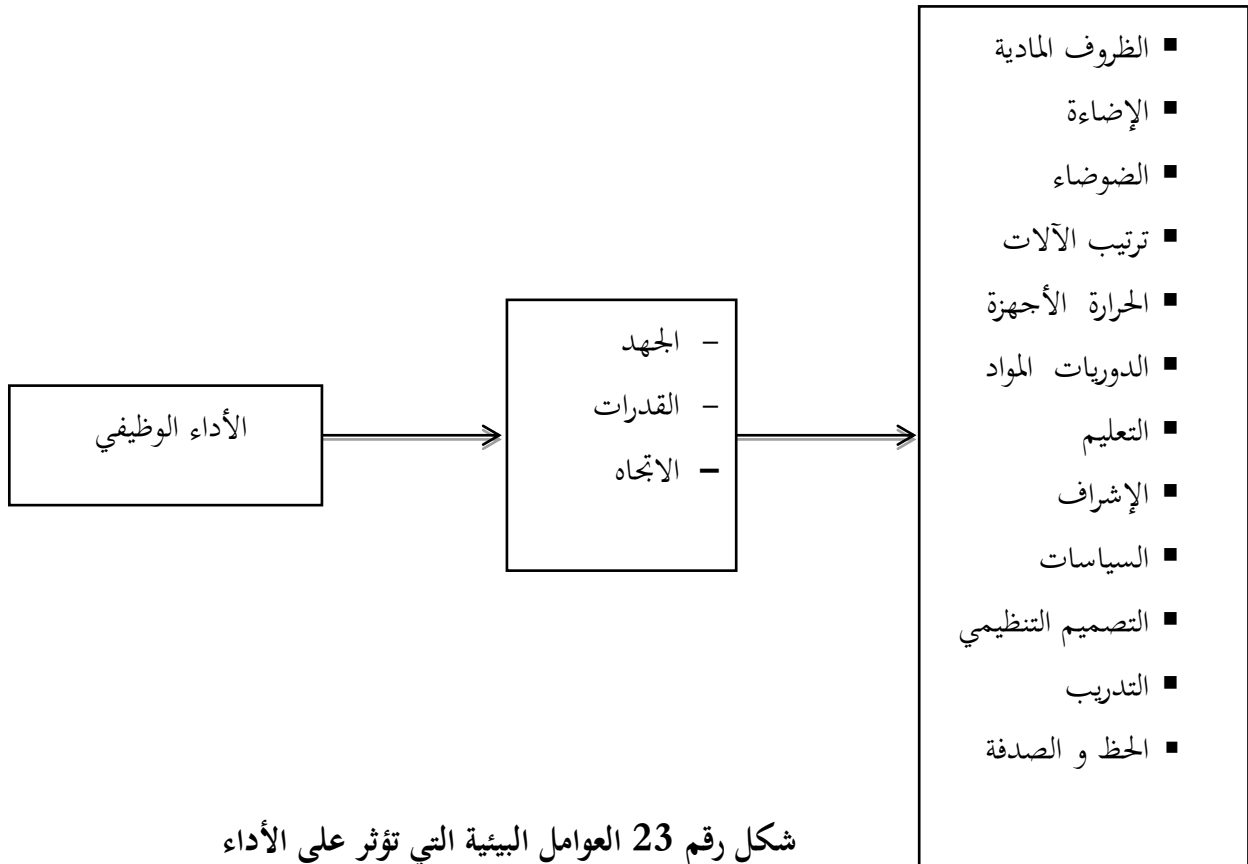
لقد كان التركيز في بداية الأمر على مؤشرات الأداء في صورتها المالية كروية يعتمد عليها بشكل كبير إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار اهتمامات الأطراف الأخرى (الزبائن، العمال الموردين المجتمع ..)، كمؤشرات والتي يمكن أن تتعارض تصوراتهم مع تصورات المساهمين وفي هذه الحالة تظهر ضرورة النظرة المتوازنة للأداء وذلك بغرض خلق التوافق بين الأطراف الأخرى لتكون مؤشرات لأداء المنظمة، وهذا ما يسمى "بتصور متعدد الأبعاد للأداء" أو "الأداء المتوازن".

15- العوامل البيئية كعوائق للأداء :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل .

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي : النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، الورديات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء. ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرة الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

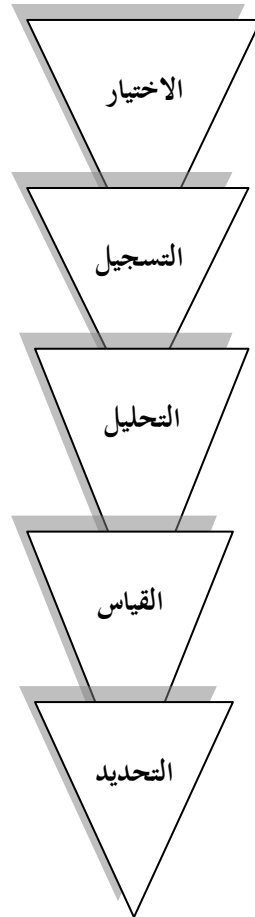
- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين .
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة ويقل فيها عوائق الأداء إلى ادني حد ممكن.(راوية حسن، 2000، ص211)



16- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي:

1-16 معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها ، وهذه العملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم 24 وصف معدلات الأداء

يبين الشكل السابق الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

1-الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار انطباق الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه ، أو شكواي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين ، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء .

2- **التسجيل** : تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتحدد في العمل .

3- **التحليل الانتقادي**: تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

4- **القياس**: وتختصر هذه الخطوة على قياس كمية العمل المستعملة في كل عنصر، الوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- **التحديد** : يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة .(شامي صليحة ، 2010، صص 71-72)

16-2 معايير الأداء:

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى الأفضل وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء. فالهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تدبب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.(عبد الغاني حسن هلال، 1999 ، ص 99) وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ- الجودة :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد تم تعريفها " بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي للرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات . (كمال جعفر المفتي، 1985، ص 69)

ب- الكمية:

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

ت- الإجراءات:

هي الخطوة التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام، ولذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب العاملين.(عبد الغاني حسن هلال ، 1999 ، ص 100)

ج- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة. ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي الموارد، المعلومات، الأفراد الموارد المالية، بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية. (عبد الرحمن محمد الجريسي، 2000، ص9)

17- تحسين الأداء:

أ- مفهوم تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الوسائل المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية : الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة .لان توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

ب- عناصر إدارة التحسين الشامل :

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية، الشكل التالي يوضح هذه العناصر :



شكل رقم 25

المصدر : حسن محمود حسن ناصر ، 2010، ص56

- **الطبقة الأولى -التوجيه-**: يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
 - **الطبقة الثانية - المفاهيم الأساسية-**: تتميز هذه الطبقة بان أحجار بناؤها تضع المنظمة أمام منهجية التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
 - **الطبقة الثالثة- عمليات التسليم-**: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
 - **الطبقة الرابعة- التأثير التنظيمي -**: يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة .
 - **الطبقة الخامسة - المكافآت والاعتراف بالفضل** : يختص هذا البناء بنظم المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.
- (حسن محمود حسن ناصر ،2010،ص55)

18- أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

1-18 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2-18 تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3-18 التخطيط لمكان العمل :

وذلك من خلال إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع. (محمد سليمان البلوي، 2008، ص 38-39)

4-18 الاتصالات المباشرة :

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء .ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

1- تحسين أداء الموظف :

وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف يعتبر من أكثر العوامل صعوبة في التغيير ودائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- **التركيز على نواحي القوة:** أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.
 - **التركيز على المرغوب:** توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله مجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.
 - **ربط الأهداف بالشخصية:** يجب أن ترتبط جهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب. محمد سليمان البلوي، 2008، ص 38-39
- و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.(سهيلة محمد عباس ، 2003 ، ص 158، 157)

لان محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

- **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.
 - **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.
 - **صميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.
 - **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
 - **التكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.
- 3- **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.
- 4- **الجداول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.
- 5- **المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين. (محمد سليمان البلوي، 2008، صص 38-39)

19- نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد أو التابع) في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم وفيما يلي سنستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء.

1-19 نظرية الإدارة العلمية " تايلور":

" فريدريك تايلور " هو رائد المدرسة العلمية وقد قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل، حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع مستوى الأداء وبذلك ارتفاع مستوى الإنتاجية ، ويحدث هذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عال من الفعالية في الأداء ، كما عمل **تايلور وزملائه** على تصميم المصنع ودراسة الحركة والزمن كما كان هناك مجال لتطبيقها ، واخترع طرق مختلفة للأجور أهمها : الأجر حسب الإنتاج ، الأجر حسب القطعة .

هذا وقد أوضح " تايلور " أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين أدائه للعمل، ويرى أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية . وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه .
(رضا قحّة، 2003، ص53)

19-2 نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات : وظائف فنية، تجارية ، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في **le commandement** خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر و الرقابة ، وهي المهام الرئيسية للمدير .

و يرى بعض الكتاب أن **فايول** استخدم كلمة **le commandement** للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر ، ومن الإسهامات الرائدة **لهنري فايول** في مجال القيادة الإدارية ، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد ، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي :

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة والعمل بروح الفريق.(بوعمامة احمد فارس،2010،ص،108)

19-3 نظرية العلاقات الإنسانية " التون مايو "

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على الفرد ، باعتباره عضو في الجماعة وعلى العلاقات الاجتماعية بين العمال حيث قام " التون مايو " عدة تجارب بمصانع "الهاتورن " بشركة " وستيرن إلكتروك " الأمريكية، حيث بدا بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء ، فلاحظ إن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية ، الأمر الذي جعل " التون مايو " يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى ويمدى قدرة المدير على التحفيز ونتيجة لإدخال الإنتاجية عما كانت عليه من قبل إضافة زيادة الجو الديمقراطي والقيادة هذه الأخيرة يرى فيها " التون مايو " أنها أحسن طريقة لأداء الأعمال، إذ يتم عن طريقها زيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر .(رضا قجة ،2003، ص57)

19-4 النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لما يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بما تؤمر" ؟ .

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طوعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات.(بوعمامة احمد فارس،2010،ص،109)

19-5 النظرية اليابانية " وليد أوشي":

قام وليد أوشي **W. Ouchi** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في نهاية الأمر إلى ما سماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي .

ويؤكد " أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشاكلها وإن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء . (النمر سعود محمد ، 1997 ، ص 197)

وتقوم نظرية (Z) على ثلاث مبادئ أساسية تلخص في الآتي :

- الثقة بين العاملين بعضهم لبعض وبين العاملين والإدارة .
- الحذق والمهارة في التعامل والعمل ، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل
- الألفة والمودة وما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين، وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة . (الدلبيجي سيف صالح، 1417 هـ، ص ص 79-80)

19-6 نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع أساسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.(احمد ماهر ،1993،ص153)

وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء . أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقيق العوائد

وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.(النمر سعود محمد واخرون، 1997،ص56)

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي كنظام من أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثل الترجمة العملية والفعالية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة، ثم تحقيق النتائج.

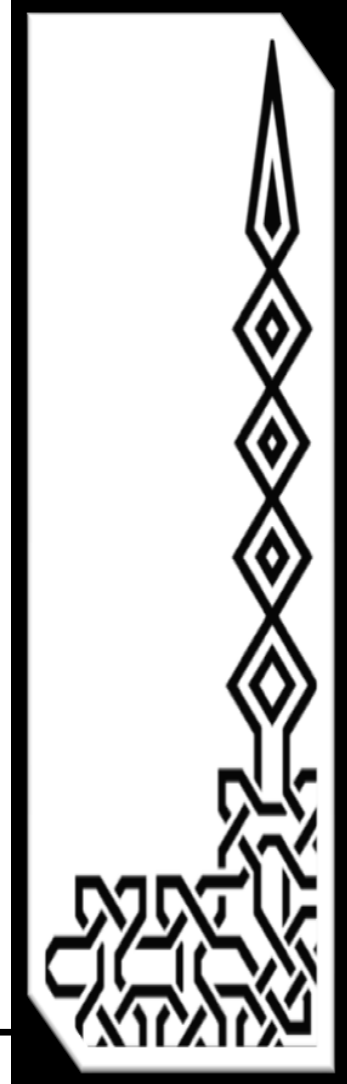
والمنظمة لا تستطيع القيام بذلك، إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعاً وتقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه، وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضاً الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز.

الفصل الخامس

تمهيد

- 1- مفهوم تقييم الأداء
- 2- عناصر تقييم الاداء
- 3- خصائص تقييم الاداء
- 4- أهمية واهداف تقييم الأداء
- 5- فوائد وأغراض تقييم الأداء
- 6- استخدامات تقييم الاداء
- 7- وظائف وأسس تقييم الأداء
- 8- مستويات تقييم الاداء
- 9- محاور تقييم الأداء
- 10- خطوات تقييم الأداء
- 11- طرق تقييم الأداء
- 12- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
- 13- صعوبات تقييم الأداء
- 14- معالجة مشاكل تقييم الاداء
- 15- فعالية تقييم الأداء
- 16- مقترحات لتطوير تقييم الأداء
- 17- توفر الاتصالات و المعلومات في الاداء
- 18- علاقة الاتصال بالأداء

خلاصة الفصل



تمهيد :

يعتبر تقييم الأداء بمثابة احد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين بها على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محدودة ومعروفة.

وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة .

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتطبيقها أو محو نقاط الضعف.

لذا سنقوم في هذا الفصل باستعراض مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده بالإضافة إلى أهدافه وكذا أغراضه ومراحله، كما سنتناول مستوياته ووظائفه وأساليبه ثم سنتطرق إلى صعوباته وأخطائه وفعالية تقييم الأداء و أخيرا علاقة الاتصال بالأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

تقييم الاداء او تقييم الكفاءات او تقييم اداء العاملين ، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او سلوكية او فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ، والعمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية كضمانة اساسية لتحقيق فاعلية المنظمة .
فعملية تقييم الاداء تشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة.

فبالرغم من أن فكرة تقييم الأداء قديمة قدم التاريخ إلا أن المحاولات الساعية لوضع تعريف محدد لها متعددة، من بينها نجد التعاريف التالية:

- عرف بأنه " :فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة". (عقيل جاسم عبد الله، 1999 ، ص189)

ويمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

- ويعرف بانه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وايضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر، وترقية لوظيفة اخرى . (صلاح الدين عبد الباقي، 2005 ، ص285)

وينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عنها في هذا الصدد علي السلمي بقوله : "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة: أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- تصحيح مسارات الأنشطة.

وتقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل. (توفيق محمد عبد الحسن، 2006، ص 40)

- يعرف بيش *Beach* : تقييم الأداء بأنه "التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور " أما فيلدمان وارنولد *Fieldman & Arnold* فيعرفان تقييم الأداء بأنه : عملية قياس و تقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة .

- سزيلاسي *Szelachi* : " فيرى تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها." (عبد الفتاح بوخمحم ، 2011، ص ص 183)

- ويضيف احمد ماهر: بانه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم .ويحتاج الامر اذن ان يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في اعمالهم ،بشكل يمكن من القيام بتقييم ادائهم خلالها . (احمد ماهر ، 2007،ص406)

ومن خلال هذا التعرف فان اداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءته في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية مددة او معينة .

ويعرفه حاروش بانه :تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.(نور الدين حاروش ، 2011، ص 85)

ويرى الكلالدة: بانه الحصول على حقائق وبيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيئته العلمية و النهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة اليه حاضرا ومستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات و الطاقات بالأسلوب الامثل الذي يحقق اهداف المنظمة .(طاهر محمود الكلالدة،2008،ص183)

وبناء على التعريفات السابقة فتقييم الأداء هو تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته أو عمله ، فهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم وكفاءتهم بحيث يكون هذا التقييم دوري ومنظم يوضح مستوى الأداء في جميع مراحله .
بالإضافة الى انه عملية مستمرة يتم من خلالها قياس ما أدى من عمل فعليا ومقارنة هذه النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها مما يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت والمكان المناسب لتحسين الأداء .

2- عناصر تقييم الاداء :

يقصد بعناصر تقييم اداء العاملين الاجراءات التطبيقية التي تساهم في انجاح وفاعلية عملية تقييم الاداء ومنها:

- **المقيم او المشرف المباشر:** وهو الذي يتسم بما يلي:
 - ان المشرف المباشر هو الشخص الاكثر قربا من الفرد العامل و بالتالي فهو في الموقع الافضل لملاحظة عمله وادائه.
 - ان المشرف اكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم اداء المرؤوسين وفقا لأهداف وخطط المنظمة التي هو اعرف بها من غيره اي من غير المديرين.
 - بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.
- **الزملاء:** اي زملاء الفرد العامل في العمل ولا بد من ان تتوفر فيهم الشروط التالية:
 - ان يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الافراد العاملين معهم .
 - ان تتوفر فيهم الثقة الكاملة بين الافراد العاملين انفسهم تجاه بعضهم البعض .
 - ان يكون الزملاء القائمون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- **فترة وقت التقييم:**
 - ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم لأداء العاملين ولكن من الممكن الاعتماد على اداء المستشارين في مجال ادارة الافراد حيث يوصي هؤلاء ان التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الافراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم ارشادهم وتوجيههم من قبل الادارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية ادائهم.
- **اجراءات التقييم :**

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من اتباع اجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية ، واهم اجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين ادائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.(نظمي شحادة وآخرون،2000،ص ص 86-87)

3- خصائص تقييم الاداء :

يتميز تقييم الاداء بمجموعة من الخصائص وهي :

- ان تقييم الاداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية ، اذ يخضع ادائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر .
- عملية تقييم الاداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الاداء بشكل مستمر غالبا ما يكون الرئيس المباشر ليكون التقييم موضوعيا وسليما .
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات اداء، اذ على اساسها يقاس اداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل .
- لا يعني تقييم الاداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على اساسه قيامه بالعمل او ترشيحه لوظيفة اعلى، او حصوله على مكافاة مادية، بل يعني ايضا تحديد نقاط الضعف والقصور في اداء العاملين للعمل على تلافيها.
- يبني على نتائج تقييم الاداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية ، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الاداء الوظيفي .
- يعتمد تقييم الاداء الوظيفي بشكل اساسي على الراي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم الى احتمال وجود تحيز ايجابي او سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد او غير قصد. (ابراهيم درة و اخرون ،2008، ص ص270-271)

4- أهمية واهداف تقييم الأداء :

4-1 : أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

4-1-1 تخطيط الموارد البشرية :إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط

الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط

بمقتضى تقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين .

2-1-4 تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، وهؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

3-1-4 تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي تتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي تتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4-1-4 وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى **"وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى"** (سورة النجم، الآية 39). ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وأن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقاً للأداء لاسيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحياناً لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم

تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه .

4-1-5 انجاز عمليات النقل والترقية :إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة

الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

4-1-6 معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة

العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات التعليمية... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي إن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعلا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية . (خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ، 2013 ، ص 153-153)

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- رفع معنويات العاملين من خلال التفاهم والعلاقات الطيبة التي تسود بينهم داخل الإدارة .
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافأة التشجيعية والمنح والعلاوات .
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
- استمرار الرقابة والإشراف وفق نظام محدد ومواعيد محددة يلزم الإدارة إتباع منجزات العاملين .
- تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات تحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازم يزود إدارة الأفراد بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية

- تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعملية الاختيار وتعيين التي تمت في المؤسسة . (نظمي شحاتة وآخرون ، 2000، ص76)
- يركز التقييم الاهتمام على ما يجب انجازه ويبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقت لتحقيق الأهداف مع توفير التغذية الرجعية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
 - إن تقييم الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة.
 - يمكن لتقييم الأداء أن يبين بان المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
 - لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون تقييم، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
 - إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالوحدة الاقتصادية موضوع التقييم نتيجة لارتباطها بأهداف وحقوق أنشطة الوحدة الإنتاجية مما يستدعي دائما بان تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة إضافة إلى ذلك، فان تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.
- وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية، هذا مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة هي:
- أن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس كفاءة الأداء في المنشآت الصناعية والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاءة المنظمة ونجاحها، والسبب هو أن المنظمة قد تضحي بمعيار الربحية التجارية في الأمد القصير لاعتبارات أخرى تحققها في الأمد البعيد.
- علما بان عملية تقييم الأداء المعتمدة على النواحي التجارية تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المنظمة من وجهة نظر المنظمة.

2-4 الاهداف الاستراتيجية لتقييم الاداء :

هناك ثلاث (03) مستويات يمكن ان تحققها عملية تقييم الاداء وهي : المنظمة- المديرين- المرؤوسين

2-4-1 اهداف تقييم الاداء على مستوى المنظمة :

- من بين اهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:
- خلق مناخ من الثقة و التعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الاسس العلمية في التقويم و الموضوعية في اصدار الاحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين او اتهمها بالمحاباة و تفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية موضوعية .
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب اكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج واساليب ادارة الموارد البشرية ، لان عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الادارة.
- تحديد تكاليف العمل الانساني ، وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2-4-2 اهداف تقييم الاداء على مستوى المديرين:

- ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم اداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بانه: "ممتاز" او "وسط" او "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير او المشرف من جهات ادارية اعلى بوضع تقرير عن اسباب اداء الموظف بهذا المستوى او ذاك ، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الاتية:
- التعرف على كيفية اداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم ، الامر الذي يقود في النهاية الى ان تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3-2-4 اهداف تقييم الاداء على مستوى المرؤوسين:

- لعل ابرز الاهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الاداء ما يلي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالكافات ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئةهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.(مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، 2002، ص 104-105)

5- فوائد واغراض تقييم الأداء :

1-5 فوائد تقييم الأداء:

يمكن أن نحجي الفوائد التالية من عملية تقييم الأداء :

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يفتقرون إليها.
- تعتبر وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبرته.
- يساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة .
- يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطى كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته .
- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم .
- يساهم في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب أيضا ومصلحة المواطن إذا كان العمل مباشر مع الجمهور.
- تضع المسئول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها .
- يرسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين . (طاهر محمود كاللدة ، 2008 ، ص 186)

5-2 أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: استراتيجية وإدارية وتنموية، وستناولها بشيء من الشرح فيما يلي:

أ- أغراض استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال الاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي. ففي دراسة حديثة، تبين أن 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب- أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج- أغراض تنموية :

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ ، ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها

أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر: أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم. ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك. (جمال الدين محمد مرسى، 2006، ص 407-408)

6- استخدامات تقييم الاداء:

ان الهدف الاساسي من عملية تقييم اداء الافراد العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك واداء افراد في المنظمة وذلك نه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة ، ولذلك فان المعلومات الناجمة من هذه العملية يمكن الافادة منها في الجوانب الثلاثة الاتية:

■ تقويم الافراد وزيادة دافعتهم :

Individual Evaluation and Motivation :

تخدم نتائج تقييم الاداء المنظمة في عملية تقويم اداء الافراد العاملين لديها حيث ان المعلومات المتحصلة تعتبر كأساس للتقويم الدوري للأفراد سواء كان هؤلاء الافراد كفؤين ام غير كفؤين، فعالين ام غير فعالين ، صالحين للترقية ام غير مؤهلين لترقية ، كما ان هذه العملية (تقييم الاداء) تساعد الادارة في تحديد الحوافز المؤثرة على اداء الافراد من خلال التأثير على دوافعهم حيث ان الاداء هو المكون الاساسي والحيوي في نظرية التوقع في الدافعية ولذلك فان التركيز على الربط بين الجهد المبذول والاداء من جهة وبين الاداء والعوائد من الجهة الاخرى لابد ويؤخذ بعين الاعتبار في تحفيز الافراد ودفعهم للأداء الافضل ، وهذا يتم من خلال المعلومات المستقاة من عملية تقييم الاداء والتي تعتر الاساس في بناء نظام الدوافع و الحوافز.

■ تطوير الافراد :

Individual Development :

من الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الاداء في عملية تطوير الافراد في المنظمة ذلك ن عملية تقييم الاداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين ، ولذلك فان هذه المعلومات يمكن ارجاعها الى الافراد لتعريفهم بنوعية ومستوى ادائهم، حيث ان المعلومات التي تعكس مستوى اداء جيد تدعم وتحفز الافراد للأداء الافضل وتساهم في زيادة شعور الافراد باحترام ذاتهم وكفاءتهم . اما المعلومات التي تشير الى ان مستوى الاداء لم يكن مقنعا وانه مشوه ببعض السلبيات فهي تساهم في تقديم المشورة للأفراد ودفعهم للتطوير والسيطرة على هذه السلبيات ، وان هذه المعلومات تساعد الادارة في تصميم البرامج التدريبية ولتطويرية اللازمة للتغلب على نقاط الضعف في الاداء.

Organizational Planning :

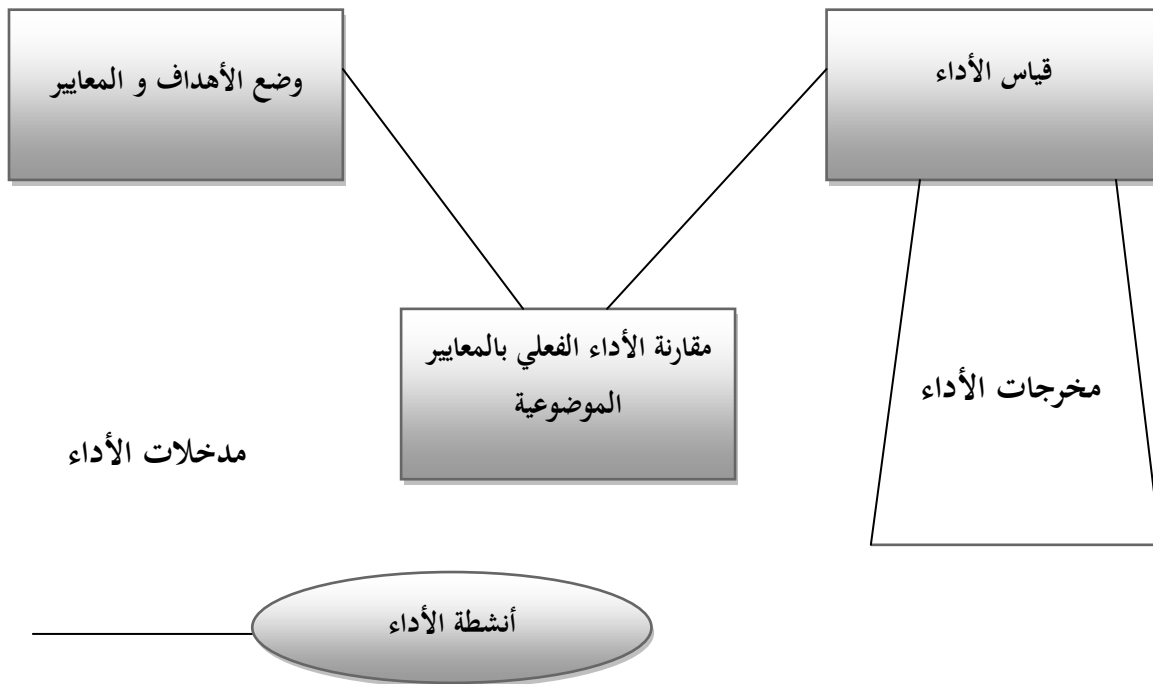
■ التخطيط التنظيمي :

ان عملية تقييم الاداء الفاعلية تزود المنظمة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من تهيئة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاني ونظامي.(سهيل محمد عباس، علي حسين علي، 2008، ص243)

7- وظائف وأسس تقييم الأداء :

7-1 وظائف تقييم الأداء : تتمثل أهم وظائف ومكونات عملية تقييم الأداء فيما يلي:

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمنظمة الكمية والقيمية وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك المنظمات علما أن البعض منها قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلافيا للمساءلة والحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط في حالة حصول العكس، وعليه لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.
- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المنظمة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على ممارستها مستقبلا، وهنا يجب التأكد من أن المنظمة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.
- تحديد الجهات والمراكز الإدارية، المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.
- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف. (عبد الله عقيل جاسم ، 1999، ص 193، 192)



الشكل رقم 26 : يوضح وظائف تقييم الأداء

(نادية العارف ، ، 2001 ، ص 347)

- حيث يجب أن تتوفر الوظائف السابقة على مجموعة من الخصائص وهي:
- المرونة تمكن المديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
 - تقدير المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
 - إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب حيث يعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومات.

7-2 أسس التقييم الفعال للأداء :

- تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي :
- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق
 - يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة و كمية الجهد ، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة .
 - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
 - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه .
 - يجب أن يكون القائمين على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
 - إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
 - يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل .
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء .
 - يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى .
- (زهير ثابت ، 2001، ص91)
- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
 - تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه .
 - إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية .

- إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل .
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما. (احمد سيد مصطفى، 2000، ص332)

8- مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء التنظيمي يمكن تحديدها كما يلي :

- تقييم الأداء العام:

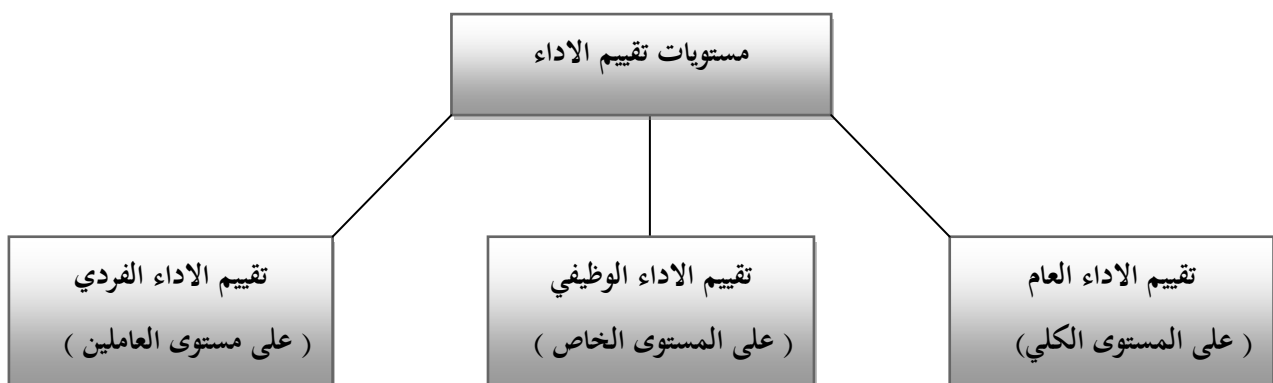
وهو مستوى يتضمن تقييم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الإنتاجية وأحيانا يشير هذا المستوى إلى تقييم كل قطاع إنتاجي لوحده.

- تقييم الأداء المؤسسي الخاص:

وهو المستوى الذي يشير إلى تقييم أداء المنظمة ككل متكامل إضافة إلى تقييم انجاز أقسامها أو وحداتها الإدارية، وهذا يجعل المنظمة هي وحدة التقييم الأساسية.

- تقييم الأداء الفردي:

وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الأساسية، حيث يشير هذا المستوى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم. (موسى اللوزي ، 2002، ص206)



شكل رقم 27 : لمستويات تقييم الأداء

9- محاور تقييم الأداء :

هي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور تتمثل فيما يلي :

1-9 **محور معدلات الأداء :** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم .ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، ويتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

2-9 **محور الصفات الشخصية :** الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية

3-9 **محور الهادفية :** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

4-9 **محور الفعالية العامة :** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية. (فاروق عبدة فلي، محمد عبد المجيد ، 2005، ص ص 269،270)

10- خطوات تقييم الأداء :

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء **Performance Criteria** ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك و يمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية :

1-10 تحديد معايير الأداء :

Establishment of Performance Criteria

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير **Factor** يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد فالمعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فان المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا وجوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء من هذه المواصفات أو الشروط الاتي

- **الثبات Reability** : ويقصد بها إمكانية القياس، أي ثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق **stability and consistency** فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية. أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر أو من طريقة إلى أخرى .
- **التمييز Discriminating** : المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية كما سبق ذكره في الفقرات الخاصة باستخدامات نتائج عملية التقييم .
- **القبول Acceptance** : لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

ويكون تحديد المعيار إما على أساس النشاطات (*Activities*) التي يتضمنها الأداء للعمل أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الأفراد العاملين (*Results*) حيث أن بناء المعيار على أساس النشاطات أو الفعاليات التي يؤديها الأفراد لأداء العمل يحدد معظم الممارسات السلوكية للأداء منها والايجابية ولا ينظر إلى النتائج المترتبة فقط أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو يقيس النتائج ويحدد الهدف فقط .

ونخلص من كل ما تقدم بأنه لابد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير ، المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المتحققة . (سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي ، 2008، ص ص 244 - 245)

10-2 اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ، ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف و رئيسه، وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقويم في اطار المنظمة الواحدة.

10-3 تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيههم ، وذلك لان اي خلل في هذه العملية الحسابية جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى انتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، و المكافآت والعلاوات، او تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا. (مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، 2002، ص 106)

10-4 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

Communicate performance Expectation to Employees

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين *Two-Way Communication* أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية *Feed-back* من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

10-5 قياس الأداء :

Measurement of performance

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

10-6 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

Comparison of the performance with Criteria

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .

10-7 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

Discussion the Appraisal Results with the Employees

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين النتائج نتائج عملية تقويم أدائهم ، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر. (سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي ، 2008، ص 247)

8-10 اتخاذ القرارات الادارية:

وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل:

- النقل.
- اعادة التكييف الوظيفي .
- الترقية او تنزيل الدرجة.
- الفصل... الخ. (مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، 2002، ص107)

9-10 الإجراءات التصحيحية

Initiation of corrective Action

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي . أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهي الإجراء التصحيحي الأساسي **Basic Correction** يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي ، 2008، ص 247)

10-10 وضع خطط تطوير الاداء مستقبلا:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة ان يحدد جوانب التطوير ، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة او اكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني .
- سلوكيات الاداء والتعاون مع الزملاء و الرؤساء.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات. (مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، 2002، ص107)

11- طرق واساليب تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

11-1 الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

هناك أساليب وأدوات متعددة تستخدمها منظمات القطاع العام والخاص لتقييم أداء العاملين فيها ، ومن أشهر هذه الأساليب والأدوات :

11-1-1 طريقة الصفات أو السمات *Characteristic Method* :

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء خلال تطبيق الخطوات التالية :

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز أداء العامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز - جيد جداً - جيد - مقبول - ضعيف و هكذا
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول أدناه :نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات :

جدول رقم 02

يمثل نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات

النقاط	الدرجة
10 نقاط	ممتاز
08 نقاط	جيد جدا
06 نقاط	جيد
04 نقاط	مقبول
2 نقاط	ضعيف

يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول يتم إعداده لتقييم الأداء ويطلق عليه نموذج تقييم أداء العاملين .

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج .
 - يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي .
 - يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا .
- (خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، 2013، ص ص 54-55)

2-1-11 طريقة التوزيع الإجباري:

هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع موظفيه أي توزيع مستوى الكفاءة على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدد المنظمة وفي هذا التوزيع يكون اغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة . ويوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي يتبعه الكثير في المنظمات عند استخدام التوزيع الإجباري .



الشكل رقم 28 يمثل نموذج النظام باستخدام التوزيع الإجباري

ومن خلال هذا الشكل نلاحظ أن المشرف يوزع الموظفين على هذه الدرجات فإذا فرضنا أن الرئيس أو المشرف لديه 10 من المرؤوسين فانه سيعطي 1 منهم تقدير ممتاز و 2 جيد جدا و 4 جيد و 2 متوسط و 1 اقل من المتوسط .

تصلح هذه الطريقة عندما تكون أعدادا كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع الحكومي، وهي طريقة تجبر المقيم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية .

أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة والضعف لدى الفرد كما أنها غير دقيقة وتفتقد المصداقية (الرأي الشخصي). (نورالدين حاروش ، 2011 ، ص 95)

3-1-11 طريقة الترتيب العام:

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وأقلهم و ذلك بإعطاء رقم (1) مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوء، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة . وتبدو هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم . (مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، 2002 ، ص 112)

11-1-4 طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تتخذ أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين .

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي :

أ - تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في -ذلك- منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة الرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب - التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج - تأثير الحداثة : فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د - التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ - التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سليات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة الرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل على الاستمرار في عدم نضجه .
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج وعدم استخدامها أو استغلالها ، **Mature** والحد من قدرات العامل الناضج. (فاروق عبدة فليه، محمد عبد المجيد ، 2005، ص 272)

5-1-11 طريقة الميزان المتدرج :

يعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الأفراد من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من (1) إلى (3) أو من (1) إلى (5) أو من (1) إلى (7) الخ... وقد يحتوى المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف... الخ و يطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم ويتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الفرد وجمع الدرجات نحصل على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء.

وتتخذ هذه الطريقة شكلا أكثر تطورا وذلك بتقدير درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعا لأهميته النسبية، ثم تقييم تلك الدرجة إلى المراتب التي يتكون منها المعيار ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات التي يتواجد بها كل معيار من معايير التقييم في مستوى أداء الفرد ، ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 03

يمثل تقييم الأداء باستخدام أسلوب الميزان المتدرج :

درجة التقييم	المستويات					قيمة المعيار	عوامل التقييم
	ممتاز	متوسط	جيد	جيد جداً	مقبول		
30	06	12	18	24	30	30	1- المعرفة بالعمل : هل للفرد معرفة كافية بالعمل ؟
16	4	8	12	16	20	20	2- كمية العمل : هل حجم العمل كافي ؟
15	3	6	9	12	15	15	3- نوعية العمل : هل نوعية العمل مرضية ؟
12	3	6	9	12	15	15	4- الخصائص الشخصية : المبادرة ، الذاكرة ، التوازن ...
4	2	4	6	8	10	10	5- القدرة على التكيف : إمكانية استيعاب معارف غير تلك المتعلقة بوظيفته
8	2	4	6	8	10	10	6- القدرة على الاستيعاب : استيعاب توجيهات العمل

وعلى أساس الدرجة التي يحصل عليها الفرد يتم الكشف عما إن كان في مكانه في هذا المنصب، كذلك يتم تحديد ما إذا كان مؤهلاً لكي يشغل مناصب أخرى أم لا وهذا الأسلوب يعتمد في تقييمه للأداء على أساس مجموعة من المعايير وهذا ما يجعله يتصف بالفعالية، ولكن تبقى دائماً الصعوبة تكمن في تقدير الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، فيبقى دائماً المجال مفتوحاً للاعتبارات الذاتية . (عبد الفتاح بوخمخم ، 2011 ، ص ص 185-186)

6-1-11 طريقة القوائم :

يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون اختلاف في الأسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء، وإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير ويستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف ومن أمثلة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الرئيس أفكار طيبة ؟ نعم لا
- هل يتبع التعليمات بدقة ؟ نعم لا
- هل يواظب على الحضور ؟ نعم لا

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

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد ووقت كبير ودقة فائقة كما انه ليس من السهل تجميع ، وتحليل ووزن عدد العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته .

ومن مميزاتا أنها توفر كثيرا من الوقت للمشرف حيث انه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقرير. (نور الدين حاروش ، 2011، ص 94)

ان الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

11-2 الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، سعى الكثير من رجال الفكر الإداري إلى استكشاف ووضع مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن أهم هذه الطرق نذكر ما يلي :

11-2-1 طريقة الاختيار الإجباري *Forced choice* :

في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم وتتكون هذه الأخيرة من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل اثنان تملان الصفات المرغوبة واثنان تملان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف والرئيس باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين، وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان وصفتان سلبيتان في أداء الموظف ولا يعلم الرئيس مسبقا القيمة "س" الممنوحة لهذه الجمل، معناه انه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما جيدا أو ضعيفا حسب تفضيله الشخصي، وفيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر التقييم . وهذا المثال يوضح لنا طبيعة الجمل :

الصفات المرغوبة :

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل .
- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا .

الصفات غير المرغوبة :

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

إن لهذه الطريقة مزايا من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الإنسانية كالتحيز والتدخل الشخصي. أما من عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى وخاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين، زد على ذلك فهي لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه . (نور الدين حاروش ، 2011 ، ص 97)

11-2-2 طريقة الأحداث الحرجة :Critical Incidents

لموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة ايجابيا والسلوكيات الأساسية المساهمة سلبيا في الأداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم (المشرف) خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية .
إن هذه الطريقة ذات أهمية و فائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم كما وأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم حيث إن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، كما أن تحديد ووضع السلوكيات في قائمة يوضح للفرد العامل أيا من السلوكيات مرغوب فيها وأيا فيها غير مرغوب منها وتتطلب للتطوير.

أما أهم السلبيات الناجمة من استخدام هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين فتتمثل بما يلي :

1- تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة الأداء للعاملين وكتابة المواقف الايجابية والسلبية أثناء فترة التقييم .

2- انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث أن المواقف السلبية المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة ثم تلافيها من قبل العامل و مع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتم تقييم الفرد العامل على ضوءها والنموذج التالي يوضح هذه الطريقة

تقييمات سجل المواقف الأساسية لسلوك الفرد العامل المؤثرة ايجابيا أو سلبيا على الأداء .

اسم الفرد العامل القسم :

اسم المقيم : تاريخ التقييم من : 09/01 إلى 12/31

السيطرة على المخاطر في العمل :

التاريخ	سلوك الفرد الايجابي	التاريخ	سلوك الفرد السلبي
10/01	يوضح بان إحدى السلام المستخدمة في العمل مكسورة و غير صالحة و لا بد من استبدالها	10/11	يترك احد الشبابيك في مختبر المواد الكيماوية مفتوحا
12/02	يخرج النفايات المحروقة حالا للسيطرة على المواد التالفة	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية
10/10	سلوك الفرد الايجابي	12/12	سلوك الفرد السلبي

شكل رقم 29 نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعدة مختبر

يلاحظ من النموذج أعلاه بأنه تم تحديد السلوكيات ووضعها في مجموعات من الصفات كالسيطرة على المخاطر في العمل وما على المقيم إلا أن يدرج المواقف التي صدرت من الفرد العامل فمن هذه المجموعات الصفات المؤثرة بدرجة جوهرية إما ايجابيا أو سلبيا على الأداء .(سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، 2007، ص ص 256-257)

11-2-3 طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم. (فاروق عبدة فليه، محمد عبد المجيد ، 2005، ص 275)

11-2-4 طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين...الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المفضل للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

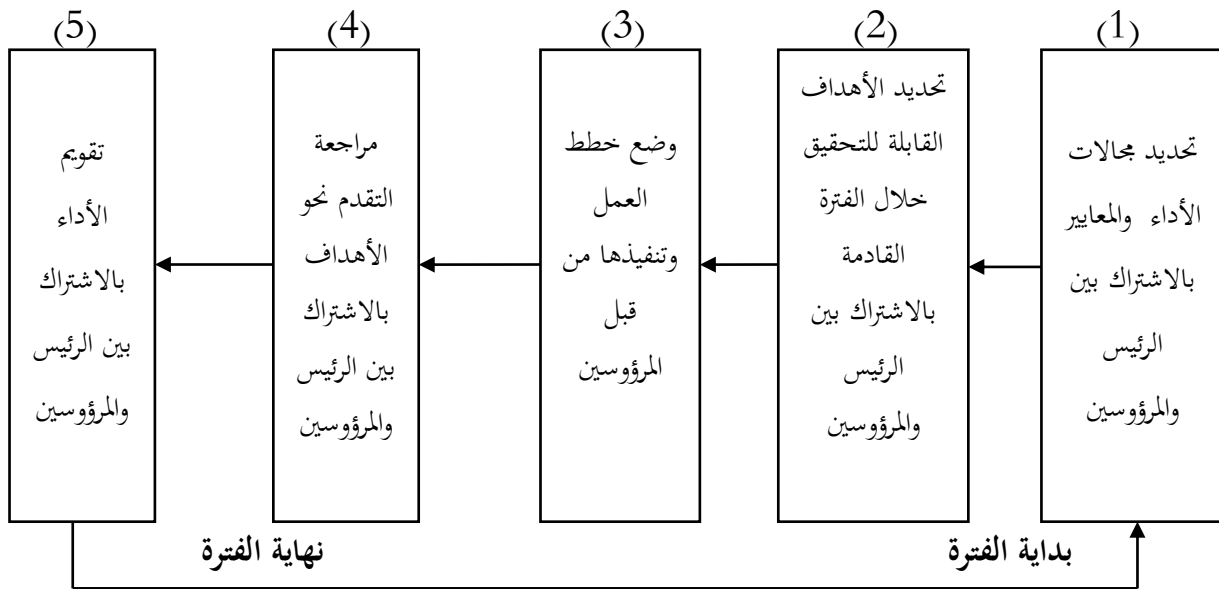
ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .(جمال الدين محمد مرسى، 2002 ، ص 425)

11-2-5 طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives :

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقويم بعد الأداء .

وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي :



شكل رقم 30

يمثل خطوات الإدارة بالأهداف

ويتبين من الشكل أن تقويم الأداء (الخطوة الخامسة) هو عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك رئيسه في تحديدها والأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محددة مسبقا ومعززا موقفه بحقائق رقمية، وقد يقدم ذلك في تقرير إلى رئيسه المباشر ليناقشاه معا ويحددان سبل تقييم الأداء ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تفاديها ثم يتفقان على الأهداف الأخرى وهكذا . ومن الضروري أن يراجع رئيس الرئيس أداء الفرد وتقويم الرئيس المباشر له من أجل زيادة الموضوعية وإعطاء الرئيس الأعلى صورة شاملة على قدرات مرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين .

وكما ترى فإن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة تميزها عن الطرق السابقة وفيما يلي جدول يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى .

جدول رقم 04

مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
طرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق و المستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد	المهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
إصدار الحكم و التقويم	المساعدة و النصيح و الإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك و الدفاع عن النفس	المشاركة في التقويم بهدف التعلم	دور المرؤوسين
نادرا ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقا	معرفة المرؤوس نتيجة التقويم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس و المرؤوس

ولكن بالرغم من هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف، نجد أنها تعاني من بعض المشاكل ومن بينها مثلا أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط. بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشلها في التطبيق . وأن هذه الطريقة تفترض إن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات والواجبات .

وأخيرا فإن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة. (مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح ، 2002، ص ص 117-

118)

11-2-6 قوائم المراجعة Check lists

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة . وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل. إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها. وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين ، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) كما في الجدول الذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة. كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة .

وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال. إذ أن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الايجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فرما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها لاسيما وأن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها ، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا .

جدول رقم 05

نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة و الإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملاؤه بالعمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

(خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، 2013، ص 164)

12- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبيا على نتائج التقييم و لذلك فإن أهم خطوة كما رأينا هي عملية تحديد المعايير، وفي معظم الطرائق التي سبق التطرق إليها و بصورة خاصة الطرائق الحديثة كان التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ومع ذلك يمكن القول بان هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها تحديد معايير موضوعية بدرجة كبيرة ولذلك فإننا نتوقع عند تطبيق هذه المعايير وعند تنفيذ عملية التقييم أن لا تكون هذه العملية متكاملة ومثالية ، فلا بد وأن تحصل أخطاء في عملية التطبيق وفي هذه الأخطاء ما يلي :

الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد **Leniency Error** لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم ، إذ أن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس والبعض الآخر يضعون درجات واطئة، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل الايجابي أما النوع الثاني من التقييمات فيشير إلى التساهل السلبي، حيث أن الاول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا في حين الثاني يضع التقديرات بمستوى اقل مما يستحقوا .

إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر إن كان هناك مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة، لكن المشكلة تكون واضحة نظرا لوجود أكثر من مقيم لاسيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم . (سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، 2007، ص271)

13- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي :

تقييم الأداء بصورة موضوعية أمر بالغ الصعوبة وفي نفس الوقت بالغ الأهمية وهو هدف تسعى المؤسسات الصناعية للوصول إليه و مع ذلك فان هذه الموضوعية تحيط بها صعوبات عدة منها :

■ **تأثير الهالة :** الهالة هو الميل إلى تقدير شخص ما أكثر مما يستحق لان هذا الشخص أعطانا صورة براقة لامعة عن نفسه بحيث أعطى انطبعا ممتازا عن قدراته وإمكانياته ، ولكن بعد الفحص والتدقيق اتضح أن هذه الصورة خاطئة معنى ذلك أن الهالة هي الانطباع الأول الذي نأخذه عن شخص ويعطى بناء على هذا الانطباع أكثر مما يستحق .

■ **الخطأ الثابت :** حيث يتفاوت المشرفون القائمون على تقييم العمال من حيث دقتهم في عملية التقييم وهذا أمر شائع في مجالات عديدة ونعطي مثالا للخطأ الثابت فيما يلي : مدرس يصحح اختبار تحصيليا مقاليا ونراه أثناء التصحيح أكثر سخاء في الدرجات من مدرس آخر . هذا عيب أو خطأ ثابت في تقديرات هذا المدرس ونفس الأمر قد يوجد في مجال المؤسسات الصناعية. والخطأ في التقدير قد يكون راجعا إلى تعاطف المشرف مع العامل فقد يكون العامل ضعيف الإنتاج ولكنه شخص طيب وقد يكون جيد الإنتاج و لكنه شخص مزعج . وهذا معناه أن سمات شخصية العامل تؤثر على تقديرات المشرف فينحرف كثيرا أو قليل عن الموضوعية ومن المهم أن نذكر أن هذا الانحراف قد يكون معتمدا أو قد يكون غير معتمد .

■ **التحيز الشخصي :** القائم على عملية التقييم أولا وأخيرا هو إنسان ومن الصعب إن لم يكن من المستحيل أن يتخلص نهائيا من الانحيازات الشخصية وهذا أمر متصل بتأثير الهالة الذي ذكرناه سابقا . وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى متوسط عدة تقديرات تخفيفا من الآثار الجانبية لهذه الانحيازات .

■ **أخطاء الحداثة :** من الملاحظ أن عملية التقييم تتم كل سنة في اغلب الأحوال و يكون التقييم في موعد معين كل عام وقد يتأثر التقييم بعنصر الوقتية وبالطبع فان العمال يعرفون ذلك تماما ، وهنا يبادر العمال إلى تحسين الأداء وهذا التحسين المؤقت يحدث قبيل أو مع وقت تقييم الأداء بحيث يؤدي هذا التحسين المؤقت إلى زيادة تقييم أداء هذا العامل .

■ ومن جهة أخرى فانه قد تحدث ظروف تؤدي إلى تدني إنتاجية عامل ممتاز في هذا الوقت فيؤثر ذلك ويؤدي إلى تدني تقييم الأداء بالنسبة له. والحل الأمثل الذي تتبعه الشركات الصناعية هو التقييم على فترات أربع كل عام ويكون التقييم النهائي هو متوسط هذه التقديرات. (محمد شحاتة ربيع، 2010، 343)

ويرى بوخمم أن صعوبات تقييم الأداء ترجع إلى ما يلي :

- **المغالاة في الأهداف :** عندما تضع منظمة ما موضع التنفيذ إجراء لتقييم الأداء، فإن المحاولة تكون كبيرة لربط تحقيق العديد من الأهداف بنظام التقييم، توفير قاعدة أكثر موضوعية لتشخيص الأجور، تحسين الأداء اليومي، بناء برنامج تكوين شخصي، تحديد التوجهات المهنية المرغوبة... الخ السؤال الذي يمكن أن يطرح هل القائم بالتقييم تتوفر لديه المعلومات الكافية ويمتلك القدرة على إصدار الأحكام بحيث يكون في المستوى الذي يمكنه من تقديم التشخيص الملائم لضمان تحقيق نظام التقييم لكل هذه الأهداف ؟
- **الأهداف قد لا تتلاءم مع عملية اتخاذ القرار:** هل يمكننا مثلاً أن نقضي وقتاً طويلاً في الكلام عن استخدام نتائج التقييم في تشخيص الأجور إذا كانت سياسات الأجور لا تمكن من التمييز بوضوح بين الأجور، وإذا كانت العديد من العوامل تتدخل لدى تحديدها .
- **غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم :** رغم التوجيهات الرسمية ففي اغلب الأحيان فان عملية تقييم الأداء لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات، فعملية اتخاذ القرارات تبقى تتم بنفس الكيفية التي كانت تتم قبل تطبيق نظام التقييم، أي أن القرارات تبقى تتخذ دون الأخذ في الحسبان لنتيجة التقييم ، وهذا يشجع بدون شك المعارضين لنظام التقييم على عدم أتباعه .
- **إشكالية اختيار المقيم الملائم :** هل المقيم يمتلك القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرارات في مجال تسيير الموارد البشرية ويمتلك المعلومات الكافية عن الأفراد الخاضعين للتقييم ؟ من هو الشخص الملائم للقيام بدور المقيم ؟ الإجابة التي تقدم في اغلب الأحيان المسئول المباشر يكون أكثر ملاءمة، فبدون شك هو الذي يمتلك الرؤية الواضحة عن النتائج، السلوك وكفاءات مرؤوسيه. لكن هل المقيم لديه تأثير فعلي على قرارات تسيير الموارد البشرية، الأجور، الترقية، التكوين... الخ
- **إن كنا نهدف بان لا ينصب التقييم على تقييم الاداءات الوظيفية فقط ولكن أيضا على التطور المهني،** أليس من الضروري أن يكون المقيم يجمع بين القدرة على امتلاك المعلومات الكافية عن المرؤوسين الخاضعين للتقييم والقدرة على التأثير على اتخاذ القرارات في مجال تسيير الموارد البشرية ؟
- **نقص في المعلومات وتعدد الانتظارات:** إن الإدارة كثيرا ما تخفق في توفير المعلومات الكافية لطرفي التقييم، وإن كانت في بعض الأحيان تقدم التكوين الضروري للمقيمين فان الأمر لا يكون كذلك بالنسبة للخاضعين للتقييم وبالتالي ينشأ خوف لدى المرؤوسين من التقييم.
- **هناك عقبات كلاسيكية تقف أمام التقييم و هذا يؤدي إلى أن لا نتوخى من التقييم أكثر مما نشعر أننا قادرين على الحصول عليه .**

■ إن الإشكالية تأتي من تعدد انتظارات متعددة الأطراف من التقييم، فالخاضعين للتقييم ينتظرون تطور على مستوى الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون انعكاسات على مستويات الأداء. إن محاولة إرضاء الجميع أمر صعب خاصة خارج إطار الآليات الفعلية لعملية اتخاذ القرارات. (عبد الفتاح بوخخم ، 2011، ص 190)

14- معالجة مشاكل تقييم الاداء:

من خلال ما سبق وجدنا ان هناك العديد من المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية تقييم الاداء، الا ان هذه المشاكل والصعوبات مهما كانت كبيرة، لا توجد حلول جذرية لمعالجتها ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول الى نظام سليم وعادل قائم على اسس علمية وموضوعية بالدرجة الاولى وذلك في ضوء النقاط التالية:

14-1 تصميم نظام تقييم الاداء : يجب تصميم نظام تقييم الاداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل

او المجموعة الوظيفية التي ينتمي اليها العامل، حيث ان عناصر التقدير تختلف اهميتها النسبية من وظيفة الى اخرى، كما يجب ان تأخذ اوزانا تتفق مع هذه الاهمية، وبشكل عام فان تصميم النظام يجب ان يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى اداء العامل بحيث يكون واضحا للجميع. (جمال الدين محمد المرسى ، 2006، ص 456)

14-2 التدريب للمقيمين : يعد المقيمون او المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة كيفية

مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام امر مهم، حيث ان عملية تقييم الاداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقية والمكافآت والعلاوات، كما ان تدريب المقيمين يضمن وجود اشخاص قادرين على اداء العملية بموضوعية واثقان وبعيدا عن الاخطاء الدارجة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 407)

14-3 استخدام اكثر من طريقة: يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الاداء وذلك باختلاف

الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي ان تكون هذه الطريقة واضحة ودقيقة بحيث تتضمن ارشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم .

14-4 اختيار معايير صحيحة: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الاداء، وهي التي تمس نواتج

الاداء، ثم سلوك الاداء، واقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل ان يكون العاملون على علم بهذه المعايير واهميتها واوزانها النسبية، تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

14-5 اللجوء للتغذية الراجعة : من اجل ان يكون هناك نظام تقييم فعال يجب ان يكون هناك تغذية راجعة تعمل على اخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الاداء والتي يفضل ان تتم بصورة مستمرة . (احمد ماهر، 2007، ص310)

14-6 اجراءات التظلم :يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم اعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الاداء القيام بتنفيذه على اساس سليم ان يتم فتح باب التظلم امام العاملين، الذين ظلموا في نتائج تقدير كفاءتهم امام جهات ادارية عليا متخصصة في اعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في انه يجعل الرؤساء المقيمين اكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الاداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم. (احمد ماهر، 2007، ص309)

15- فعالية تقييم الأداء :

- حتى يكون تقييم الأداء فعالا ويحقق الأهداف المسطرة يجب أن تكون :
- المعايير والمقاييس يجب أن توضع بكل موضوعية وتبنى على الحقائق فقط بعيد عن الاجتهادات الشخصية .
- البساطة والمرونة بحيث يجب أن تكون صياغتها بسيطة وسهلة في القياس، قابلة للتعديل وفقا للظروف والمتغيرات .
- تصميم معدلات الأداء التي يجب كذلك أن تكون نابغة من أهداف التنظيم والفرد أيضا لضمان الفعالية ، وعموما تشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته وأسلوب الأداء .
- أما فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين فيجب توفر :
- الاهتمام من طرف الإدارة و العناية الفائقة و توفير أفضل السبل لنجاحها .
- الاقتناع أي يجب على المديرين فهم جيد لهذه البرامج و الاقتناع بها حتى يتسنى لهم تطبيقها و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها .

فيما يتعلق بالعاملين :

- تحديد الفئات أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأنه من المستحيل تطبيق برنامج واحد لكل الفئات.
- المقابلة الإخبارية وهذا لإضفاء طابع الصراحة والعلن والديمقراطية على العملية فمن خلال مدة زمنية قصيرة 20 دقيقة يمكن عرض الجوانب القوية والضعيفة لدى العامل ويمكن التركيز على السلوك أي سلوك الأداء وليس الشخص في حد ذاته . (نورالدين حاروش، 2011، ص 89)

16- مقترحات لتطوير تقييم الاداء:

من الممكن الاعتماد على بعض الوسائل والاسس في تطوير عملية تقييم الاداء وذلك لغرض التقليل والحد من المشاكل الناجمة عن هذه العملية الرئيسية التي تؤثر في الافراد وكذلك تؤثر بشكل غير مباشر بالمنظمة ككل ومن المقترحات التي من الممكن استخدامها من قبل ادارات الافراد هي ما يلي:

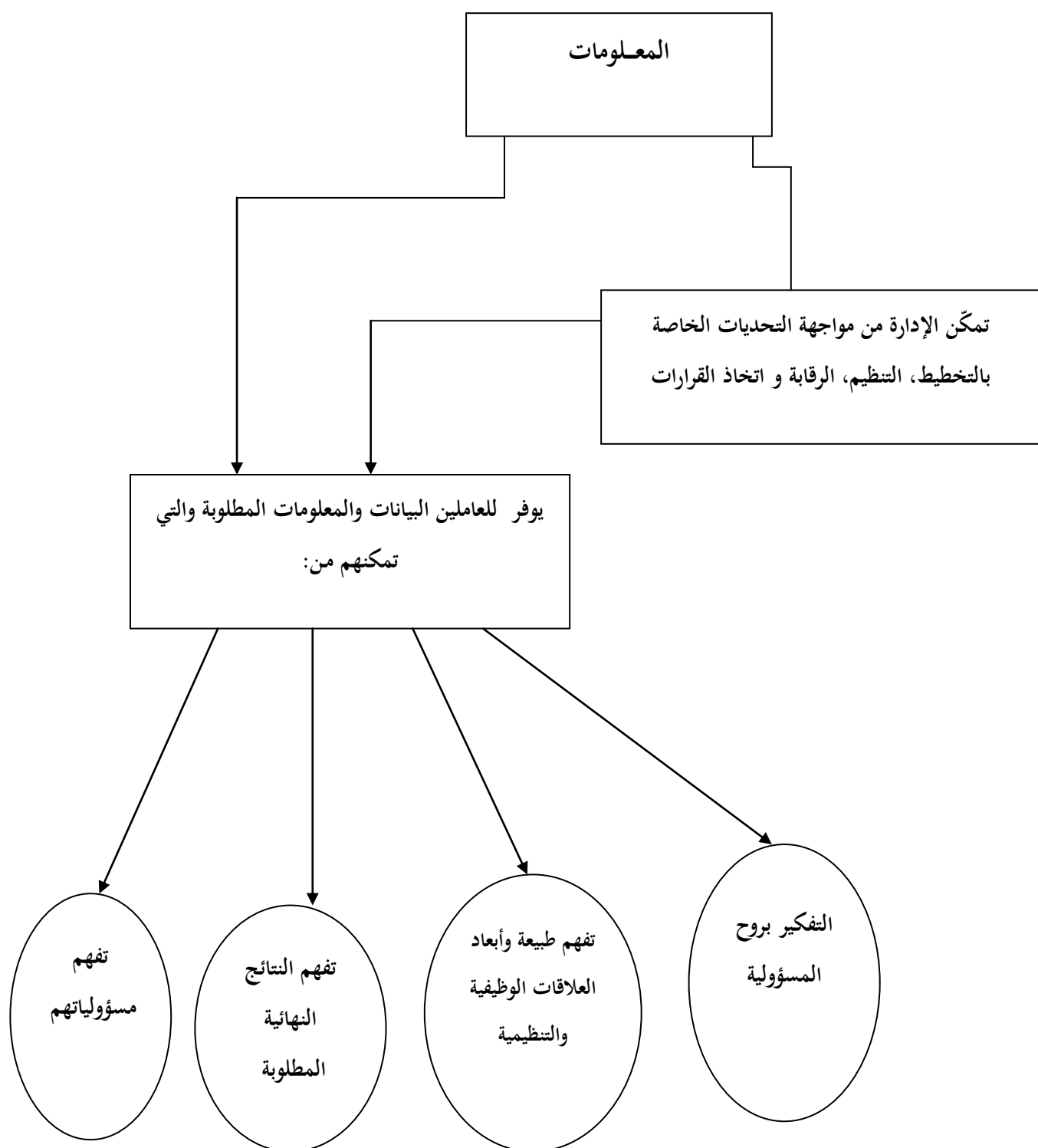
- استخدام المقاييس السلوكية: بدلا من الخصائص و الصفات Traits حيث ان الصفات في الغالب لا ترتبط بالأداء في العمل اضافة الى كونها مفاهيم عامة لا يمكن تحديدها بدقة فما المقصود مثلا بالولاء، او الابداع وغيرها من الصفات؟ اضافة الى ان الصفات تخضع للأحكام الشخصية اما المقاييس المبنية على الاسس السلوكية فهي في الغالب ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب للقيام بالعمل اضافة الى انها مقاييس مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي كما و الحال في طرق التقييم الحديثة.
- استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس اداء الافراد العاملين: بحيث تعطي هذه الطرق نظرة متكاملة عن اداء الافراد العاملين من حيث نتائج الاداء والاجراءات او الطرق المتبعة من قبلهم ، كما انها تحدد نقاط القوة والضعف في هذا الاداء اضافة الى استخدام نتائجها في عملية التطوير للأفراد والتطوير التنظيمي كذلك الاستفادة من المعلومات المراجعة في عملية التخطيط للموارد البشرية للمنظمة بكاملها.
- استمرارية التغذية العكسية للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى ادائهم: ويفضل ان يكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة بعد التقييم حيث يجمع هؤلاء الافراد العاملين ويوضحوا لهم نتائج التقييم ونقاط الضعف والقوة. (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2008، ص273)

17- توفر الاتصالات والمعلومات في الأداء:

إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموماً، وحتى الصمت - أحياناً - يمكن أن ينقل معنى معيناً. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 330)

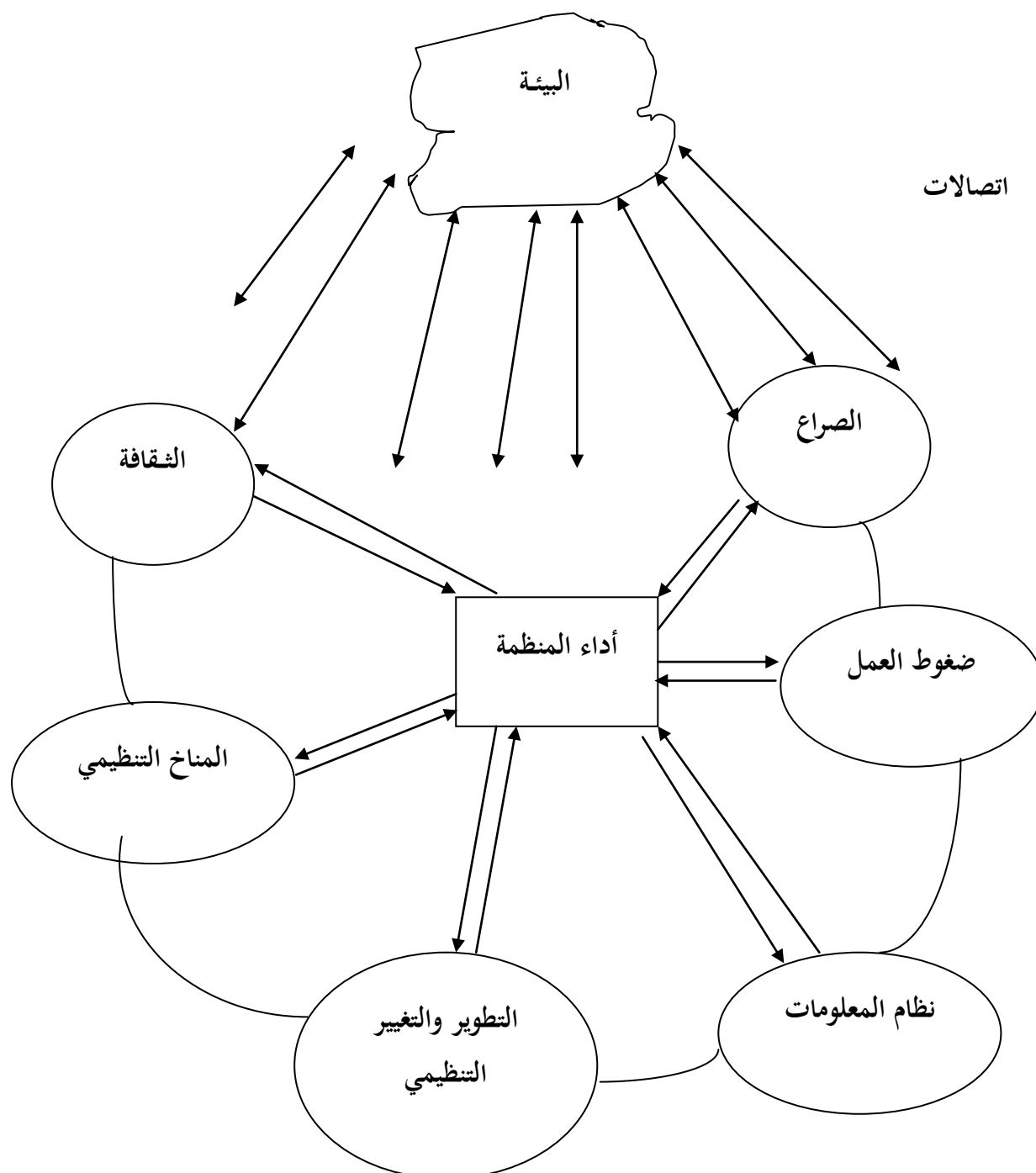
وعلى هذا الأساس فإن للاتصال هدفاً أساسياً هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل. هذه المعلومات التي تناسب بدورها بيسر وسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلباً على المنظمة.

إن الإدارة التي تبتغي النجاح لا بد أن تمتلك نظاماً للاتصالات فعالاً حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل للإدارة من أجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم. ولكي يكون الاتصال فعالاً ويحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، وعلى الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل وصعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو مهارية أو سلوكية. والشكل التالي يوضح أهمية المعلومات وكذا الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المنظمة:



الشكل رقم 31 أهمية المعلومات
المصدر: (علي السلمي، 1996، ص 340)

تتجلى توفير الاتصالات في ضرورة إرساء نظام مفتوح متصل ومتواصل بين أعضاء التنظيم كما يؤكد مسؤولية المدير في تحقيق التوافق بين الأفراد وبين المناصب في المستويات الإدارية عن طريق العناية باختيار العاملين واستعمال العوامل السلبية والإيجابية وتأمين التنظيم غير الرسمي كل هذه الجوانب التي تحيط بالأداء تؤثر وتتأثر به، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:



الشكل رقم 32 الجوانب المحيطة بالأداء

18- علاقة الاتصال بالأداء الوظيفي:

يعبر الاداء الوظيفي عن مستوى انجاز العمل ، ولذلك يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل ، و التي من عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل ، من خلال زيادة اقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات ايجابية مما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في اداء العمل ، ومن ثم تؤثر اتجاهات الافراد نحو العمل على مستوى ادائهم، فالفرد الذي يتمكن من اداء عمله بسهولة ويسر، وسرعة بالاستفادة من مميزات الاتصال الفعال يحب عمله، ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى ادائه، ويزداد اقباله على العمل يوما بعد يوم، والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل، ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى ادائه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه .

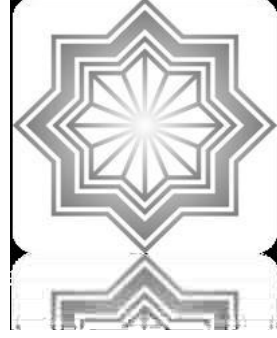
فأهمية الاتصالات تكون في تأثيرها المباشر على اتجاهات الافراد التي تنعكس سلبا او ايجابا على سلوكياتهم ، حيث ان تكوين اتجاه مضاد للعمل ، يدفع الى محاولة الانتقال منه الى عمل اخر، مع تدني الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الاداء، فيؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء في العمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء، والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء وارتفاع الكفاءة الانتاجية. (الشيخ، 2011، ص31)

وتبرز اهمية الاتصالات في كونها اداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الاداء ، فالاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين ، و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم و الاندماج فيه . كما انه من ناحية اخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه واهدافهم، وردود الفعل لديهم اتجاه اهداف التنظيم وسياسته . (بوعمامة احمد فارس، 2010، ص36)

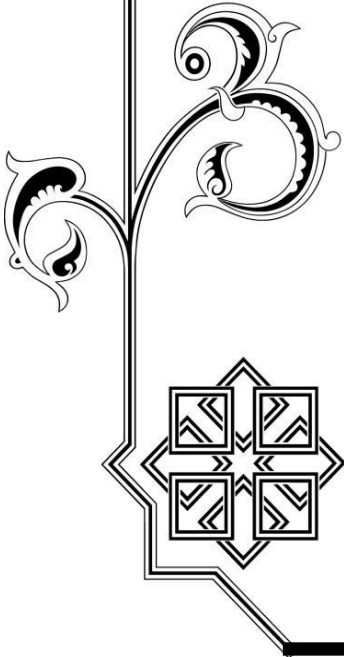
ان قدرة المؤسسة على النجاح وتحقيق اهدافها، يعتمد بالدرجة الاولى على مستوى اداء العاملين فيها وخاصة الموظفين الاداريين وذلك من خلال نوعية و جودة ادائهم و مستوى كفاءتهم ، لان كلما اتصف العاملون بالمهارات الجيدة والقدرة العالية على الاتصال كلما زادت ذلك من الكفاءة الانتاجية وقدرتها على تقديم الخدمات التي تساهم الارتقاء وتطوير المؤسسات.

خلاصة

في هذا الفصل تم استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه . فهي عملية منتظمة ومستمرة داخل المنظمة وتهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل حيث تهدف بشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد. ومن خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم .



الجانب الميداني



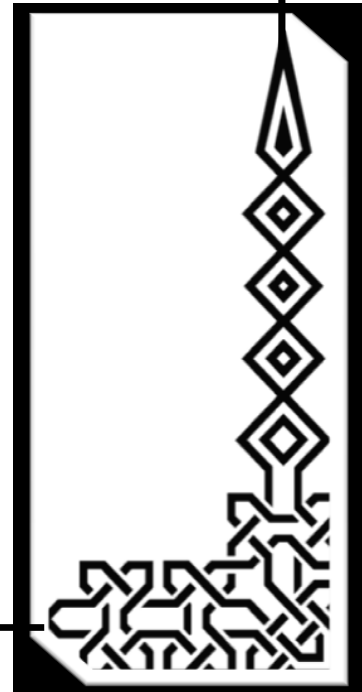
الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المستخدم
- 3- المجتمع وعينة الدراسة
- 4- البرنامج المقترح
- 5- أدوات الدراسة
- 6- إجراءات التطبيق الميداني
- 7- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة



أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية في أي بحث من البحوث أو دراسة من الدراسات مرحلة مهمة والخطوة الأولى نحو البحث المعمق لظاهرة ما، فهي وسيلة التي يتم من خلالها الإلمام بكل جوانب الموضوع وتحديد متغيراته وفرضياته وفحصها وكذا جمع البيانات الأولية عن موضوع الدراسة وتعديل الأدوات وتكييفها مع الموضوع، فهي أساس المرحلة التحضيرية من البحث، كما تمكننا من التعرف على الصعوبات التي قد تعترضنا لتفادها في الدراسة الأساسية، وكذا التعرف على حالات الدراسة وانتقاء الحالات في ضوء الخصائص التي تم تعيينها. لذا ارتأت الباحثة إجراء الدراسة الأساسية في نفس مؤسسة البحث التي تمت خلال مرحلتي اليسانس 2012 والماستر 2014 والذي حددا بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة والتي استعملت فيهما استمارة الاستبيان لقياس أنماط الاتصال التنظيمي وبحثت في أسبابه ومعوقاته وبهدف الاستمرار في موضوع الدراسة.

1- أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية كونها تمكن من تقديم صورة واضحة، وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني، بداية من وصف المنهج المستخدم، إلى وصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، ثم التطرق لأدوات جمع البيانات ودراسة مدى صدقها وثباتها وملاءمتها للدراسة الأساسية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة .
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.
- التعرف على الظروف الدراسة الأساسية.

3- مراحل اجراء الدراسة الاستطلاعية:

- **المقابلة:** حيث استخدمت هذه التقنية بهدف الإلمام أكثر بموضوع الدراسة، حيث برمجت لنا مقابلات فردية مفتوحة مع بعض المسؤولين ورؤساء المصالح ورؤساء الأقسام في مكاتبهم وجهت لهم نفس الأسئلة واستغرقت مدة المقابلة 30 دقيقة .

حيث تم في هذه المقابلات:

- عرض موضوع البرنامج وأهدافه وتقديم خطوطه العريضة.
- توجيه أسئلة مفتوحة حول بعض الأنشطة التي يقوم بها الموظفون في مجال الاتصالات الكتابية الورقية والالكترونية .

■ كيفية أرشفة الوثائق الإدارية بالمؤسسة.

وقد أفادتنا هذه الأسئلة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

- **الملاحظة:** وقد شملت هذه الطريقة ملاحظة الموظفين أثناء أداء مهامهم داخل المؤسسة وتسجيل المهام التي يقومون بها.

- **استبيان:** أثر المقابلة التي تمت مع الموظفين ونتائج الدراسات السابقة وقبل صياغة البرنامج المقترح في شكله النهائي تم بناء استمارة استبيان لتحديد الاحتياجات التدريبية تم توزيعه على الموظفين. وبعدها تم تفرغ هذه النتائج وتحليلها بغية الوقوف على أهم الاحتياجات في المؤسسة، حيث توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى تصنيف وترتيب الاحتياجات التدريبية في مجالي الاتصال الإداري الكتابي الورقي والالكتروني إلى ما يلي:

■ احتياجات تدريبية في مجال الاتصال الكتابي الورقي الذي تكثر فيه الأخطاء الإدارية والقانونية، إذ أن أغلبية الموظفين لا يحسنون استغلال هذه الأداة، مما ينتج عنه اضطرابات داخل المؤسسة ويعود ذلك إلى افتقارهم للغة المستعملة في مجال العمل حسب عينة الدراسة الاستطلاعية .

■ احتياجات تدريبية في مجال الاتصال الكتابي الالكتروني وذلك لعصرنة الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الالكترونية، إذ ترى عينة الدراسة أن بعض الموظفين يفتقرون لهذه الوسيلة أثناء تواصلهم مما أفقدهم التحكم في العملية الإدارية .

■ كما دلت نتائج المقابلة على احتياجات تدريبية في مجالات أخرى تم استبعادها لأنها لا تمس متغيرات الدراسة.

وبناء على ما توصلت إليه الباحثة في الدراستين السابقتين خلال مرحلتي اليسانس والماستر وبعض الدراسات السابقة بالإضافة إلى المقابلة وتحديد الاحتياجات التدريبية تم ما يلي :

- تحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة دقيقة .

- بناء أدوات الدراسة .

- بناء البرنامج التدريبي المقترح

- إعادة صياغة استمارة الاستبيان.

- إضافة بعض الأسئلة التي لفت انتباهنا إليها أفراد العينة.

- حذف بعض الأسئلة التي لا تخدم دراستنا.

ثانيا: التعريف بميدان الدراسة :

أجريت الدراسة الاستطلاعية و كذا الدراسة الاساسية بمؤسسة سوناطراك بحوض بركاوي قسم الإنتاج بولاية ورقلة وستتناول بعض المراحل التي مرت بها شركة سوناطراك منذ تأسيسها .

نبذة تاريخية: أسست سوناطراك أو المؤسسة الوطنية للإنتاج والنقل والتميع وتسويق المحروقات بمرسوم 491/63 الصادر سنة 1963/12/31 ولكنها خلال فترة قياسية أحرزت تطورا متميزا من خلال التوسع في مهامها بمرسوم 296/66 الصادر سنة 1966/9/22 حيث أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب(البحث) والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات.

لقد باشرت مؤسسة سوناطراك بالقيام بمفاوضات مع شركات أجنبية مختلفة وذلك بعد مصادقة قانون المحروقات على التعديلات التي سمحت لسوناطراك بذلك وبهذا كانت هناك عقود لسنتي 1995, 1996 مع شركة إيطالية والشركة البترولية الإنجليزية. تضم سوناطراك عدة أقسام من بينها قسم الإنتاج الذي بدوره ينقسم إلى عدة وحدات من بينها المديرية الجهوية لحوض بركاوي وهي ما سيتناوله موضوع هذه المذكرة.

الموقع الجغرافي: ناحية حوض بركاوي من بين المناطق البترولية في الجزائر وهي جزء من حوض واد مائة الذي يقع في شمال الصحراء الجزائرية وتقدر مساحة الناحية ب 1600 كلم وهي تقع جنوب شرق الجزائر بمسافة 772 كلم وبعد عن حاسي مسعود ب 100 كلم غربا و عن ورقلة مسافة 30 كلم إلى الجنوب الغربي.

الحقول الأساسية و وحدات الغاز في الناحية

- 1- **حقل استغلال حوض بركاوي:** يتربع هذا الحقل على مساحة 175 كلم أكتشف سنة 1965 حيث بدأ إنتاجه الفعلي في جانفي 1967 ويتكون مركز الإنتاج من وحدة فصل الخام سعتها 8000 م³/يوم واستقلالية تخزين ب 13000 م³ ووحدة ضخ الغاز 1 مليون م³/يوم و الهدف منها إرسال الغاز إلى وحدة الغاز بقلالة.
- 2- **حقل استغلال قلاله:** أكتشف هذا الحقل سنة 1969 ويمتد على مساحة 35 كلم² بدأ استغلاله في فيفري 1973 حيث يتكون مركز الإنتاج من وحدة فصل للخام سعتها 7000 م³/يوم وكذلك وحدة غاز ب 2.4 مليون م³/يوم وسعة استرجاعها ب 500 طن يوميا .وقد أنتجت هذه الوحدة منذ بداية تشغيلها سنة 1993 , 134 مليار م³/م و تم ضخها إلى حاسي الرمل إضافة إلى 426000 طن من غاز البترول المميع.
- 3- **حقل استغلال بن كحلة :** أكتشف هذا الحقل سنة 1966 مساحته 72 كلم² بدأ الإنتاج سنة 1967 , تتكون وحدة الإنتاج من وحدة فصل للخام 5000 م³/يوم ووحدة بوستينغ للغاز 560000 م³ حيث أن كل إنتاج هذا الحقل يتوجه إلى مركز الإنتاج بحوض بركاوي .

إنجازات أخرى:

محطات حقن الماء : للحفاظ على مستوى الضغط في الآبار تطلب منذ 1978 في حقول حوض بركاوي (بن كحلة , قلالة) إنشاء محطات لحقن الماء الضروري لإنتاج زيت البترول ذات سعة 6000 م³/ يوميا لكل محطة , وكل محطة تتركب من وحدتين للضخ ومصفاة لتصفية الأملاح و كذلك ثلاث مضخات مستقلة .

محطات نزع الزيوت من الماء : بناء على سياسة التنمية الشاملة لمؤسسة سوناطراك من ناحية حماية البيئة والمحيط المديرية الجهوية لحوض بركاوي أنشأت ثلاث محطات لتصفية المياه المستخرجة من آبار البترول واستعمالها لأغراض أخرى كسقي المساحات الخضراء والاستعمالات الأخرى هذا النوع من المشاريع المنجزة له هدفين أساسيين هما :

الهدف الأول اقتصادي : والمتمثل في استخراج زيت البترول والعمل على الاستفادة منه واستغلاله.

أما الهدف الثاني : فهو هام جدا لاهتمامه بحماية المحيط من التلوث . سعة هذه المحطات :

- قدرة المعالجة 2400 م³ / يوميا

- استرجاع زيت البترول 120 م³ / يوميا

الأقسام التقنية

1- قسم الهندسة و الإنتاج:

يهتم هذا القسم بكل ما يخص البترول من استخراج وصيانة للآبار وهذا بغرض الحفاظ على كمية الإنتاج ويعتبر هذا القسم أكثر الأقسام استغلالا للطاقة ومصالحه خمسة هي:

- **مصلحة جيولوجيا:** كل عمليات التنقيب والحفر تعتبر مهمة من مهام المصلحة بالإضافة إلى كل

النتائج والتحليل المخبرية التي تقوم بدراستها وإعداد خرائط موضع الآبار وتحديد كميات مخزون الخزان.

- **مصلحة تقنيات الآبار :** تقوم هذه المصلحة بإعداد مخططات خاصة بعمليات التنقيب واستخراج البترول

كذلك عمليات التنظيف داخل الآبار وإصلاحها عن طريق برمجة عمليات خاصة.

- **مصلحة التدخلات :** تتدخل هذه المصلحة في حالة وقوع أو حدوث أي طارئ أو مشكل ما بالآبار

وتحديد المشاكل التي تقع أثناء عملية استخراج البترول (كالتسرب) وأيضا متابعة الآبار وإجراء العمليات عليها.

- **مصلحة القياسات:** إن عملية متابعة ومراقبة الإنتاج يوميا تستوجب إعداد تقارير يومية ترسل إلى مركز

الجزائر العاصمة حيث تشمل هذه المراقبة قياس درجة حرارة الآبار ونسبة الزيادة في بعض المواد كالماء والملاح أيضا عملية فتح وغلق الآبار وأخذ عينات لطلب التحليلات اللازمة.

- **مصلحة التآكلات :** تهتم هذه المصلحة أساسا بصيانة أنابيب نقل المستخرج ومعالجة الصدأ والتدخل

قصد استبدال الأجزاء المهترئة عن طريق التحاليل الكيميائية والبكتولوجية والاهتمام بصيانة المحيط.

2- قسم الاستغلال: يقوم هذا القسم بمعالجة واستغلال كل المنتجات الخاصة بقسم الهندسة والإنتاج لمعالجتها (فصل الماء، البترول، الغاز) وتحويلها مباشرة إلى مراكز الضخ، له ثلاث مصالح تطرقنا إليهم سابقا وخلية مخبرية.

لقد تطرقنا سابقا لدراسة الحقول

- **خلية المخبر:** تهتم بدراسة نوعية البترول وكذا العناصر المكونة له وتطورها ودراسة تأثيرها على نوعية المنتج ومن ثم إنجاز الإجراء اللازم لها.

3- قسم الصيانة: يهتم هذا القسم بصيانة ومراجعة وسائل الإنتاج والآلات بتصليحها وتبديلها عند الضرورة وله ثلاث مصالح:

- **مصلحة التخطيط و المناهج:** هذه المصلحة هي أساس قسم الصيانة حيث انطلاقا منها يتم تحديد كل الخطط لمباشرة الأعمال ومواجهة المشاكل الميدانية بالإضافة إلى مراقبة جميع قطع الغيار وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بعمليات الصيانة.

- **مصلحة الميكانيك:** تقوم هذه المصلحة بتحضير برامج خاصة بصيانة الوسائل العامة مثل الآلات البترولية والمضخات وغيرها حيث هذه البرامج يوجه من خلالها المهندسون المختصون والعمال المطبقون في الميدان.

- **مصلحة الكهرباء:** تهتم بمراقبة الوسائل الكهربائية والمولدات وصيانتها وذلك عن طريق مختص في الكهرباء.

4- قسم التموين و الصيانة:

يقوم هذا القسم بالربط بين جميع الأقسام من خلال مراقبة كل طلبات المصلحة وتوفيرها عن طريق السوق المحلية و الاستيراد وذلك بالوسائل الخاصة بالإضافة إلى توفير وسائل النقل، يتشكل هذا القسم من خمس مصالح:

- **مصلحة الشراء:** تصل إلى هذه المصلحة جميع طلبات أقسام المديرية حيث تعمل على الاتصال بمورد أو أكثر لتوفيرها حيث يتم الاختيار المناسب من حيث النوعية الجيدة والسعر وبهذا تحرر طلبية وترسل إلى المورد من هذه الأخيرة يبدأ التعامل معه.

- **مصلحة العتاد:** تستلم هذه المصلحة كل المشتريات المختلفة وحسابها وتصنيفها حسب النوع، بالتعاون مع المستخدم لهذه المشتريات.

- **مصلحة تسيير المخزون:** تستقبل هذه المصلحة جميع المشتريات ومراقبتها ومقارنتها مع الطلبية ثم بعد ذلك تحرير وثيقة استقبال هذه السلعة مع العلم بأنها تستخدم بطاقة تسمى (كارداكس) تضم كل المعلومات الخاصة بالسلعة كالرقم والنوع والكمية من الإدخالات والاعراجات لتسهيل عملية الجرد.

- **مصلحة النقل:** تقوم بتوفير وسائل النقل داخل وخارج المديرية وكتابة التقارير الشهرية واليومية عن تحركات وسائل النقل بالإضافة إلى توفير كل طلبيات النقل والتنقل الخاصة بالسيارات اللازمة (المهمات مثلاً).

- **مصلحة الصيانة:** تنقسم هذه المصلحة إلى ورشتين الأولى خاصة بالسيارات والثانية خاصة بالشاحنات والمعدات, وهي مرتبطة دائماً مع مصلحة تسيير المخزون نظراً لاحتياجاتها لقطع الغيار.

5- قسم الأمن:

يوفر هذا القسم الأمن لكل من المديرية من عمال وأجهزة ووسائل عامة ومنشآت ويتكون من مصلحتين هما:

- **مصلحة التدخلات:** تتدخل هذه المصلحة في حالة وقوع أي طارئ أو حادث بالمديرية (كالحريق).
- **مصلحة الوقاية:** تهتم هذه المصلحة بحماية المحيط الخارجي للمديرية والحماية من كل الأخطار المحتملة والعمل على إنجاز برامج للحد منها (تأشيرة إنجاز أعمال للتلحيم مثلاً واستعمال النار).

6- قسم الإنجازات:

يتركز اهتمام هذا القسم بالمباني الاجتماعية والإدارية من حيث البناء والصيانة كذلك تركيب أنابيب الغاز والماء بها مباشرة أو الإشراف عليها في حالة القيام بها من طرف المقاولين المكلفين بإنجاز المشاريع في إطار العقود.

- **مصلحة الأشغال الجديدة:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص إبرام العقود مع المقاولين كالقيام بالأعمال الجديدة.

- **مصلحة الصيانة:** تقوم بمختلف الأعمال الخاصة بالصيانة العامة كالطلاء وتصفية المياه وكل عمليات الصرف وغيرها.

- **مصلحة البناء:** مهامها كلها خاصة بأعمال البناء (الترصيص).

II - الأقسام الإدارية:

1 - قسم المستخدمين:

يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالعامل كالأجور والدورات التكوينية... الخ وله ثلاث مصالح:

- **مصلحة التخطيط:** تعمل هذه المصلحة على:

- تنظيم مسابقات لتأهيل العمال.
- توظيف العمال المؤقتين.
- إعداد تريضات تكوينية للعمال.
- استقبال المتدربين والمتمهنين.

- **مصلحة تسيير الأجور:** تحضر هذه المصلحة بطاقة الأجور الخاصة بالعمال حيث تقوم بمتابعتها من أول يوم لها في المديرية حتى التقاعد.

- **مصلحة الإدارة العامة:** تتلخص مهامها في:

- التكفل بجميع الزيارات البيداغوجية .
- تسهيل النقل للعمال المقيمين خارج الولاية عند فترات العطل.
- تسيير المكتبة حيث تنقسم إلى مكتبة تقنية وأخرى أدبية.
- توزيع الجرائد اليومية على الأقسام والمصالح .
- تهتم بالنشاطات والتسليية والترفيه

2- قسم المعتمدية : يهتم هذا القسم بالعمال من حيث الأكل و الإقامة وله ثلاث مصالح:

- **مصلحة الإيواء:** توفير السكن للعمال المقيمين في المديرية و عمليات التنظيف.
 - **مصلحة الاطعام:** تعمل هذه المصلحة على تحضير الوجبات للعمال.
 - **مصلحة التسيير للمساحات الخضراء:** تهتم بالتنظيف وغرس النباتات والأشجار والسقي.
- 3- قسم المالية :** يعتبر هذا القسم من بين أقسام المديرية حيث أنه تقوم بعدة مهام مختلفة كإعداد الميزانيات التقديرية وإمسك الدفاتر المحاسبية ووضع المخططات المالية والاهتمام بكل ما يخص العلاقات الداخلية والخارجية و له ثلاث مصالح:

3-1 مصلحة المحاسبة العامة: تنقسم إلى خمسة فروع:

- **فرع محاسبة المستخدمين:** يهتم هذا الفرع ما يخص العامل(كالأجور والقروض والافتطاعات..). حيث أن المؤسسة يمكن أن تقدم للعامل قرضا وبذلك يقوم هذا الفرع بمتابعة القرض بالقيام بعملية الخصم بنسبة معينة من الأجر حتى يتم استرداد قيمة القرض وتكون المتابعة بالتسجيل المحاسبي الذي ينتهي بترصيد حساب القرض. كذلك نأخذ مثالا عن التسبيقات التي تمنح على الأجور عند قيام العامل بمهمة ما لصالح المؤسسة ومن أهم الوثائق التي يتعامل بها هذا الفرع نذكر:
- ملخص الأجور:** نسجل بها أجر العامل محاسبيا حيث تحتوي على المعلومات مثل (الأجر القاعدي، التعويضات، الأعباء والتكاليف المترتبة على المؤسسة) وتصل هذه الوثيقة إلى فرع المستخدمين من الإدارة وتكون مرفقة بمبلغها الإجمالي رقميا وحرفيا كذلك الختم.

سند بالدفع: تحرر هذه الوثيقة من طرف فرع المستخدمين إلى الخزينة وتتضمن :

- المبلغ رقميا وحرفيا.
- رقم الحساب البنكي للمستفيد.
- الرقم الاستدلالي.
- سبب دفع المبلغ.
- الإمضاء و الختم.

وتكون لهذه الأوراق ثلاثة نسخ أصلية تبقى عند الخزينة والثانية مع القيد المحاسبي في فرع المستخدمين والثالثة كذلك تصنف حسب الأرشيف.

- **فرع الممولين**: ينقسم هذا الفرع إلى نوعين وهما الممولون المحليين و الممولين الأجانب حيث يقوم هذا الفرع باستقبال جميع الفواتير المرسلة من طرف الموردين . ومن هنا تظهر لنا بعض الاختلافات بين النوعين والتي توجب هذا التقسيم, فالموردين الأجانب يتم التعامل معهم عن طريق العقود أما المحليين فيمكن أن يكون عن طريق طلبية فقط. أيضا طريقة الدفع فبالنسبة للموردين الأجانب يكون الدفع مباشرة للمقر وبالعملة الأجنبية المتفق عليها أما الموردين المحليين يكون الدفع بالدينار فقط .

- **فرع العقارات و المخزونات** : يختص بالمعدات والمخزونات والآلات بالتنسيق مع المخزن ومركز الإنتاج والمصالح المتعلقة بالآبار، كذلك يقوم بالتسجيل المحاسبي للمخزونات والعقارات والقيام بعمليات التسوية الجردية .

- **فرع ما بين الوحدات**: يهتم الفرع بجميع العمليات أو المعاملات المالية بين ناحية بركاوي والنواحي الأخرى أو المديرية حيث تتعامل مع هذه الأخيرة عن طريق سند قيد بين الوحدات .

- **فرع التنسيق**: ينسق هذا الفرع بين جميع فروع المحاسبة العامة ويقوم بعملية مراقبة الحسابات عن طريق دفتر الأستاذ وإعداد الميزانيات الختامية للوحدة وجميع الجداول الأخرى.

2-3 الخزينة: وتتكون من :

- **فرع الصندوق**: يدفع جميع النفقات الثرية كالتسبيقات على الأجور وأجور المتمهين وقبض إيرادات النادي ثم دفعها إلى البنك.

- **فرع التسديد**: تحرير شيكات أو أوامر بالدفع والتحويل وإصدار خطابات إلى البنك وكذا إرسال الشيكات المقبوضة إلى البنك قصد تحصيلها .

- **فرع التحصيل المحاسبي** : يسجل جميع قيود العمليات التي تم إنجازها بشكل يومي وكذا إنجاز تقارير شهرية وإعداد مقاربات بين حساب بنكي وحسابات الشركة .

- **فرع المتابعة** مراقبة صحة تسجيل القيود وترصيد الحسابات وإعداد برامج التمويل (الاستغلال والاستثمار) وعلى أساس هذه البرامج تتم عملية تغذية حسابات البنك.

3-3 مصلحة محاسبة التسيير : تقوم هذه المصلحة بإعداد ميزانية الاستغلال والاستثمار والمحاسبة التحليلية ومعلومات التسيير ولها ثلاثة فروع :

- **فرع المحاسبة التحليلية** : يعمل هذا الفرع على دراسة مختلف الكلف والعائدات التي يمكن أن تحققها وهي جزء لا يتجزأ من النظام المحاسبي للمؤسسة .

- **فرع الميزانية:** يقوم هذا الفرع بإعداد ميزانية التقدير (الاستثمار والاستغلال) تشمل كل ما تحتاجه مختلف الأقسام حيث تجمع المعلومات في الحاسب وتنقل إلى الجزائر العاصمة (المقر) وانتظار الموافقة على هذه الميزانيات

- **فرع معلومات التسيير:** يقوم هذا الفرع بتحليل المعلومات الناتجة عن إنجاز الميزانية والتقارير الشهرية وتخزين المعلومات .

④ **خلية الشؤون القانونية:** تهتم بكل الأمور القانونية بالمؤسسة كتمثيلها قضائيا ومدنيا وكذا تحرير العقود.

1- **احتياجات التمويل للاحية بركاوي :** يتم تحديد هذه الاحتياجات على أساس العناصر التالية :

- سعة إنتاج المخزون في الحقول.
- البرنامج التقني للعمليات الخاصة بالآبار و الإصلاحات
- أهداف الإنتاج المسطرة من طرف مديرية العمليات.
- إمكانيات حفر الآبار الموجودة (الآلات).
- إمكانيات الإنتاج من غاز البترول.
- برنامج الصيانة لوحدة معالجة الغاز.
- برنامج الصيانة لمراكز الفصل و التخزين و التصدير و شبكة التجميع.
- برنامج العناية بالضغط.
- ميزانية التسيير القطاعات و التكاليف الفرعية (التموين, السكن, النقل).
- احتياجات التموين.
- برنامج التكوين.
- نسبة التضخم.
- نسبة صرف الدينار.

2 - **النتائج المرجوة من القدرات المالية المقدرة عن طريق مخطط العمل المرتكز على مختلف الأوجه والنقاط التالية:**

- الاستفادة القصوى من استرجاع الغاز المحروق والحفاظ على نشاط وحدة المعالجة ومراكز الإنتاج.
- إعادة تقويم الحقول من خلال برامج الصيانة والحفاظ على مستوى الضغط بمراعاة خصوصيات كل حقل.
- تقليص ضياع المنتج الناتج عن تسربات شبكة التجميع وحمايتها من التآكل.
- تخفيض نسبة الأملاح إلى المستوى المقبول.
- التحكم في المشاكل التقنية للوحدات في الوقت المناسب.

- تلبية احتياجات العمال و التكفل التام بهم في كل المجالات (إقامة, تكوين, نقل.....) لأنهم العناصر الأساسية المحركة لنشاط المؤسسة.

إعداد ومراقبة الموازنة

I - إعداد الموازنة : تنقسم الموازنة إلى قسمين :

- موازنة الاستغلال
- موازنة الاستثمار

1- إعداد موازنة الاستغلال: يتم إعداد موازنة الاستغلال بإتباع المراحل التالية:

- إن عملية إعداد موازنة الاستغلال تنطلق بعد إرسال المقرر (بالجزائر) إشعارا لبداية حملة إعداد الموازنة التي تكون بين الفترة الممتدة من أبريل إلى جوان.
- استقبال الوثائق الخاصة والمفصلة التي تحتوي على جداول لإعداد الموازنة أثناء ذلك يقوم قسم الموازنة بإعداد البيانات التالية وذلك لحساب تكاليف وحدات العمل لكل قسم وتكاليف العمليات الخاصة.
- بيان تكاليف التأمينات: يعتمد أساسا على عقود التأمينات أو تواريخ استغلال الأشغال.
- بيان تكلفة الموجودات: يعتمد أساسا على الملفات المستغلة من طرف مصلحة المستخدمين من أجل معرفة الوضع اليومي للأجور الثابتة لكل مصلحة.
- بيان تكاليف الإهلاكات : يعتمد على القيم المحدد في (*Mvtna*) و (*III A*)
و ذلك من أجل حساب إهلاكات التجهيزات و الأموال بالإضافة إلى المشاريع التي هي تحت الخدمة .
بيان تلخيصي للمصاريف المحددة في الملحق رقم 3 : ما أن يتم إعداد هذه الوثائق وإرسالها يبدأ قسم الموازنة بحجز المعلومات المذكورة و معالجتها حيث يتم بعدها تحرير الملفات التالية:
- بيانات تلخيصية لتكاليف وحدات العمل لكل قسم.
- بيانات تحليلية لإعداد الموازنة
- مراقبة الوثائق المرسلة الخاصة بالموازنة حيث يتم حجز المعلومات الموجودة في هذه الوثائق إلى الحاسوب.
- يتم بعد ذلك إرسال الملاحق فارغة رقم (1,2,3,6,7) من طرف مصلحة محاسبة التسيير إلى مختلف الأقسام مرفقة بقائمة الأسعار وبيان يتضمن معلومات حول مكونات وتغيرات الأجر هذه الملاحق هي :
- ملحق رقم 1 : مواد ولوازم مستهلكة : يفصل هذا الملحق المعلومات التي لها علاقة باستهلاك المواد واللوازم والمنتجات المختلفة، حيث يمكن استعمالها في مراجعة الموازنة أو في إعداد الموازنة الجديدة مع العلم أن وحدة القياس بالدينار وهذا بالنسبة لكل الملاحق .
- ملحق رقم 2 : الخدمات (بين وداخل المديرية): يتم ملأ هذه الملحق بجميع المعلومات المفصلة حول الخدمات المقدمة من خارج المؤسسة والمقدمة من طرف المديرية الأخرى

- ملحق رقم 3 : مصاريف المهام : يفصل هذا الملحق المعلومات المتعلقة بمصاريف المهام
- ملحق رقم 4 : مصاريف معاونين الأجانب: يتم تحديد مصاريف معاونين الأجانب لكل قسم انطلاقا من العقود المبرمة.
- ملحق رقم 5 : مصاريف المستخدمين :يجمع هذا الملحق جميع المعلومات المتعلقة بمصاريف المستخدمين حيث يجب تحديد اسم العامل , سلمه الوظيفي , خبرته .
- ملحق رقم 6: الخدمات الداخلية المستقبلية : يتم في هذا الملحق إحصاء جميع الخدمات المستلمة المقيمة من فروع حقول الناحية أو المديرية الأخرى. يتم نقل المعلومات الخاصة بالأجر (الأجر القاعدي, المنح, القروض... الخ) داخل الحاسوب. تعد الخلية القانونية جداول خاصة بمختلف التأمينات مثل (التأمين على السيارات, وحدات، الإنتاج.....الخ).
- إعداد جداول خاصة بالإهلاكات من طرف مصلحة المحاسبة العامة التي ترسلها إلى مصلحة محاسبة التسيير.
- استقبال الوثائق السابقة الذكر بعد ملئها بالمعلومات اللازمة من طرف الأقسام.
- مراقبة دقة وصحة المعلومات المقدرة . إعادة تقييم تقديرات الموازنة حيث يتم ذلك من طرف المسؤول الأول عن القسم . استقبال معلومات حول أجور عمال كل قسم بالتفصيل. يتم جمع إجمالي التكاليف في جداول تلخيصية.
- ثم في جداول كمراكز تكلفة (تكلفة الصيانة, تكلفة الأمن.... الخ).
- بعد النظر في هذه الموازنة وإبداء الرأي حولها يتم الحصول على المصادقة عليها أو إجراء التعديلات الضرورية للمصادقة عليها ثم تنفيذها.
- إعداد موازنة الاستثمار: يعتمد إعداد موازنة الاستثمار على الملفات التقنية للمشاريع حيث تتضمن هذه الملفات ما يلي :
- الهدف و الغاية من المشروع.
- وصف تقني من خلال المخطط التنفيذي .
- قيمة تكاليف المشروع و تقسيمها شهريا.
- وضعية عقود المشاريع (التوقيت, المدة, المبلغ, الطرفين المتعاقدين).
- تكلفة الوحدة المستعملة.
- تتبع في إعداد موازنة الاستثمار نفس المراحل المتبعة في إعداد موازنة الاستغلال و هي :
- استقبال إشعار من المقر بالجزائر لبداية حملة إعداد الموازنة.
- بداية حملة إعداد الموازنة تكون من أبريل حتى جوان .
- إعداد جداول تلخيصية من طرف مسؤول كل مشروع مع التفاصيل .

إرسال هذه الجداول إلى جميع القطاعات العامة .

استقبال ملفات المشاريع (المشاريع الجديدة تكون مصحوبة بالهدف والغاية)

مراقبة التنبؤات و إعادة تقييم أولي لموازنة المشاريع .

معالجة و حجز داخل البرنامج الخاص الموجود في الحاسوب .

إعدادات تلخيصات حول التكاليف الحقيقية للمشاريع: مشاريع تحت التنفيذ - مشاريع منفذة - مشاريع جديدة .

حيث تعد هذه الجداول من طرف مصلحة محاسبة التسيير وهي خاصة بالمخطط على المدى المتوسط الخاص بالمديرية الجهوية . تفسير الفوارق مقارنة بين الإنجازات الفعلية والتقديرات وتقدم هذه التغيرات من طرف كل قسم . إبداء الرأي والمناقشة حول هذه الموازنة من طرف المقر بالجزائر . أخذ القرار بتنفيذ الموازنة .

I -2-1 أهداف موازنة الاستثمار: تهدف إلى تقديم أفضل استغلال وأحسن استعمال لبرنامج الاستثمار الخاص بتنمية الحقول البترولية لذلك يجب أن تتضمن هذه الموازنة المعلومات التالية :

- أ- لإنجازات الكمية والمالية المقدرة اعتمادا على برنامج السنة السابقة.
- إنجازات السنة الحالية.
- موازنة التقديرات الخاصة بهذه السنة .
- يجب أن تكون العناصر مقدرة بالتكلفة الإجمالية

عرض الموازنة التقديرية للاستثمار والاستغلال و الحكم عليهما: مكان وموعد عرض الموازنة يجب أن يكون محددا مسبقا من طرف المديرية.

يجب استدعاء المسؤولين المباشرين المعنيين لمختلف المديريات الجهوية وذلك لعرض موازنتهم التقديرية وبشكل خاص كل من:

-المدير الجهوي ورئيس مصلحة محاسبة التسيير رئيس قسم المالية رؤساء قسم الإنتاج و الإنجاز

الأعضاء المشكلون للجنة التحكيم هم على التوالي:

نائب رئيس مدير سوناطراك (رئيس اللجنة)

مدير الإنتاج - المدير المالي و المحاسبي - مدير العمليات - رئيس مصلحة الموازنة

أثناء الاجتماع يقوم كل مدير جهوي بتقديم موازنته مع التفسيرات وما إن تنتهي المناقشات وموافقة اللجنة على الموازنة يقوم المسؤولون الجهويين المعنيين بإرسال (خلال أسبوع) إلى مديرية الإنتاج (قسم المالية و المحاسبة وقسم العمليات) نسخة عن الموازنة حتى يتم حفظها.

بعد انتهاء إجراءات تجميع الموازنات لمختلف المديريات الجهوية وبعد إعداد الموازنة الإجمالية المعتمدة, يرسل الى مختلف المديريات بيان موقع من طرف المدير العام لشركة سوناطراك شخصيا من أجل البدا في تنفيذ موازنتهم.

متابعة موازنة الاستغلال : بعد المصادقة على الموازنة يتم إنهاء مختلف تكاليف الأقسام.

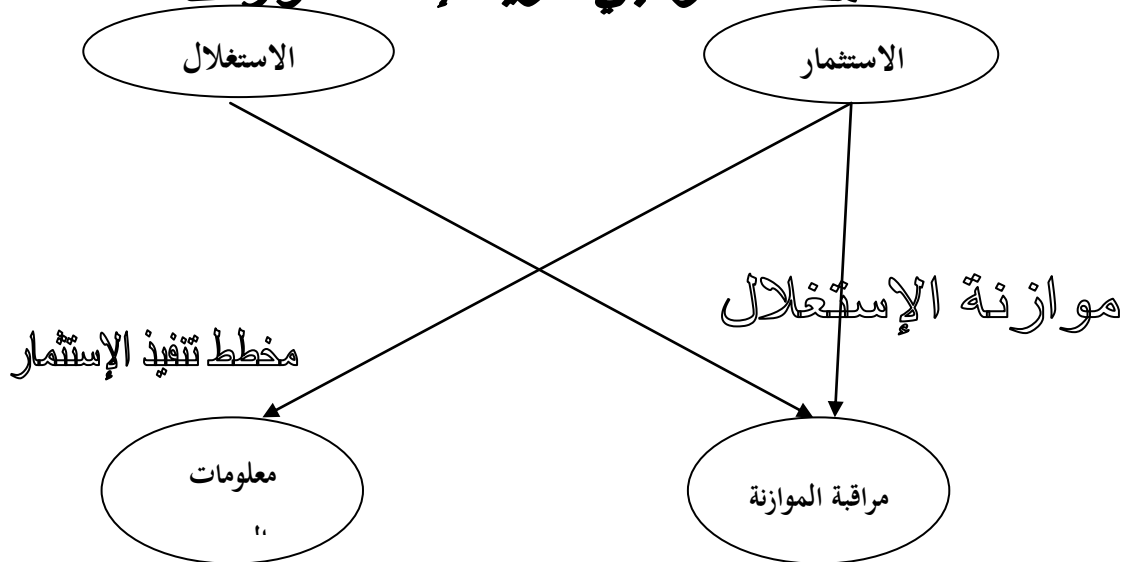
تقديم معلومات حول الإنجازات الحقيقية من طرف الأقسام حيث يتم من خلالها عملية المراقبة إعداد جداول سنوية خاصة بمراقبة و متابعة الموازنة حيث ترسل هذه الجداول إلى المقر بالجزائر . إيجاد مفاتيح توزيع التكاليف .

بعد عملية المراقبة و المعالجة فإن هذه الاستعمالات والتكاليف يعاد معالجتها آليا عن طريق برنامج خاص في الحاسوب. ثم تتم عملية حجز المعلومات داخل النظام المخصص في الحاسوب وبعد ذلك يتم إعداد جداول التحكم التي تشرح كل ما يخص الموازنة . إعداد تقرير شامل حول تنفيذ الموازنة مع شرح سبب الفوارق

متابعة موازنة الاستثمار

- إن متابعة الموازنة التقديرية هدفها الأساسي هو متابعة إنجازات المشاريع .
- تجميع التكاليف .
- جمع ملفات الإنجازات الفعلية .
- إعداد جداول التحكم .
- إرسال الإنجازات الفعلية من الاستثمارات مع التفاصيل الخاصة بكل مشروع .
- إجمالي قيمة الإنجازات السنوية .
- إعداد تقارير حول تنفيذ الموازنة حسب المدة ثم إرسالها إلى المقر .

مخطط نمونجي لطريقة إعداد الموازنات



- إعداد مخططات (الاستثمار , الاستغلال) - متابعة إنجازات (الاستثمار , الاستغلال) .
- مراقبة الموازنة . - إعداد تحليلات و تقارير حول التنفيذ .

ثالثا: منهج الدراسة :

يعتبر المنهج الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية فهو السبيل المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تسيطر على العقل، وتضبط عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

وطرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع ، لهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتماشيا مع طبيعتها فقد تم استخدام المنهج التجريبي بغية الاختبار العلمي لمدى الصدق المبرقي للفرضيات الموضوعة، فهو الأنسب من بين المناهج العلمية وأكثرها ملائمة لهذه الدراسة، كما هو الطريقة المفضلة للكشف عن العلاقات السببية بين المتغيرات والكشف عن اثر البرنامج المقترح، وقد تم استخدام التصميم التجريبي ذي المجموعتين (المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية) حيث يعتمد هذا المنهج على وجود متغير مستقل المتمثل في البرنامج الذي يؤثر في المتغير التابع المتمثل في الأداء .

وتشمل مرحلة اختيار المنهج في الدراسة الحالية على جانبين أساسيين هما : منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة . وفيما يلي عرض توضيحي لكل منهما:

3-1 المنهج التجريبي:

يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى دراسة تأثير متغير مستقل يتم ضبطه والتحكم فيه على مجموعة تجريبية يتم اختبارها عشوائيا وتوضع في بيئة لا يسمح بتأثير أي متغيرات أخرى عليها. (القحطاني وآخرون، 2004، ص177)

ويعرفه جودت بأنه: المنهج الذي يستخدم التجربة في إثبات الفروض واتخاذ سلسلة من الإجراءات اللازمة لضبط تأثير العوامل الأخرى غير العامل التجريبي. (جودت عطوي، 2000، ص193)

ويعتمد هذا المنهج على وجود متغير مستقل المتمثل في البرنامج الاتصالي المقترح الذي يؤثر في المتغير التابع المتمثل في الأداء، ولبيان اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تم القيام بتطبيق البرنامج المقترح على عينة الدراسة والذي يهدف إلى تحسين الأداء لدى العمال بالمؤسسة الصناعية ، وفي النهاية تم القيام بالمعالجة الإحصائية اللازمة لمقارنة أداء العمال قبل تطبيق البرنامج وبعده. وتم إتباع التصميم التجريبي المعتمد على المجموعتين (المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية).

3-2 تصميم الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم التجريبي لمجموعتين متجانستين، مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية، قياس قبلي وقياس بعدي لكلا المجموعتين، ويتميز هذا التصميم بتطبيق الاختبار على المجموعتين قبل وبعد تنفيذ البرنامج، وذلك لإمكانية التعرف على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع لدى المجموعة التجريبية .

ولدراسة البرنامج المقترح في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال، تم استخدام التصميم التجريبي ذي المجموعتين وفقاً لما يلي:

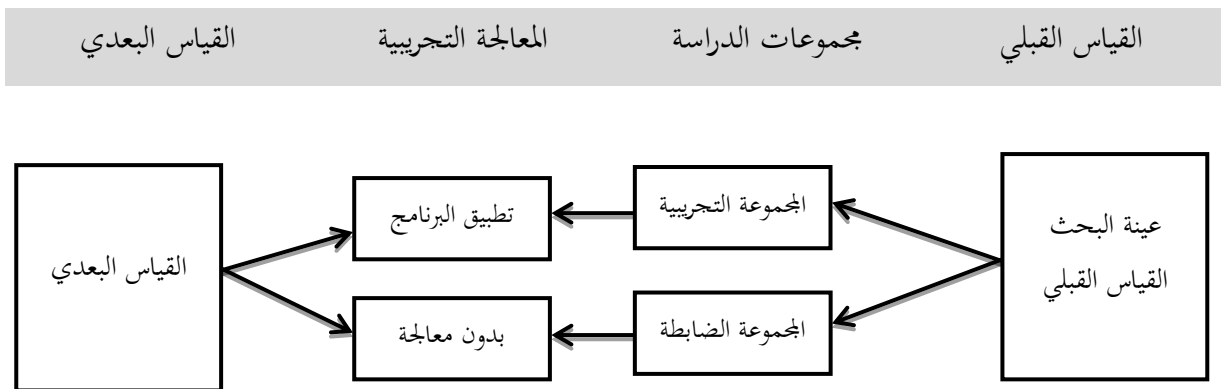
- المجموعة التجريبية: القياس قبلي - البرنامج التدريبي - القياس البعدي .
 - المجموعة الضابطة: القياس قبلي - عدم التعرض لأي برنامج تدريبي - قياس بعدي.
- وتحقيقاً لأهداف الدراسة وتماشياً مع طبيعتها اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات التي تتطلبها القائم على هذا التصميم .

ويتطلب هذا التصميم ما يلي :

- 1- إجراء القياس القبلي، وذلك قبل إدخال المتغير المستقل (البرنامج المقترح).
 - 2- تطبيق البرنامج على عينة الدراسة (مجموعة التجريبية).
 - 3- إجراء القياس البعدي.
 - 4- إجراء المعالجة الإحصائية بين التطبيق القبلي والبعدي لأدوات الدراسة .
- ولضبط متغيرات الدراسة الحالية تم اختيار عينة الدراسة حسب الشروط التالية:
- لم يسبق لهم تلقي إعداد نظري في مجال الاتصال الإداري بصفة عامة والاتصال الكتابي والالكتروني بصفة خاصة.
 - لم يسبق لهم التدريب على مهارات الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الالكتروني .
 - لهم نفس الخبرة المهنية .

والشكل التالي يوضح التصميم التجريبي الذي تم استخدامه:

التصميم التجريبي للدراسة



الشكل رقم 33

3-3 متغيرات الدراسة :

- **المتغير المستقل:** ويعرف بأنه العامل أو المتغير الذي يسبب الظاهرة أو يؤثر فيها. (أبو ناهية، 2009، ص35). ويتمثل في الدراسة الحالية في البرنامج الاتصالي المقترح بما يتضمنه من معارف وخبرات وأساليب وأنشطة.
- **المتغير التابع:** ويعرف بأنه العامل أو المتغير الذي يتبع المتغير المستقل ويتأثر بوجوده، أو يحدث نتيجة له. (أبو ناهية، 2009، ص35). ويتمثل في الدراسة الحالية في الأداء الوظيفي، وتم قياسه بالاستبيان الذي تم إعداده لتحقيق هذا الغرض.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة :

4-1 مجتمع الدراسة (مجتمع البحث): يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة تحت الدراسة أو البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة افراد أو عدة جماعات أو وحدات اجتماعية ويتوقف ذلك بالطبع على المشكلة. (موضوع الدراسة). (امل سالم العواودة، 2002، ص66)

ويتمثل مجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة والبالغ عددهم 480 وذلك حسب إحصائيات المؤسسة موزعين كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم 06

يمثل مجتمع الدراسة

المجموع	إناث	ذكور	
09	00	09	إطارات عليا
166	25	141	إطارات
305	10	295	عمال
480	35	445	المجموع الكلي

2-4 عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها وفق قواعد علمية خاصة وتمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، ويتم هذا الاختيار بسبب صعوبة إجرائه على جميع أفراد المجتمع. يمكن تعريفها بأنها مجموعة جزئية في المجتمع الإحصائي يتم جمع البيانات من خلالها بصورة مباشرة وتكون هذه العينة في الغالب محدودة في عدد أفرادها. (عودة والخليلي، 2000، ص 171)

- عينة الدراسة الاستطلاعية : 23 موظفا إداريا.

- عينة الدراسة الأساسية : والتي تهدف إلى التحقق من فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وتم اختيارها بطريقة قصدية والبالغ عددهم (20) موظفا إداريا، والذين يمثلون مجموعة الدراسة وطبق عليهم البرنامج المقترح، موزعين كالآتي: (10) عينة تجريبية و(10) عينة ضابطة.

خامسا: بناء البرنامج المقترح:

بعد الاطلاع على التراث النظري لمتغيرات الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة حول بناء البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال الإداري، تم تصميم البرنامج في صورته الأولى، وبعد عرضه على المشرف وتعديله، أوصى بعرضه على مجموع من المحكمين.

وقد تضمن التحكيم العناصر التالية :

- صلاحية محاور البرنامج.
- نوع وعدد الجلسات لكل محور.
- مدة كل حصة تدريبية.
- استراتيجيات التطبيق (أنواع الأنشطة لكل محور)
- تحديد ساعات التدريب لكل حصة .

وتضمن البرنامج في صورته الأولى المحاور التالية :

- محور الاتصال الإداري
- محور الاتصال الكتابي واستراتيجياته.
- محور الاتصال الإلكتروني ووسائله.
- محور الأرشفة الإلكترونية ومراحلها.

جدول رقم 07 البرنامج المقترح في صورته الأولى

اسم البرنامج	الاتصال الكتابي
مدة البرنامج	06 أيام في صورته النهائية
تاريخ الانعقاد	الفترة من إلى
الفئة المستهدفة	الموظفون الإداريون
عدد المتدربين	20 متدرب (10 تجريبية و 10 ضابطة)
أنواع الأنشطة	محاضرات – نقاش وحوار – عمل الفرق
مكان الإجراء	بمؤسسة البحث
الوسائل	-محاضرة - عرض بجهاز data - chow - حاسب آلي

البرنامج التدريبي المقترح في صورته الاولى

المهارة	اليوم م	الوحدة التدريبية	المدة	المحاور	الوسائل المستعملة
تقديم البرنامج	اليوم الأول	الحصة الأولى - تقديم البرنامج	1 سا	- الترحيب بالمتدربين وتهيئتهم لعملية التدريب . - تحديد فترات التدريب وطريقة الإجراء - عرض مواضيع البرنامج والأهداف - قياس قبلي	- محاضرة - عرض بجهاز data - chow - الاستبيان
مهارة الاتصال الإداري		الحصة الثانية : - الاتصال الإداري	1 سا	- مفهوم الاتصال الإداري - عناصر الاتصال الإداري - معوقات الاتصال الإداري - الاتصال داخل جماعة العمل	
مهارة الاتصال الكتابي	اليوم الثاني	الحصة الثالثة : - الاتصال الكتابي	2 سا	- مفهوم الاتصال الكتابي - عناصر الاتصال الكتابي - مفهوم الكتابة و القراءة - نماذج الاتصالات المكتوبة - شروط تنظيم الاتصالات المكتوبة	- محاضرة - عرض بجهاز data - chow - حوار ومناقشة
	اليوم الثالث	الحصة الرابعة: - معالجة البريد والأرشفة	2 سا	- مسك سجلات البريد الصادر والوارد - استراتيجيات متابعة البريد الأرشفة • وسائل و أساليب الأرشفة • تنظيم و ترقيم السجلات	

نشاط عملي					
- محاضرة - عرض بجهاز data - chow - حاسب آلي - جهاز الناسوخ	- مفهوم الاتصال الالكتروني - فوائد الاتصال الالكتروني - وسائل الاتصال الالكتروني - الآثار السلبية لاستخدام الاتصال الالكتروني	2 سا	الحصة الخامسة : - الاتصال الالكتروني	اليوم الرابع	مهاراة الاتصال الالكتروني
	- مفهوم الأرشفة - الأرشفة الالكترونية - مزايا الأرشفة الالكترونية - مراحل عمل الأرشفة الالكترونية	2 سا	الحصة السادسة: - الاتصال و الأرشفة	اليوم الخامس	
نشاط عملي					
- الاستبيان	- القياس البعدي لمهارات التدريب - محاضرة ختامية - إقفال البرنامج		الحصة التاسعة : - اختتام البرنامج	اليوم السادس	اختتام البرنامج

وزع البرنامج في صورته الأولية متبوعا باستبيان على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم ، وبعد استرجاع النسخ الموزعة تم الاستفادة من توجيهات المحكمين، حيث عدل البرنامج بما يتماشى وحاجات الموظفين في هذا المجال، ثم صمم البرنامج في صورته النهائية .

البرنامج المقترح في صورته النهائية :

إن التطورات المتسارعة في عصر الحداثة وثورة التكنولوجيا، سيما في مجال المعلومات والاتصالات، فرضت على منظمات الأعمال التحول في أعمالها وتفكيرها من حيث المعايير الضابطة للعمل ومن حيث أدوات وأساليب العمل المستخدمة، وذلك انسجاماً مع تطلعات ورغبات كل من العاملين في تلك المنظمات، الأمر الذي وضع تلك المنظمات محل المنافسة نحو التميز بين أقرانها من المنظمات الأخرى، ومع ظهور تلك التطورات ظهرت أساليب ومعايير ونظم ومفاهيم جديدة للعمل الإداري في المنظمات، كما يحتاج من العاملين في المنظمات إلى تطبيق متميز للتقنيات الإلكترونية التي تساعد في التحول نحو تغيرات تنظيمية تخلق واقعاً جديداً في إدارة العمل في المنظمة، وفي طبيعة تعاملها مع المتغيرات المعاصرة التي تمر بها سيما ما يتعلق بحالة الاتصال الإداري بين العاملين التي من شأنها أن تساهم في نجاح أو فشل الأعمال في المنظمات.

لذلك يعد التدريب قبل الالتحاق بالخدمة أو أثناءها وسيلة من وسائل إعداد الموظفين، وتحسين أدائهم، ورفع مردودهم، كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي من أجل ذلك تم تصميم هذا البرنامج لتلبية حاجيات الموظفين أثناء أداء مهامهم خاصة في مهارات الاتصال الإداري الكتابي والإلكتروني داخل المؤسسة .

بناء على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري والمقابلة التي تم إجراؤها مع المديرين والموظفين الإداريين بوحدة المؤسسة، حيث تم تشخيص نقاط الضعف والمشكلات التي تحد من كفاءة الاتصال الكتابي ثم تحديد آلية للحد منها من خلال البرنامج المقترح.

وفيما يلي وصف للإجراءات والخطوات التي تم إتباعها، للوصول إلى الهدف الرئيس للدراسة وهو اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية ، يحتوي البرنامج المقترح على مبررات البرنامج، أهمية وصياغة الأهداف، تحديد موضوعاته ومفرداته، الأساليب والأنشطة التدريبية، المدة والمكان وأساليب التقويم

مبررات البرنامج :

يأتي هذا الاقتراح انطلاقاً من الحاجة إلى تطوير الاتصال الإداري وخاصة الاتصال الكتابي باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على اعتبار أن :

- 1- التكنولوجيا أمر هام وضروري في جميع المؤسسات.
- 2- الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يمكن من خلق طرق مبتكرة في العمل .
- 3- تقنيات الاتصال عامل هام لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.
- 4- ضرورة توفير قواعد بيانات واستخدام نظم المعلومات وشبكات الاتصال لتفعيل الأداء داخل المؤسسة الصناعية .
- 5- التركيز على الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري لإحداث نقلة نوعية في المجال الإداري .

أهمية البرنامج :

تكمن أهمية هذا البرنامج في كونه:

- يبحث عن أساليب جديدة لتطوير الاتصال الكتابي وحسن استغلالها بما يخدم المؤسسة الصناعية، وفق نظرة عصرية للإدارة ويستجيب لمتطلبات العولمة .
- يساهم في حل بعض مشاكل الإدارة بما يحقق التعاون بين العمال ويخلق روح الفريق الواحد أثناء تأدية مهامهم.
- يساعد في التعرف على درجة ممارسة العاملين الإداريين في المؤسسة لمهام الاتصال الإداري وخاصة الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الإلكتروني واقترح برنامج لتطويرها الأمر الذي يساهم في معالجة نقاط الضعف وتلافيها، للوصول إلى سرعة في الإنجاز، وتطوير في الأداء، وتوفير في التكاليف.
- يساعد في وجود نظام اتصال فعال في المؤسسات الصناعية حتى يحقق رسالة كل مؤسسة، وأهدافها بغرض الوصول إلى درجة عالية من الأداء، لأن نجاح كل مؤسسة يعتمد على وصول القرارات، والرسائل الإدارية في الوقت المناسب مع الوضوح في المحتوى، وقابلية التنفيذ وشرعيته.

خطوات بناء البرنامج :

بعد الصياغة الأولية للبرنامج المقترح تم عرضه على مجموعة من المختصين والخبراء، وهم أساتذة بكل من جامعة المسيلة، جامعة الجزائر²، وجامعة ورقلة بغية الاستئناس بأرائهم ومقترحاتهم حول مدى صلاحية وملائمة البرنامج المقترح، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والمشكلات التي تحد من كفاءة الاتصال الكتابي، وفيما يلي عرض للخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في كل خطوة من خطوات البرنامج :

- الهدف العام من البرنامج التدريبي المقترح.
- الأهداف الفرعية أو الخاصة للبرنامج التدريبي المقترح
- محتوى البرنامج التدريبي المقترح.
- طرق وأساليب البرنامج التدريبي المقترح .
- الأنشطة التعليمية
- الوسائل المساعدة.
- تقويم البرنامج التدريبي المقترح
- ضبط البرنامج التدريبي المقترح .

أهداف البرنامج :

استنادا للمبررات السابقة ولكي يكون لدى المؤسسة القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطوير القدرة على التكامل مع تقنيات الاتصال الإداري يسعى البرنامج المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- اقتراح برنامج اتصالي إلكتروني لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية
- 2- إنجاز الاتصال الكتابي بسرعة وكفاءة عالية من خلال الاتصال الإلكتروني

- 3- تطوير مهارات العمال في المؤسسة على استخدام تقنيات الاتصال الكتابي الالكتروني.
- 4- استحداث برنامج اتصالي الكتروني يمكن الإدارة من إنجاز أعمالها بسرعة وكفاءة .
- 5- تغيير النمط الإداري التقليدي الروتيني وتحويله إلى نمط جديد.

الهدف العام للبرنامج التدريبي المقترح :

يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الموظفين الإداريين بمؤسسة سوناطراك بحوض بركاوي ولاية ورقلة على بعض مهارات الاتصال الكتابي الورقي والالكتروني ، وذلك عن طريق استخدام الطرق والوسائل والأساليب والأنشطة التي تساعد في تحقيق ذلك بما يساهم في تسهيل عملية اكتسابها وتوظيف ذلك في مجال العمل .

الأهداف الخاصة للبرنامج المقترح:

لتحقيق أهداف البرنامج المقترح العامة تمت ترجمتها إلى أهداف خاصة يسهل قياسها ،وقد تنوعت هذه الأهداف حسب تنوع الاستراتيجيات التي يسعى البرنامج إلى إتقان الموظفون لاستخدامها، ومن ثم فمن المتوقع

بنهاية البرنامج التدريبي يصبح المتدرب قادرا على :

- التعرف على مفهوم الاتصال الإداري وعناصره وأهدافه.
- تحديد أساليب وطرق الاتصال الإداري ومعوقاته.
- استنتاج كيفية التغلب على معوقات الاتصال الإداري.
- التعرف على مفهوم الاتصال الكتابي وعناصره وكذا نماذجه.
- يحدد المهارات الكتابة الأساسية في الاتصال.
- يراعي شروط تنظيم الاتصالات المكتوبة واستراتيجيات متابعة البريد (تنظيم وترقيم السجلات)
- يوضح كيفية مسك سجلات البريد الصادر والوارد.
- التعرف على مفهوم الاتصال الالكتروني وفوائده ووسائله.
- تحديد الآثار السلبية لاستخدام الاتصال الالكتروني.
- التعرف على مفهوم الأرشفة والأرشفة الالكترونية.
- التعرف على مزايا الأرشفة الالكترونية .
- يعرض مراحل عمل الأرشفة الالكترونية.

محتوى البرنامج المقترح:

بعد اختيار محتوى البرنامج التدريبي من أهم مراحل تخطيط البرنامج التدريبي، ويتم تحديده في ضوء الأهداف الخاصة للبرنامج، ويعرف المحتوى بأنه المعارف والمهارات والمعلومات التي تتضمنها المادة التعليمية، وتهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية منشودة.

- ويتضمن محتوى البرنامج المقترح جميع جوانب الخبرة التي يتوقع من المتدرب أن يكتسبها بعد التدريب على البرنامج، وقد روعي في اختيار محتوى البرنامج التدريبي واعداده ما يلي:
- ملائمة محتوى البرنامج للأهداف والقدرة على تحقيقها لدى المتدرب.
 - شمولية محتوى البرنامج على جميع جوانب الخبرة و المهارة المطلوب تنميتها مهنياً وأكاديمياً.
 - التنوع والمرونة بحيث يسمح بالتعديل والتطوير.
 - التدرج من السهل إلى الصعب .

جدول رقم 08

يوضح محتوى البرنامج

المحتوى	الوحدة التدريبية
1-الأهداف العامة للبرنامج. 2 - تعريف الاتصال الإداري. 3 - أهدافه 4- عناصر الاتصال الإداري. 5- معوقات الاتصال الإداري. 6- الاتصال داخل جماعة العمل	الاتصال الإداري
1- مفهوم الاتصال الكتابي. 2- عناصر الاتصال الكتابي. 3- مفهوم الكتابة والقراءة . 4- نماذج الاتصالات المكتوبة. 5- شروط تنظيم الاتصالات المكتوبة. 6- مسك سجلات البريد الصادر و الوارد. 7- استراتيجيات متابعة البريد الأرشفة (وسائل وأساليب الأرشفة ، تنظيم و ترقيم السجلات).	الاتصال الكتابي
1- مفهوم الاتصال الإلكتروني. 2- فوائد الاتصال الإلكتروني. 3- وسائل الاتصال الإلكتروني. 4- الآثار السلبية لاستخدام الاتصال الإلكتروني	الاتصال الإلكتروني
1- مفهوم الأرشفة. 2- الأرشفة الإلكترونية. 3- مزايا الأرشفة الإلكترونية 4- مراحل عمل الأرشفة الإلكترونية. 5- القياس البعدي لمهارات التدريب 6- تقييم البرنامج من طرف المتدربين	الأرشفة الإلكترونية

زمن البرنامج: تم تحديد زمن تنفيذ البرنامج بيومين و 12 ساعة.

طرق تقديم البرنامج :

في ضوء أهداف البرنامج التدريبي والمحتوى تم اختيار الأساليب التي تناسب المحتوى وتؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة، مع مراعاة طبيعة المتدربين وطبيعة المكان المعد للتدريب.

الوسائل المساعدة :

- إعداد دليل المدرب والمتكون من 70 صفحة
- إعداد دليل المتدرب و المتكون من 75 صفحة
- إعداد شرائح العرض التقديمي (**Power Point**) المستخدمة في العرض الإيضاحي، مع محاولة الربط بين ما جاء في دليل الدورة والعرض من مادة علمية .
- جهاز حاسوب آلي
- جهاز عرض البيانات **Data Show**
- ناسوخ . **Scanner**

الاساليب المستخدمة:

- عصف ذهني.
- محاضرة.
- مناقشة الفردية والجماعية
- عروض ايضاحية .
- ورش عمل وانشطة جماعية.
- تطبيقات فردية.
- بعض فيديوهات تم تنزيلها من الانترنت.

تقويم البرنامج المقترح:

- تلعب عملية التقويم دورا مهما في تخطيط وتنفيذ البرنامج، والتأكد من مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي، وقد تنوعت طرق تقويم البرنامج التدريبي كالتالي:
- تقوم أداء المتدربين أثناء البرنامج التدريبي من خلال ورش العمل الجماعية والتفاعل داخل القاعة، وأوراق العمل الفردي .
 - تتم عملية التقويم خلال تقويم المدرب لأداء كل متدرب من خلال نموذج معد لذلك.
 - يقوم كل متدرب في نهاية البرنامج التدريبي بتعبئة نموذج تقويم البرنامج التدريبي، حيث هناك ثلاثة نماذج للتقويم على النحو التالي:
 - ✓ نموذج (1) تقويم المدرب بعد كل جلسة من قبل المتدربين.
 - ✓ نموذج (2) تقويم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين بعد نهاية كل جلسة .
 - ✓ نموذج (3) تقويم المدرب للمتدرب أثناء الجلسات التدريبية .
 - ✓ نموذج (4) تقويم المتدرب لنفسه بعد نهاية كل جلسة.

جدول رقم 09
البرنامج المقترح في صورته النهائية

اسم البرنامج	الاتصال الكتابي
مدة البرنامج	02 يومان في صورته النهائية
الفئة المستهدفة	الموظفون الإداريون
عدد المتدربين	20 متدرب (10 تجريبية و 10 ضابطة)
أنواع الأنشطة	محاضرة - نقاش وحوار - عمل الفرق - التطبيق العملي - عروض توضيحية - العصف الذهني .
مكان الإجراء	بالمؤسسة البحث
الوسائل	محاضرة - عرض بجهاز <i>data - Chow</i> - حاسب آلي - استمارة الاستبيان

البرنامج المقترح في صورته النهائية

المحور	النشاط التدريبي	الزمن	الوسائل المستعملة		
تقديم البرنامج	الجلسة الأولى: - الترحيب بالمتدربين وتهيئتهم لعملية التدريب عرض الأهداف ومواضيع ومحتوى البرنامج . - تحديد فترات التدريب. - قياس قبلي	1سا	- محاضرة - عرض بجهاز Data Chow الاستبيان		
	الجلسة الثانية: محاضرة افتتاحية : - لمحة تاريخية ومفاهيم عامة حول الاتصال الإداري، أهميته، عناصره، خصائصه ونماذجه ومعوقاته.	2سا			
الاتصال الإداري	نشاط عملي				
	الجلسة الثالثة: - محاضرة حول الاتصال المكتوب، مفهوم الكتابة وأهميتها، استراتيجية الاتصال في الكتابة، نماذج الاتصال المكتوب (مراسلات، سجلات، لوح الإعلانات.... الخ)	1سا30د	- محاضرة - عرض بجهاز Data Chow حوار ومناقشة		
				نشاط عملي	
				الجلسة الرابعة: - محاضرة : مسك البريد الصادر والوارد ، استراتيجية متابعة البريد مسك وتنظيم وترقيم السجلات.	1سا30د
نشاط عملي					
التقييم	توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الحصة				

المحور	النشاط التدريبي	الزمن	الوسائل المستعملة
الاتصال الالكتروني	الجلسة الخامسة: - محاضرة: مفهوم الاتصال الالكتروني: تعريفه، آلياته، خصائصه، فوائده ووسائله. - دور الإعلام الآلي في مجال الاتصال والآثار السلبية لاستخدام الاتصال الالكتروني.	1سا30د	
	نشاط عملي		
	الجلسة السادسة: - محاضرة: الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي نماذج الاتصال الالكتروني المكتبي واستخدامات الهاتف والفاكس ...	1سا30د	- محاضرة - عرض بجهاز Data Chow - حاسب آلي - جهاز الناسوخ
	نشاط عملي		
الأرشفة الالكترونية	الجلسة السابعة : - محاضرة : مفهوم الأرشفة الالكترونية ومزاياها وعيوبها - مراحل عمل الأرشفة الالكترونية . عرض vidéo	2سا	- محاضرة - عرض بجهاز Data -chou - حاسب آلي جهاز الناسوخ
	نشاط عملي		
اختتام البرنامج	الجلسة الثامنة : - القياس البعدي لمهارات التدريب - تقييم البرنامج من طرف المتدربين. - نقاش، فختام	1سا	استمارة التقييم

الخصائص السيكمترية للبرنامج التدريبي :

حساب الصدق: تم القيام بحساب الصدق الظاهري للوقوف على صدق البرنامج، حيث وزع مع الاستبيان على 9 أساتذة جامعين، لإبداء آرائهم في صلاحية الموضوعات الموزعة على الحصص ومدى ارتباطها بالإبعاد التي تنتمي إليها، ثم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين حول كل حصة وحول البرنامج ككل، ولم يسترجع منهم سوى 07 والجدول يوضح ذلك .

الجدول رقم 10

يوضح حساب صدق البرنامج حسب آراء المحكمين

محتوى البرنامج	الاتصال الإداري	الاتصال الكتابي	الاتصال الإلكتروني	الأرشفة الالكترونية	تطبيق عملي
1	0.85	0.85	1	1	0.85
البرنامج ككل			0.92		

تظهر نتائج الجدول رقم 10 أن معامل الاتفاق المحكمين على صلاحية الحصص التدريبية تتراوح بين (0.85) و(1) وهو مقبول إلى حد كبير، كما أن البرنامج ككل حصل على معامل اتفاق (0.92) وهو مقبول خاصة في مثل هذه المواضيع التي يلعب الجانب التطبيقي الإجرائي منها الدور الكبير في زيادة نسبة الصدق فيها.

سادسا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات البحث العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي، فبالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن مساراته النظرية والتطبيقية، ويعمد الباحث إلى استخدام الأداة، أو مجموعة من الأدوات يتم اختيارها تبعا لطبيعة المعلومات المطلوبة، والظروف المتاحة للباحث، ومدى ملائمة هذه الأدوات للمنهج المتبع والأهداف المراد الوصول إليها.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على:

- الاستبيان:** تم اشتقاق عبارات الاستبيان من الدراسات السابقة وعدلت وفق تساؤلات الدراسة الحالية وفرضياتها.
- استبيان مهارات الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الإلكتروني ويتكون كل منهما من 29 بند
 - استبيان الأداء الوظيفي ويتكون من 29 بند أيضا.

5-1 خطوات بناء الاستبيان: ولبناء الاستبيان تم إتباع الخطوات التالية:

5-1-1 صياغة الاستبيان في صورته الأولية: ولصياغة الاستبيان تم إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- الاطلاع على الأدبيات من كتب ورسائل جامعية وملخصات والأبحاث المتخصصة في المجال الإداري .
- الاستفادة من استبيانات بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة خرايشة ، ودراسة العناتي ، ودراسة الفرا
- تصنيف فقرات الاستبيان بناء على المجالات الرئيسية .

وبعد القيام بالإجراءات السابقة تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية والمكونة من جزأين، الجزء الأول يتكون من 58 فقرة موزعة على مجالين وهي الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الإلكتروني، بينما الجزء الثاني يتكون من 29 فقرة مخصصة للأداء الوظيفي .

5-1-2 ضبط وتعديل الاستبيان حسب آراء المحكمين:

تم عرض الصورة الأولية للاستبيان على مجموعة من المحكمين في كل من جامعة المسيلة، جامعة الجزائر2، وجامعة ورقلة، وكلهم أساتذة جامعيين. وبعد استرجاع الاستبيانات من المحكمين ودراستها جيدا وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقا لمقترحات هيئة التحكيم، وقد تضمنت الخطوط العريضة لهذه التعديلات ما يلي :

- إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها
- حذف بعض العبارات المكررة من حيث المعنى في فقرات أخرى.

وبناء على التعديلات السابقة وبإشراف الأستاذ المشرف على الدراسة أصبح الاستبيان مكون من 75 فقرة موزعة على جزأين. الجزء الأول مكون من مجالين وهما : المجال الأول الاتصال الكتابي الورقي ويتكون من 25 فقرة أما المجال الثاني فهو خاص بالاتصال الكتابي الإلكتروني ويتكون من 25 فقرة أيضا، بينما الجزء الثاني فيتضمن الأداء الوظيفي ويتكون من 25 فقرة أيضا .

الجدول رقم 11

يوضح المجالات الاستبيان

الجزء	المجال	عدد الفقرات
الأول	المجال الأول: الاتصال الكتابي الورقي	25
	المجال الثاني : الاتصال الكتابي الإلكتروني	25
الثاني	الأداء الوظيفي	25
المجموع	الفقرات	75

مفتاح التصحيح :

يتمثل مفتاح تصحيح الاستبيان لكل من الاتصال والأداء بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء الدرجات من 1 إلى 3 كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 12 يمثل مفتاح الاستبيان

الاختيار	دائما	أحيانا	أبدا
الدرجة	3	2	1

5-3 الخصائص السيكومترية لاختبار الاتصال الكتابي :

للتأكد من قدرة أي أداة على قياس ما صممت لقياسه، والحصول على نتائج دقيقة عند استخدام هذه الأداة في دراسة ما، يعتمد الباحث إلى حساب الخصائص السيكومترية لهذه الأداة . وفي الدراسة الحالية تم التأكد من خاصية صدق وثبات أداة الدراسة بواسطة مجموعة من الطرق على النحو التالي :

5-3-1 صدق أداة الدراسة : لحساب صدق الأداة تم اعتماد طريقتين هي:

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان بعد صياغته بالصورة الأولية على عدد من المحكمين يحملون شهادة الدكتوراه في علم النفس وعددهم (07) محكمين يعملون في عدة جامعات جزائرية . وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة أو ملائمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه ومدى وضوح الفقرات وصحة صياغتها اللغوية وانتماء كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله وفي ضوء نتائج التحكيم تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر واستقر الاستبيان في صورته النهائية على 75 فقرة .

2- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

تم حساب المقارنة الطرفية عن طريق ترتيب أفراد العينة الاستطلاعية ($n = 26$) ترتيبا تنازليا حسب الدرجة الكلية التي حققها كل منهم في استجابته على فقرات الاستبيان ككل، ثم تم اختيار أعلى 27 % من الدرجات وعددهم (7 أفراد) وأدنى 27 % من الدرجات وعددهم (7 أفراد) ، حيث تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة **T.test** ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 13

يوضح طريقة صدق المقارنة الطرفية لقياس صدق الاستبيان

نتائج القيم	العينة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	<i>T.test</i>	مستوى الدلالة
الدرجات العليا	7	136.57	11.14	12	09.68	0.01
الدرجات الدنيا	7	92.42	05.82			

ويتضح من الجدول رقم 13 أن قيمة $T = 09.68$ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.01 = \alpha$ وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائية بين مرتفعي الاستجابة ومنخفضي الاستجابة وذلك لصالح مرتفعي الاستجابة، وهذا يدل على الاستبيان يتمتع بمعامل صدق عال، لذلك ينصح باستخدامه في الدراسة الأساسية.

2-3-5 ثبات أداة الدراسة :

تم إجراء خطوات التأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ .

1- طريقة التجزئة النصفية :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية والتي قوامها (26) موظفا لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية، حيث قسمت بنود الاستبيان إلى نصفين ثم احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبيان وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سيرمان براون التالية :

$$R_p = \frac{2R_{pp}}{1 + R_{pp}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 14

معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

محور	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
ج 1	الاتصال الكتابي الورقي	25	0.73	0.85
	الاتصال الكتابي الالكتروني	25	0.72	0.84
ج 2	الأداء الوظيفي	25	0.60	0.75
	مجموع فقرات الاستبيان ككل	75	0.78	0.87

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين النصفين حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون بهذه الطريقة (0.78) بعد استخدام معادلة سيبرمان براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.87)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وعليه يمكن تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبيان، حيث حصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وكذلك للاستبيان ككل والجدول يوضح ذلك .

جدول رقم 15

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل .

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الاتصال الكتابي	25	0.81
المحور الثاني: الاتصال الالكتروني	25	0.85
المحور الثالث: الأداء الوظيفي	25	0.77
الدرجة الكلية	75	0.94

ويتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.94 ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وعليه يمكن تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

سابعاً: إجراءات التطبيق

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :

- 1- تصميم البرنامج وتحكيمه، وتتضمن هذه الخطوة مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة لتحديد أهداف البرنامج العامة والسلوكية القابلة للقياس وتحديد أساليب التدريب ووسائله وأدواته ، ووضع خطة التدريب متضمنة زمن الحصص والمحتوى التدريبي لكل منها وفق إجراءات تصميم البرنامج الأنفة الذكر.
- 2- تصميم أداة الدراسة للقياس وتحكيمها من طرف أساتذة جامعيين تخصص علم النفس العمل والتنظيم وفق الإجراءات سابقة الذكر.
- 3- اختبار أداة القياس الأولي وإجراء بعض التعديلات عليها.
- 4- إجراء القياس القبلي للمجموعتين التجريبية والضابطة.
- 5- تنفيذ البرنامج للمجموعة التجريبية لمدة 02 يومين وبمعدل ثمانية (08) حصص و12 ساعة.
- 6- إجراء القياس البعدي للمجموعتين، يختبر فيها اثر المتغير المستقل على المجموعة التجريبية .
- 7- اختبار الفروض بالمقارنة والتحليل الإحصائي.

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

- بعد الانتهاء من تطبيق الإجراءات الميدانية للدراسة واستكمال عملية وتفرغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة، فقد شرع في تبويبها باستخدام الحاسب الآلي (*Excel*) وذلك بغرض المعالجة الإحصائية عن طريق رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) وذلك لمعالجة ما يلي :
- معامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات أداة الدراسة .
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
 - معادلة سيرمان براون لتعديل معامل ارتباط بيرسون .
 - المتوسط الحسابي « *Mean* » وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - تم استخدام الانحراف المعياري *Standard Deviation* .
 - اختبار مان وتني « *U* » *Man Whitney* لمقارنة عينتين مستقلتين صغيرتين.
 - اختبار ولكوكسون « *Z* » (*Wilcoxon Test*) لعينتين مترابطتين.

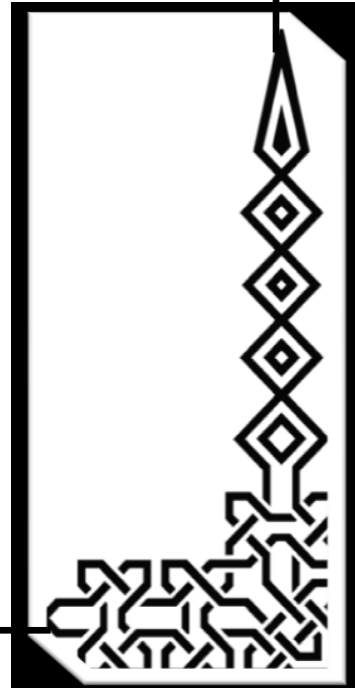
الفصل السابع

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد

- 1- عرض نتائج الدراسة
- 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
- 3- خلاصة النتائج
- 4- خاتمة

- قائمة المراجع
- الملاحق



عرض النتائج في ضوء الفرضيات:

للتحقق من صحة الفرضية الاولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعتين التجريبية والمجموعة الضابطة قبل تعرضهم للبرنامج المقترح.

وللتأكد من صحة الفرضية الاولى، والكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين درجات العمال قبل تعرضهم للبرنامج المقترح، تم استخدام الأسلوب الإحصائي اللابارامتري **Mann-Whitney Test** مان-ويتني (U) لعينتين مستقلتين (المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة) كبديل لمقياس (T) البارامتري، وذلك بسبب صغر حجم العينة ($n = 10$ لكل من المجموعتين التجريبية والضابطة) وهذا العدد اقل من 30 حالة، مما يعني أن شرط استخدام مقياس (T) البارامتري غير متوفر، لذا فقد تم استخدام بديلا لابارامتريا هو مقياس مان - ويتني (U) وهذا المقياس يمكن استخدامه في حالة العينات الصغيرة المتجانسة وغير المتجانسة على حد سواء، بغرض المقارنة بين مجموعتين صغيرتين في العدد، والجدول يوضح ذلك.

جدول رقم 16

قيم مان-ويتني U لدلالة الفروق بين متوسطات درجات افراد المجموعة التجريبية ومتوسطات درجات افراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي قبل تطبيق البرنامج

المجال	نوعية المجموعة	عدد افراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة sig	مستوى الدلالة
الاتصال الكتابي الورقي	الضابطة	10	11.55	115.50	39.50	0.43	غير دالة
	التجريبية	10	09.45	94.50			
الاتصال الكتابي الالكتروني	الضابطة	10	10.65	106.50	48.50	0.91	غير دالة
	التجريبية	10	10.35	103.50			
الاداء الوظيفي	الضابطة	10	09.75	97.50	42.50	0.57	غير دالة
	التجريبية	10	11.25	112.50			
الدرجة الكلية	الضابطة	10	11.10	111	44	0.68	غير دالة
	التجريبية	10	09.90	99			

ومن خلال النظر الى المعالجة الاحصائية للبيانات الواردة في الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد المجموعة التجريبية وافراد المجموعة الضابطة في القياس القبلي في الدرجة الكلية للبرنامج ببعديه الكتابي الورقي والكتابي الالكتروني.

حيث بلغ متوسط رتب المجموعة التجريبية 09.90 مقابل متوسط رتب قدره 11.10 للمجموعة الضابطة ، كما بلغت قيم " U " 44 فالنتيجة المتحصل عليها لم تحقق صحة الفرضية.

فالتائج المتحصل عليها توضح ان درجات المجموعة التجريبية متقاربة مع درجات المجموعة الضابطة مما يدل على تجانس المجموعتين في درجاتهم في بعدي الاتصال الكتابي ، والدرجة الكلية ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة لديهم نفس المستوى في مهارة الاتصال الكتابي.

وبناء على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الاولى والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعتين التجريبية والمجموعة الضابطة قبل تعرضهم للبرنامج المقترح.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي بعد تعرضهم للبرنامج لصالح المجموعة التجريبية.

وللتأكد من صحة الفرضية الثانية ، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين درجات العمال بعد تعرضهم للبرنامج المقترح تم استخدام الأسلوب الإحصائي البارامترى **Mann-Whitney Test** مان-ويتني (U) لعينتين مستقلتين (المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة) كبديل لمقياس (T) البارامترى، وذلك بسبب صغر حجم العينة، وبهدف التعرف على الفروق بين متوسطات درجات افراد كل من المجموعتين الضابطة و التجريبية في القياس البعدي للاتصال الكتابي ، وذلك بعد تطبيق البرنامج على افراد المجموعة التجريبية فقط، وذلك بغرض المقارنة بين المجموعتين ، والجدول يبين ذلك:

جدول رقم 17

قيم مان-ويتني U لدلالة الفروق بين متوسطات درجات افراد المجموعة التجريبية ومتوسطات درجات افراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي بعد تعرضهم للبرنامج

المجال	نوعية المجموعة	عدد افراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة sig	مستوى الدلالة
الاتصال الكتابي الورقي	الضابطة	10	06.90	69	14	0.005	دال
	التجريبية	10	14.10	141			
الاتصال الكتابي الالكتروني	الضابطة	10	07.15	71.50	16.50	0.09	دال
	التجريبية	10	13.85	138.50			
الاداء الوظيفي	الضابطة	10	0815	8150	17.50	0.07	دالة
	التجريبية	10	12.85	148.50			
الدرجة الكلية	الضابطة	10	06.70	67	12	0.03	دال
	التجريبية	10	14.30	143			

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الجدول السابق نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات القياس البعدي في بعدي الاتصال الكتابي الورقي والكتابي الالكتروني والدرجة الكلية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، وتظهر النتائج أن متوسط رتب المجموعة التجريبية اكبر من متوسط رتب المجموعة الضابطة في القياس البعدي حيث بلغ متوسط المجموعة التجريبية 14.30 مقابل متوسط رتب قدره 6.70 للمجموعة الضابطة كما بلغت قيم " $U = 12$ " ، وتعد هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، وذلك لصالح المجموعة التجريبية .

وبالنظر الى نتائج الاختبارات الاحصائية السابقة، يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية جوهرية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في درجات القياس البعدي في الاتصال الكتابي، وتعود هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية فقد تحسن أداؤها في مهارة الاتصال الكتابي أكثر من المجموعة الضابطة التي لم تتعرض للبرنامج ، مما يؤكد لنا فاعلية البرنامج المقدم في تنمية مهارة الاتصال الكتابي لدى أفراد المجموعة التجريبية . أي أن البرنامج ساهم بشكل دال إحصائيا في تحسين الأداء

ومن خلال ما سبق يتضح أن البرنامج المقترح قد أحدث أثرا ايجابيا قويا لمهارات الاتصال الكتابي، كما ساعد على تنمية تلك المهارات موضع الدراسة بشكل واضح ، حيث تفوق أفراد المجموعة التجريبية على أفراد المجموعة الضابطة في ادائهم في القياس البعدي عن القياس القبلي .

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة بعد تعرضهم للبرنامج المقترح لصالح المجموعة التجريبية.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي بعد تطبيق البرنامج المقترح لصالح القياس البعدي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية والكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين درجات العمال بعد تعرضهم للبرنامج المقترح تم استخدام اختبار الابلارمترى ويلكوكسون (*Wilcoxon Test*) لعينتين مرتبطتين، والذي يعد من أفضل المقاييس للقياسات المتكررة الابلارمترية، وهو يناظر مقياس (*T*) لعينتين مرتبطتين عندما يكون عدد الأفراد أو الأزواج أكبر من 30 إلا أننا في هذه الحالة نستخدم هذا المقياس كبديل لمقياس (*T*) لعينتين مرتبطتين بسبب عدم توافر شروط استخدام مقياس (*T*) بسبب صغر حجم العينة. والجدول يبين مقياس ويلكوكسون للفروق بين متوسطات درجات افراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي للاتصال الكتابي المستخدم في الدراسة:

جدول رقم 18

نتائج ولكوكسون "Z" لدلالة الفروق بين درجات القياسين القبلي والبعدي لدى أفراد المجموعة التجريبية بعد تعرضهم للبرنامج المقترح

المجال	نوعية المجموعة	عدد افراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	قيمة sig	مستوى الدلالة
الاتصال الكتابي الورقي	قبلي	10	00	00	-2.80	0.005	دال
	بعدي		05.50	55			
الاتصال الكتابي الالكتروني	قبلي	10	3.50	3.50	-2.25	0.02	دال
	بعدي		5.19	41.50			
الاداء الوظيفي	قبلي	10	1.75	3.50	-2.45	0.01	دال
	بعدي		6.44	51.50			
الدرجة الكلية	قبلي	10	00	00	-2.80	0.005	دال
	بعدي		5.50	55			

وتشير نتائج ولكوكسون لدلالة الفروق بين درجات القياسين القبلي والبعدي لدى افراد المجموعة التجريبية في بعدي الاتصال الكتابي الورقي والكتابي الالكتروني والدرجة الكلية الواردة في الجدول السابق الى ان درجات افراد العينة التجريبية في القياس البعدي اختلفت بالزيادة عن درجاتهم في القياس القبلي مما دل على ديناميكية ادراكهم لمهارة الاتصال الكتابي ببعديه الكتابي الورقي والكتابي الالكتروني.

ومن خلال النظر الى البيانات الواردة في الجدول السابق نلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية في درجات القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي، بمتوسط رتب قدره **05.50**، وبلغت قيمة **Z -02.80** وهما قيمتان دالتان ، وتشير الى وجود فروق جوهرية بين درجات القياس القبلي والقياس البعدي .

وهذا من شأنه المساعدة على تحقيق العملية الاتصالية لأهدافها التي قامت من اجلها ، ووصول الرسالة بالشكل الذي يريده مرسلها، وانه يعطي العاملين ثقة بأنفسهم وبعملهم ويقبلون عليه بروح معنوية عالية وقدرة وقابلية على العمل مما يبعث الارتياح في ممارسة هذا المجال.

بالإضافة الى وجود ثقافة تنظيمية وعادات سلوكية تنظيمية جيدة لدى العاملين الاداريين بالمؤسسة الصناعية ووجود درجة عالية من التنسيق بين اطراف العملية الاتصالية وتشجيع روح المبادرة وتعزيز العلاقات مع زملاء العمل رؤساء ومرووسين والثقة بينهم والتفاعل معهم، وبذلك نحقق هدف البحث .

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي بعد تطبيق البرنامج المقترح لصالح القياس البعدي.

وللتأكد من الاثر الذي احدثه البرنامج في تنمية مهارات الاتصال الكتابي، تم حساب حجم الاثر الخاص باستخدام البرنامج المقترح، قبل وبعد تطبيق البرنامج على افراد المجموعة التجريبية، وذلك بحساب مربع معامل إيتا n^2 لدرجات افراد المجموعات التجريبية في القياسين القبلي والبعدي وذلك لتقدير حجم الاثر للبرنامج، من خلال المعادلة التالية:

$$n^2 = \frac{Z^2}{Z^2 + df}$$

وقد تم اعتماد حجم الاثر كما هو موضح في الجدول المرجعي المقترح لتحديد مستويات حجم التأثير بالنسبة لـ n^2

جدول رقم 19

الجدول المرجعي المقترح لتحديد مستويات حجم التأثير بالنسبة لـ n^2

حجم التأثير			الاداة المستخدمة
كبير	متوسط	صغير	
0.14	0.06	0.01	n^2

جدول رقم 20

يوضح قيمة n^2 ومقدار حجم الاثر في الاتصال الكتابي للمجموعة التجريبية (قبل وبعد تطبيق البرنامج)

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة $-Z-$ بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية	درجة الحرية ($n-1$)	قيمة n^2
البرنامج المقترح	الاداء الوظيفي	-2.80	9	0.46

يتضح من الجدول السابق ان حجم اثر البرنامج المقترح في الدراسة الحالية كبير، وقد بلغت قيمة حجم الاثر في الجدول السابق 0.46 بالنسبة لأثر البرنامج على الدرجة الكلية ، وهذا يعني ان البرنامج المقترح قد اثر ايجابيا على اداء العمال بشكل كبير.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

استنادا الى العرض السابق لمدى صحة فرضيات الدراسة ، في ضوء نتائج المعالجة الاحصائية ، نسعى من خلال هذا العنصر الى مناقشة النتائج المتوصل اليها، واضفاء معاني عليها، ومقارنتها بالدراسات السابقة لمعرفة مدى اتفاقها او تعارضها معها، مع طرح بعض الاجتهادات التفسيرية لها في ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة، فضلا عن الملاحظات الميدانية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة وفق تسلسل فروض الدراسة.

مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

يتضح من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب درجات المجموعة التجريبية وبين متوسط رتب درجات المجموعة الضابطة في القياس القبلي أي قبل تطبيق البرنامج وإدخال المتغير التجريبي (المستقل)، فقد تمّ تطبيق الاختبار على عيني البحث الضابطة والتجريبية، واستخدم اختبار "U" مان وتني Man Whitney لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعتين في القياس القبلي. والنتيجة المتحصل عليها توضح ان درجات افراد المجموعة التجريبية متقاربة مع درجات افراد المجموعة الضابطة في مجالي الاتصال الكتابي الورقي والكتابي الالكتروني والدرجة الكلية ، مما يدل على تجانس المجموعتين في درجاتهم ويمكن تفسير ما تم التوصل اليه الى أن كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة يواجهون ظروفًا إدارية واحدة تقريبًا وبنفس القدر مما يجعل التقديرات متقاربة، كما ان لديهم نفس الاعداد والتأهيل، حيث انهم لم يسبق لهم ان يتلقوا تكوينًا يؤهلهم للعمل في مجال الاتصال الكتابي ويظهر ذلك من خلال عدم وجود فروق بين المجموعتين، كما ان بعض العمال بالمؤسسة وخاصة القدامى لا يوجد لديهم قناعة شخصية باستخدام الحاسوب والانترنت في العمل الإداري، بالإضافة الى ضعف الثقافة الادارية الالكترونية لدى العمال القدامى والجدد على حد سواء ويرجع ذلك الى عدم اهتمامهم بالاتصال الالكتروني والتقليل من قيمته رغم التطور الحاصل بالإضافة للخصائص الفردية من خبرات ومستوى علمي، وكذا الضعف العام في اللغة الانجليزية لدى العمال بالمؤسسة. كما ان العمال اكتسبوا خبرات ومهارات الاتصال الكتابي عن ذوي الخبرات الطويلة لان ثقتهم بأنفسهم عالية ويستطيعون فحص المعلومات فقد تعلموا من خبرتهم الطويلة لان افضل المعلومات هي التي تأتي من الميدان.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال استعراض النتائج نلاحظ تأثر افراد المجموعة التجريبية بالبرنامج، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال متوسط رتب درجاتهم في القياس البعدي مقارنة بمتوسط رتب درجات افراد المجموعة الضابطة مما يدل على اثر البرنامج المقدم في الاتصال الكتابي، كما يدل على فعالية البرنامج في رفع مستوى الاداء، ومما يدعم فعالية البرنامج المقدم نتائج الفروض المتبناة في الدراسة كما اوضحت المعالجة الاحصائية وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية لصالح المجموعة التجريبية، وقد جاءت النتائج مشجعة ومطمئنة ، فقد اتفقت مع بعض نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، مثل دراسة عزوز كنفى (2016) التي اوضحت وجود فروق جوهرية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارات الاتصال الكتابي والتكنولوجي وكان تطورها ملحوظا، لأن التدريب عليهما جمع بين التكوين النظري والتطبيقي.

فبالنسبة للاتصال الكتابي الورقي اظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في درجات القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية

مما يعني وجود تغيير في استخدام افراد العينة التجريبية لمهارات الاتصال الكتابي الورقي، ويمكن ارجاع هذا التغيير الى البرنامج التدريبي المقترح، وما يتطلبه الاتصال الكتابي من سجلات وتنظيم المراسلات وآليات تنظيم وصياغة المراسلات الإدارية مع الإدارة العليا وما تقتضيه من واجب الاحترام كأدوار وظيفية لها من اللباقة والفطنة والصياغة ما يوحي بهيئة الإدارة ويسهل تسيير شؤون المؤسسة ويجفز العاملين على الأداء الحسن.

كما اشارت النتائج الى ظهور مؤشرات الاتصال الكتابي كان اكبر لدى افراد المجموعة التجريبية مقارنة بزملائهم في المجموعة الضابطة في القياس البعدي، وعليه فالبرنامج المقترح ساهم في تحسين الاداء لدى المجموعة التجريبية مقارنة مع المجموعة الضابطة. بحيث ساهم في تطوير مهارات الاتصال الكتابي المنضوية في محتوياته، حسب أبعاده، من خلال الاتصال الكتابي الورقي والالكتروني .

وعند الموازنة بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، فيما يخص الفرضية الثانية والدراسات السابقة نجدها انها اتفقت مع نتيجة دراسة الحارثي (1998) والتي توصلت الى لابد من تطوير ووسائط (طرق) الاتصال الكتابي باستخدام الوسائل الحديثة والاهتمام بتوجيه وتنويع الاتصال الرسمي الكتابي من خلال انواعه في المدرسة. يتضح من العرض السابق لنتائج الدراسة أن أفراد المجموعة التجريبية الذين تم تدريبهم على استخدام البرنامج قد اظهروا تفوقا على اداء افراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي في الاتصال الكتابي، وهذا ما يؤكد فعالية البرنامج التدريبي المقترح .

كما وجدت فروق دالة إحصائية بين المجموعتين حيث بلغت قيمة $U = 12$ لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط 14.30 مقابل متوسط 06.70 للمجموعة الضابطة وهذا يدل على أن المتدربين استفادوا من البرنامج التدريبي، خاصة في المجال التطبيقي حيث أقروا بأنهم كانوا يعتمدون على الموظفين غير الدائمين . وأنهم بعد التدريب أصبحوا يتعاملون مع برامج الكمبيوتر بأريحية مع حاجاتهم إلى دورات أخرى من أجل الاستغلال الأمثل للوسائل التكنولوجية الحديثة . وتحسين ادائهم أثناء ممارستهم لمهارة الاتصال التكنولوجي ونظام الجودة في الإدارة. ويمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء البرنامج التدريبي المقترح الذي تم تطبيقه على المجموعة التجريبية دون الضابطة، حيث ان تدريب العمال على استخدام مهارات الاتصال الكتابي والالكتروني من شأنها تحسين ادائهم.

وعليه فان البرنامج التدريبي المقدم قد ساهم في تطوير الأداء بعد التدريب على مهارة الاتصال الكتابي، وتؤكدده ايضا الأدبيات النظرية التي أشرنا إليها في الجزء النظري خاصة ما ذكره ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، 2005، تساهم الاتصالات الفعالة في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بالأداء والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة، ويضيف ناصر دادي عدون 2004 ان هذا النوع من الاتصال يهدف إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

اشارت النتائج الى ظهور مؤشرات الاتصال الكتابي كان اكبر لدى افراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي مقارنة بملائهم في القياس القبلي، والفرق بين القياسين وصل الى مستويات ذات دلالة احصائية، اي ان البرنامج المقترح ساهم في تحسين الاداء لدى المجموعة التجريبية في القياس البعدي.

مما يعني ان وجود فروق جوهرية بين متوسط الدرجات في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، حيث ان البرنامج استطاع تنمية مهارات الاتصال الكتابي لأفراد المجموعة التجريبية.

وعند الموازنة بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، فيما يخص الفرضية الثالثة والدراسات السابقة نجد انها اتفقت مع نتيجة دراسة الفراء 2008 والتي توصلت الى ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الالكتروني لكافة مديري الحكومية بمحافظة غزة، وكذا ضرورة توفر وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغير والتطوير والتي تزيد من كفاءة وفاعلية الاتصال.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة وهي حصول الفروق لصالح القياس البعدي الى تصميم البرنامج من حيث أن استخدام الوسائل الحديثة في تطبيق البرنامج، واساليب العرض المتنوعة، من عرض نماذج عملية ومقاطع فيديو وانشطة متنوعة من لعب الادوار والتطبيق الجماعي والفردى لبعض المواقف العملية ساعد على تحسين الاداء عند عينة الدراسة .

بالإضافة الى التزام افراد المجموعة التجريبية (العينة) بحضور الجلسات التدريبية ورغبتهم الكبيرة في تنمية المهارات المعرفية، وهذا ما يؤكد على مدى حرص المتدربين من الاستفادة من البرنامج ، كما ان الظروف المؤسسية من تسهيل المهمة وتوفير كل الامكانيات الملائمة من تخصيص مكان لجلسات التدريب وتحديد وقت مناسب للعمال في المشاركة في البرنامج المقترح كان له دور كبير وفعال في حصول العمال على مستوى اعلى في التطبيق البعدي .

والملاحظ أن بعض العمال قبل تطبيق البرنامج كانت لديهم بعض المهارات في الاتصال الكتابي ولكن لم يكن لديهم القدرة على الممارسة العملية في تطبيقها واستخدامها، واستطاع البرنامج المقترح من خلال الجلسات التدريبية من ممارسة العديد من المهارات العملية، وذلك من خلال تقسيم المتدربين الى مجموعات عملية هذا ساعدهم على التمكن من تعلم المهارات نظريا وعمليا، كما ان العلاقة والالفة والتواصل الايجابي مع المتدربين، وبناء الثقة على صعيد الجلسات اعطى التدريب نوعية خاصة في قبول المتدربين على التعلم والتدريب ضمن الجلسات، حيث ساد التدريب جو من المتعة والمشاركة والتفاعل فيما بينهم، مما لوحظ مدى الاستفادة الواسعة التي يتمتع بها العمال خلال التطبيق ورغبتهم بممارسة مزيد من الانشطة العملية، التي تقوي وتزيد من قدرتهم تجاه هذه المهارات.

كما ان للأنشطة المكلف بها العمال بعد كل جلسة تدريبية لمهارات الاتصال الكتابي وتطبيقها امام المجموعة ومناقشتها لتثبيت المعلومات النظرية والعملية بكل جلسة من جلسات التدريب كان لها دور كبير وفعال في تمكن المجموعة من تعلم المهارات وممارستها بطرق عالية ومتقنة، ولذلك كانت النتائج بكل جلسة تدريبية واضحة حيث كان العمال يحققون اهداف الجلسة المخصصة والمصممة بالبرنامج التدريبي .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عزوز كتفي (2016) في وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط دراسة افراد المجموعة التجريبية في القياسيين القبلي والبعدي في مهارة الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الالكتروني لصالح القياس البعدي تعزي الى البرنامج المقترح ، مما يشير الى فاعلية البرنامج في تحسين اداء العمال .

مناقشة نتائج الفرضية العامة :

للتحقق من صدق الفرضية العامة المصاغة للمشكلة والتي مفادها: للبرنامج المقترح في الاتصال الكتابي اثر في تحسين أداء العمال. اعتمدنا على نتائج القياس البعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة حسب مجالات البرنامج المقترح، والوقوف على الفروق بين المجموعتين.

فقد أظهرت النتائج وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي الورقي حيث بلغت قيمة U_{14} وهي دالة إحصائية وتعود هذه الفروق لصالح القياس البعدي. وعليه فالبرنامج المقترح ساهم في تحسين مهارة الاتصال الكتابي الورقي .

كما أظهرت النتائج وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي الالكتروني حيث بلغت قيمة $U_{16.50}$ وهي ايضا دالة إحصائية وتعود هذه الفروق لصالح الاختبار البعدي، وهذا يدل على أن مهارات الاتصال الكتابي الالكتروني قد تطورت لدى أفراد العينة بعد تنفيذ البرنامج.

واثبتت نتائج الدراسة اثر البرنامج في تطور مستوى الاداء، ووجود فروق بين القياسين القبلي والبعدي، وكذلك بين المجموعتين التجريبية والضابطة في بعدي الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الالكتروني

واظهر قياس البرنامج زيادة دالة في درجات العمال في القياس البعدي، مما يشير الى ان التحسن حدث بعد تطبيق البرنامج، وان هدف البرنامج مفاده تزويد العمال بالمهارات المعرفية السلوكية التي تسهم في تحسين ادائهم بالإضافة الى تشجيع العمال على زيادة الاداء حيث يشعروهم بالاهتمام من طرف مؤسساتهم مع توفير المعلومات اللازمة لإنجاز واجباتهم، لان اهتمام المؤسسة بعمالها يساعد على تعزيز السلوك الايجابي وتفادي الاخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب .

وعموما فإن البرنامج المقدم قد ساهم في تطوير المهارات المبرمجة في محتوياته، وبنسب متفاوتة وذلك من خلال مقارنة نتائج المجموعتين التجريبية والضابطة من خلال الاختبار البعدي، فالأداء تطور في مجال الاتصال الكتابي، وهذا التطور يقوم على تقليص الاوراق المتداولة بين اقسام المؤسسة الصناعي، وتوثيق المراسلات وشرحها بطريقة تسهل العودة اليها، والحفاظة على سرية المراسلات وتبيان اهميتها والعاجل منها، بالإضافة الى سهولة الاستعلام عن المعلومات ومعرفة مراحل سيرها، وكذا الارشفة الالية للعمل.

ولقي البرنامج التدريبي المقترح استحسانا من طرف العمال وتفاعلوا معه بالقدر الكافي وساهموا في إنجاحه، واقترحوا تنظيم وتخصيص برنامجا تدريبيا لكل وظيفة إدارية خلال فترة تكوينية تجمع بين الطرح النظري والممارسة التطبيقية والزيارات الميدانية وحلقات النقاش ولعب الدوار وتبادل الخبرات ... الخ.

وعليه يمكن الحكم على ان البرنامج المقترح ساهم في تطوير مهارات الاتصال الكتابي لدى افراد عينة الدراسة، حيث تطورت المهارات التي تم التدريب عليها نظريا ثم تطبيقيا. وبالنظر الى نتائج الاختبارات الاحصائية السابقة، يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في درجات القياس البعدي على الاتصال الكتابي، ووجود فروق دال بين درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي، مما يعني أن أثر البرنامج المقترح في تحسين اداء العمال وصل الى مستويات يمكن الحكم من خلالها أن الفروق الموجودة بين المجموعتين راجع للبرنامج المقترح، في تغيير السلوك الى الاحسن.

خلاصة النتائج

يعتبر الاتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة ورمزا من رموز التطور والتقدم الحضاري ومعيارا مهما لقياس تحضر الشعوب او تخلفها ووسيلة اساسية للتعرف على آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية ، ومن هنا اولت المؤسسات عناية فائقة ببرامج الاتصال والتنسيق بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل اداء الافراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات .

ومن استطلاع النتائج السابقة فان البرنامج قد احدث فاعليته في تحسين مستوى اداء العمال بشكل عام في كل مجال من مجالات لاتصال الكتابي وترجع الباحثة الاسباب التي ادت الى فاعلية البرنامج المقترح الى :

- صغر المحتوى المعرفي الموضوع للبرنامج ساعد على تنمية الجانب المعرفي لدى عينة الدراسة .
- ان محتوى البرنامج المقترح كان شاملا للمعارف المرتبطة بكل مهارة من مهارات الاتصال الكتابي، والتي تم اعدادها بالرجوع الى المصادر الحديثة ، مما جعل العمال ملمين بطبيعة هذه المهارات واهميتها.
- عرض المادة العلمية من خلال الحاسوب كوسيلة تعليمية تعليمية ومناقشتها مع العمال بالإضافة الى امتلاكهم لهذه المعرفة ادى الى فاعلية البرنامج المقترح في تنمية الجانب المعرفي لديهم.
- وضوح اسس البرنامج واهدافه ومخرجاته امام العمال.
- احساس العمال بأهمية البرنامج وباحتهم للتمكن من مهاراته وقرب المحتوى المقدم لهم في البرنامج من اهتماماتهم وخبرتهم السابقة.
- تضمن البرنامج اساليب متنوعة تعددت بحسب تعدد اهدافه منها: اسلوب العصف الذهني ، طريقة المناقشة والحوار...الخ.
- التدريب العملي الذي تلقاه العمال اثناء تنفيذ جلسات البرنامج المقترح والتي شملت المعلومات النظرية عن مهارات الاتصال والاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الالكتروني وشرحها شرحا وافيا باستخدام الحاسوب بالإضافة الى مشاركة العمال وتفاعلهم اثناء التدريب .
- وجود رغبة حقيقية لدى معظم العمال المشاركين في تطوير وتنمية قدراتهم وامكاناتهم وقدرتهم على تطبيق مهارات الاتصال بشكل جيد واتقان.
- اكتساب العمال للمعارف والاتجاهات الايجابية نحو الاتصال الكتابي بشقيه الورقي والالكتروني ومهاراته واحتواء البرنامج على جانب نظري يشمل الاستراتيجيات والانشطة والاساليب التي يسهل تطبيقها في الادارة .

- تطبيق اساليب الحوار والمناقشة والعصف الذهني والتقنيات الحديثة وغيرها من اساليب التدريب مكن العمال من الربط بين الجانب النظري والعملي ، مما ساعدهم على تطبيق ما تعلموه في البرنامج المقترح.
- استيعاب العمال لكل مهارة من مهارات الاتصال الكتابي وتدريبهم عليها في البرنامج المقترح سهل عليهم ممارستها بشكل افضل.
- رغبة العمال في تحسين مهارات الاتصال لديهم لاقتناعهم بأهميتها ساهم في تفاعلهم مع المادة التدريبية نظريا وعمليا وهو ما ظهر بوضوح في القياس البعدي.
- اهتمام العاملين باستقبال البلاغات والبيانات المنشورة الكترونيا عبر شبكات التواصل الاجتماعي والاكتثار من قيمتها الرسمية لدى العاملين ، نظرا لتطور الحاصل في مجال الاتصال الالكتروني.
- التركيز في الدورة التدريبية على أهمية التدريب في الاتصال التكنولوجي لتطور الأداء لدى العاملين بما يوفر الجهد والمال ويقلل من الدور الرقابي التقليدي.

مقترحات و افاق مستقبلية:

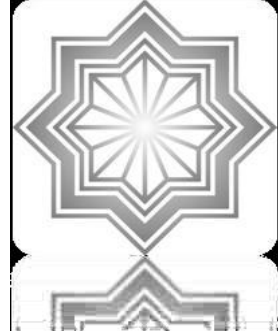
- يقول فان دالين : ان الفرض مفتاحنا الرئيسي للمجهول، يقودنا من مشكلة لأخرى، من تفسيرات متواضعة الى اطر تصورية أكثر ملائمة، تفتح باضطراد مجالات جديدة مشوقة من افاق المعرفة، كما ان الفرض لا يقدم على انه قول نهائي. (ديوبولد فان دالين، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، 1985، ص267)
- ويضيف قائلاً: أكثر الفروض نفعا هو الذي يخلق قاعدة تتفرع منها خطوط جديدة للبحث في اتجاهات مختلفة . (ديوبولد فان دالين، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، 1985، ص277)
- ومن هنا نقترح جملة من المواضيع التي تستدعي البحث منها :
- اعداد المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول اثر استخدام البرامج التدريبية في تنمية الجانب المعرفي في تقنيات الاتصال .
 - البحث في معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسات الصناعية .
 - اعداد بحوث لمعرفة اتجاهات العاملين نحو اقتراح البرامج التدريبية في العملية الادارية .
 - اجراء دراسات مماثلة تتناول مهارات الاتصال التي لم تتعرض لها الدراسة الحالية.
 - اجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة حول تطبيق البرامج التدريبية في مجالات اخرى.
 - اجراء دراسات مماثلة على عينات مختلفة.
 - الاهتمام بالتدريب العملي لكافة العاملين في المجال الاداري لان مهارات الاتصال لا يمكن اتقانها الا من خلال التدريب العملي والممارسة .
 - ضرورة تركيز العاملين على الجانب الادائي في الاتصال وعدم قصر الجهد على المهارات المعرفية فقط
 - تدريب العاملين على مهارات الاتصال من خلال عقد ورشات عمل يتم فيها صقل قدراتهم على التمكن من مهارات الاتصال.
 - العمل على تطوير البرامج التدريبية في اعداد العمال بغية مسايرة المستجدات في مجال الاتصال الاداري بصفة عامة والاتصال الكتابي بصفة خاصة مما يؤدي الى التحسن النوعي على مستوى ادائهم المهني.

خاتمة:

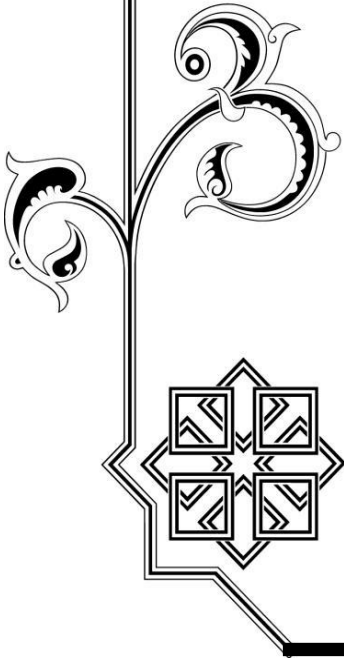
من خلال ما تطرقنا اليه عن موضوع الاتصال التنظيمي بصفة عامة والاتصال الكتابي بصفة خاصة وما تيسر لنا من مراجع نلاحظ بان موضوع الاتصال يعد من بين المواضيع الغامضة والمعقدة في سلوك التنظيمي، رغم الكم الهائل لما كتب حوله والدراسات والبحوث الميدانية التي اجريت سواء كمتغير مستقل بحد ذاته : مفهومه، طريقه، معوقاته او كمتغير تابع له علاقة بمتغيرات اخرى في السلوك التنظيمي الدافعية ، الفعالية وغيرها الا انه يبقى موضوعا يطلب المزيد من الابحاث والدراسات للوقوف على المعوقات التي تعترضه داخل التنظيم، وكذا المواضيع التي يؤثر فيها ويتأثر بها سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة، وذلك من اجل الوصول الى نموذج اتصال فعال يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والدافعية المهنية من اجل بلوغ المنظمة لأهدافها لتحقيق استقرارها واستمرارها وذلك بالطبع مع مراعاة اهداف العاملين وتحقيقها لضمان ولائهم ورضاهم عن اعمالهم ومنظمتهم.

ومن هذا المنطلق واستنادا الى ما تم استخلاصه من الدراسة النظرية والقياسات المستخدمة في الدراسة وفي حدود العينة وخصائصها وتساؤلاتها وفرضياتها والامكانيات المتاحة، وفي ضوء اهداف الدراسة وادواتها والاجهزة المستخدمة، ومن خلال جمع المعلومات الدقيقة، واستنادا الى الاجراءات العلمية المتبعة في نفس السياق، واعتمادا على نتائج الاسلوب الاحصائي امكن التوصل الى :

- البرنامج المقترح ادى الى تحسين معظم متغيرات الاتصال الكتابي (الورقي والالكتروني).
- البرنامج المقترح ادى زيادة نسبة فعالية الاتصال الكتابي .
- التحسن في الاتصال الكتابي ادى الى التحسن في الاداء ويظهر ذلك في الفرق بين القياس القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي للمجموعة التجريبية.
- ارتفاع نسبة التحسن في مستوى الاتصال الكتابي والاداء بصورة واضحة مما يدل على نجاح البرنامج.
- اظهر البرنامج المقترح تحسنا ايجابيا في الاتصال الكتابي - قيد الدراسة - .
- اظهر البرنامج المقترح تحسنا ايجابيا على الاداء بين القياسين القبلي والبعدي.



قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المصادر

- 1- القرآن الكريم
- 2- الحديث النبوي الشريف

قائمة المراجع:

كتب عربية

- 1- ابراهيم ابو دقة ومجدي الغريسي(2012): المراسلات الرسمية والادارية، (د.ط)، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر.
- 2- أبو ناهية، صلاح الدين(2009): دليل الباحث في إعداد خطة البحث وتنفيذها وكتابة الرسالة الجامعية، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 3- احمد النواصرة (2010): الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 4- احمد سيد مصطفى(2000): إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة"، (د.ط)، دامعة بنها، الإسكندرية ، مصر.
- 5- احمد صقر عاشور (1995): السلوك الإنساني في المنظمات، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 6- احمد صقر عاشور(1986): إدارة القوى العامة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 7- احمد عليان (2000): المهارات اللغوية" ماهيتها وطرق تدريسها"، ط1، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض.
- 8- احمد ماهر(1993): السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر.
- 9- احمد ماهر(2004): الاتصال "كيف ترفع مهاراتك الإدارية"، (د.ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 10- احمد ماهر(2007): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، مصر .

- 11- امل سالم العواودة (2002): خطوات البحث العلمي ادلة تدريبية ، عدد 20، الجامعة الاردنية، مكتب خدمة المجتمع، الاردن.
- 12- باري كشواي (2006): ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 13- بشير العلاق (2009): الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د.ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- بشير العلاق (2010): نظريات الاتصال "مدخل متكامل"، (د.ط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- بن حمودة سكيبة (2012): مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، (د.ط)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 16- بوفلحة غيات (2006): مقدمة في علم النفس التنظيمي، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 17- توفيق محمد عبد المحسن (2006): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، (د.ط)، دار الفكر العربي النهضة العربية، مصر.
- 18- الجامعة الالكترونية السعودية (2012) : مهارات الاتصال، ط1، المملكة العربية السعودية .
- 19- جمال الدين محمد المرسى (2002) : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور استراتيجي، (د.ط)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 20- جمال الدين محمد مرسى (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية
- 21- جودت عطوي (2000): أساليب البحث العلمي، مفاهيم، أدواته، وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- 22- حسن حريم (2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- حسين حريم (2009): السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد وجماعات في المنظمات الأعمال"، (ط3)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- حسين حريم: (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات العمليات الإدارية-وظائف المنظمة" ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 25- خضير كاظم حمود (2010): الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 26-** خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة (2013): إدارة الموارد البشرية، ط5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن.
- 27-** خضير كاظم حمود(2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28-** خليل محمد حسن الشماع (2000) : نظرية المنظمة ، (د.ط)، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 29-** دركر بيتر، ترجمة الملحم إبراهيم علي(2004): تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 30-** ديوبولد فان دالين ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون(1985) : مناهج البحث ، مكتبة لأجلو مصرية ، القاهرة .
- 31-** ذوقان عبيدات وآخرون (1998) : مبادئ التوجيه و الارشاد النفسي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 32-** راوية حسن (1999): السلوك في المنظمات، (د.ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 33-** راوية حسن (2000): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (د.ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 34-** ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي(2005): الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 35-** رضا قجعة(2003): أداء العمل في التنظيم الصناعي، شركة باتنينت ، ط1 ، دون بلد نشر.
- 36-** رضوان بلخيري، سارة جابري (2013): مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع الحمديّة، الجزائر.
- 37-** روبنسون دانا جاينس وروبسون جيمس(2000) : التغيير "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
- 38-** روتالد -ي ريجيو (ت) فارس حلمي (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1 ، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39-** زهير ثابت(2001): كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، (د.ط)، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 40-** السامي علاء عبد الرازق ،السليطي خالد ابراهيم(2008): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

- 41- السالمي علاء عبد الرازق محمد، السالمي حسين علاء عبد الزاق(2005): شبكات الإدارة الإلكترونية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 42- سعيد المصري (2002) : التنظيم والإدارة ، (دط) ، الدار الجامعية ، مصر.
- 43- سهيلة محمد عباس (2003): إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 44- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي(2008): إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 45- صلاح الدين عبد الباقي (2003): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، (د.ط)، الدار الجامعية، مصر.
- 46- صلاح الدين عبد الباقي(2005) : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، (د.ط) ، الدار الجامعية ، مصر .
- 47- صلاح عبد الباقي (1999): ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الدار الجامعية ، مصر .
- 48- طاهر محمود الكلالدة (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 49- طاهر محمود كلالدة (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 50- ظاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس(2009) : الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 51- عادل مرحوش صالح (2007) : إدارة الموارد "مدخل استراتيجي"، ط2، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- 52- عامر طارق (2007): الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 53- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون(2008) : إدارة القوى العاملة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- 54- عبد الرحمن محمد الجريسي (2000): إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العيكان، الرياض، السعودية.
- 55- عبد الغاني حسن هلال(1999): مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، القاهرة، مصر.

- 56- عبد الفتاح البجة (2000): اساليب تدريس مهارات اللغة العربية وآدابها، ط1، دار الكتاب الجامعي، عمان.
- 57- عبد الفتاح بوخمحم (2011): تسيير الموارد البشرية " مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية " ، (د.ط) ، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر.
- 58- عبد الكريم بن شريف (2010): تنمية الموارد البشرية "دعائم وأدوات " ، (د.ط)، دار طليطلة، المحمدية ، الجزائر .
- 59- عبد المعطي محمد عساف (1999): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان.
- 60- عبد المعطي محمد عساف ، محمد صالح فالخ (2004): أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- 61- عبد الهادي احمد ابراهيم (2001): الإدارة الأسس والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 62- عبودي زيد منير(2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 63- عريفج سامي (2001): الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 64- العساف صالح بن حمد (2003): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان، الرياض.
- 65- عصام عبد العظيم احمد(2001): الاتصال الفعال من منظور إسلامي " خطوة ... خطوة لتحقيق اتصال فعال، (دط) ، دار ألفا للنشر والتوزيع ، مصر.
- 66- عقيل جاسم عبد الله (1999): مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن.
- 67- علي السلمي (1996): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 68- علي السلمي (1996): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 69- عمر محمد تومي الشبلي(1988): علم النفس الاداري، (د.ط)، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
- 70- عمر وصفي عقيلي (1997): الإدارة " أصول و أسس و مفاهيم "، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 71- عودة احمد سليمان والخليلي خليل يوسف (2000): الإحصاء للباحث في التربية و العلوم الإنسانية ، ط2، دار الأمل، الأردن.

- 72-** عياصرة علي ومحمود العودة الفاضل محمد (2006) : الاتصال الاداري واساليب القيادة في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
- 73-** غنيم، أحمد محمد(2004) :الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة.
- 74-** فاروق عبدو فليه محمد عبد المجيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
- 75-** فلاح حسن عداي الحسيني(2000) : الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " ، ط1 ، دار وائل للنشر عمان .
- 76-** القريوبي محمد (2004) : مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
- 77-** القطحاني سالم بن سعيد وآخرون (2004) : منهج البحث في العلوم السلوكية ، ط2، الرياض.
- 78-** قنديلجي عامر إبراهيم والسامرائي إيمان فاضل (2002): تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، (ط1)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان.
- 79-** كاظم نزار الركباني (2004) : الإدارة الاستراتيجية " العولمة والمنافسة " ، ط1 ، الأردن .
- 80-** كامل محمد المغربي (2004): السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
- 81-** كمال جعفر المفتي(1985): الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 82-** لارامي/ ب فالي (ترجمة فضيل دليو) (2004) : البحث في الاتصال "عناصر منهجية" مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر.
- 83-** لزه حسانوي (2010): الواضح في المراسلات الإدارية ، (دط) ، نوميديا للنشر والطباعة والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر.
- 84-** لوكيا الهاشمي (2006) : السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة ، الجزائر.
- 85-** محفوظ احمد جودة (2006) : إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات "، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن.
- 86-** محمد أبو سمرة (2011) : الاتصال الإداري و الإعلام ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
- 87-** محمد سليمان العميان (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، وائل للنشر، عمان .

- 88-** محمد سيد حمزاوي (2013) : قياس الأداء في المنظمات و المؤسسات المعاصرة ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية ، الرياض.
- 89-** محمد سيد فهمي (د س) : فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (د.ط) ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، مصر.
- 90-** محمد شحاتة ربيع (2010): علم النفس الصناعي و المهني ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
- 91-** محمد قاسم القريوتي (1990) : إدارة الأفراد" المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين الخاص والعام ، شركة المطابع النموذجية ، الأردن.
- 92-** محمد منير الحجاب، سحر محمد وهي (1995) : المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 93-** محمد منير حجاب (2007): الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، الدار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 94-** محمد يسري دعبس (1990): الاتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،مصر.
- 95-** محموش فضيلة (2009) : الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، (د.ط) ، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر.
- 96-** مصطفى عشوي (1992): أسس علم النفس الصناعي-التنظيمي، (د.ط) ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 97-** موسى اللوزي (2002): التنظيم وإجراءات العمل، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن.
- 98-** موسى عبد الله (2001) : استخدام الحاسب الآلي في التعليم ، مكتبة الشفري ، الرياض.
- 99-** مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح (2002): إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، (د.ط) ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن.
- 100-** مي العبد الله (2006) : نظريات الاتصال، (د.ط)، دار النهضة العربية ، بيروت .
- 101-** نادية العارف (2001) : الإدارة الاستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، (د.ط) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 102-** ناصر دادي عدون (2004) : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د.ط)، دار الحمدي العامة، الجزائر.
- 103-** ناصر محمد العديلي (1993): ادارة السلوك التنظيمي ، مرام للطباعة الالكترونية ، الرياض

- 104-** نظمي شحاتة وآخرون (2000): إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 105-** نعيم ابراهيم الظاهر(2009): أساسيات الإدارة "المبادئ و التطبيقات الحديثة" ، ط 1 ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان.
- 106-** النمر سعود محمد وآخرون(1997): الإدارة العامة" الأسس والوظائف" ، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 107-** نور الدين حاروش (2011): إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر.
- 108-** هالة منصور:(2000)، الاتصال الفعال "مفاهيمه و أساليبه و مهاراته" ، المكتبة الجامعية، الأزراطية ، الإسكندرية.

الكتب الأجنبية :

- 01- Aimery De Narbonne: communication d'entreprise - concéption et pratique –paris , édition, Eyrolles - 2^{ème} édition
- 02- Alex –Mucchieli: (2001), LES SIENCES - de l'information et de la communication– 3^{ème} édition hachette – Paris.
- 03- Bernard Lamazet : (1997) dictionnaire encyclopédie de l'information et de la communication , paris ,édition éclipse
- 04- Charles- Henri (1990) : Besseyre des horres , Gérer ,les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils–les éditions d'organisation , paris
- 05- George (Eckes) (2001): the six sigma revolution how general electric and others turned process, intoprofits, ny, John Wiley, sons INC, New York
- 06- Jessup, Leonard & Valacich, Joseph (2006) : Information systems today: managing in the digital world.
- 07- P. Drucker (1999) : l'avenir du management selon Drucker , Edition village mondial , Paris
- 08- Turban, Efraim & Leidner, Dorothy& Wetherb, James(2008) : Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).
- 09- Wigand,F.Dianne Lux(1995). Information technology in organizations , Impact on structure, pepoe and tasks D.P.A. Arizona State University

القواميس :

- 01- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: (د. ت)، لسان العرب ، دار الفكر، المجلد 1، بيروت ، لبنان.
- 02- انيس واخرون (د.ت) : المعجم الوسيط ،مجلد 2، دار الفكر ،بيروت، لبنان
- 03- جماعة من كبار اللغويين العرب (د.س) : المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية و متعلميها ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم
- 04- د/ جوزيف إلياس:(2000) ، معجم مدرسي المجاني المصور، ط 2، دار المجاني بيروت، لبنان.
- 05- منجد الطلاب في اللغة العربية المعاصرة : (2001)، ط 24 ، دار المشرق بيروت، لبنان.

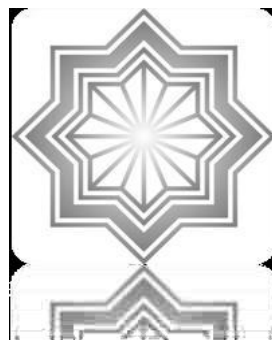
الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 01- آل الشيخ عبد المجيد، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات المدينة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2011.
- 02- بوعيط جلال الدين، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة، 2009.
- 03- بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية و دورها في الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010.
- 04- حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين. 2010.
- 05- الدبلجي سيف صالح ، اثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية على منسوبي إمارة الرياض ، أكاديمية العربية نايف للعلوم الأمنية ، 1417 هـ
- 06- ذياب سعد جبير، فاعلية اساليب الاتصال ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2012
- 07- سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة 2005-2006
- 08- سهى بنت عصام محمد يغمور ، تصور مقترح لتطوير خدمات الاتصال الإداري باستخدام تقنية الحاسوب بادرة كليات التربية للبنات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 09- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009-2010 ،
- 10- صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة الدكتوراه، جامعة قسنطينة ، 2008-2009 ،
- 11- الطاهر اجنيم ، واقع الاتصالات في المؤسسات الجزائرية ، جامعتا باجي مختار بعنابة ومنتوري بقسنطينة نموذجاً ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2006.

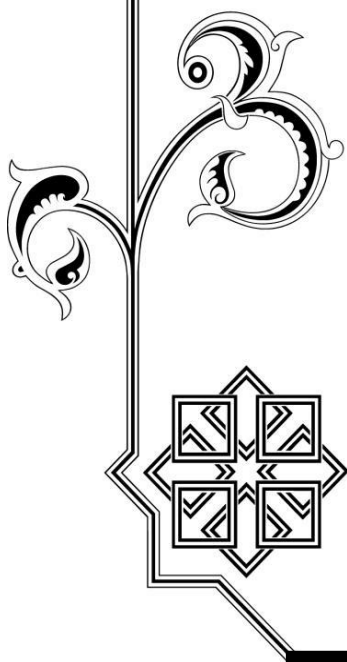
- 12- طيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة الماجستير، جامعة ورقلة، 2010-2011.
- 13- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، 2011.
- 14- عبدالحق القنيعي، اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، 2007.
- 15- العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007-2008.
- 16- علي عبد الله، اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2001.
- 17- عيسى إبراهيم المعشر، اثر ضغوط على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2009.
- 18- عيسى عبد السلام حسن أبو سلمية، درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و سبل تفعيلها ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 19- متعب جابر خيري، نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، 2008.
- 20- مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء - دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (المسيلة)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009.
- 21- محمد بن عويض بن عيد الحارثي، الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول ، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية و التخطيط - ادارة التعليم العام ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 22- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن ، 2008.
- 23- محمد موسى محمد الخبيري، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الادارية بالأجهزة الامنية ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، 2003.

المجلات :

- 01- جبر ،محمد صدام: الموجه الإلكترونية القادمة ،"الحكومة الإلكترونية" مجلة الإدارة، سلسلة 24 ، العدد 91، 2002 .
- 02- الحربي محمد: أدوات التعليم الالكتروني التي يستخدمها معلمو الرياضيات في المدارس الثانوية الأهلية ، مجلة تكنولوجيا التعليم، بمدينة الرياض، 2008.
- 03- الشيخ الداوي : تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة الجزائر ، 2009-2010
- 04- عبد السلام لفته سعيد، الطيب فوزي هاشم اللامي: تحليل نظام الاتصالات التحريرية ، دراسة تطبيقية في وزارة الصحة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد83، 2010 .
- 05- عبد المليك مزهود : الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، العدد 01 ، نوفمبر 2001
- 06- العواملة نائل عبد الحافظ : نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية ، مجلة المك سعود ، مجلة 15 ، 2003.



الملاحق



البرنامج المقترح في الاتصال الكتابي

رقم 01

الاتصال الإداري الكتابي



إشراف: أ / د مجاهدي الطاهر

إعداد الطالبة: شادي فاطمة

دليل المدرب

قائمة محتويات البرنامج :

م	المحتوى	ص
	مقدمة	
	الهدف العام من البرنامج	
	الفئة المستهدفة بالبرنامج	
	مدة البرنامج التدريبي	
	أدوات تقويم البرنامج التدريبي	
	محاور البرنامج	
	الوحدة الاولى	
	أهداف الجلسات التدريبية الأولى والثانية	
	أساليب التدريب و الأجهزة و المواد التدريبية	
	الإجراءات التدريبية	
	تقديم البرنامج	
	تعارف	
	القياس القبلي	
	التعريف بأهداف البرنامج	
	تحديد فترات التدريب وطريقة الإجراء .	
	عرض مواضيع البرنامج	
	الاتصال الإداري	
	مفهوم الاتصال الإداري	
	عناصر الاتصال الإداري	
	معوقات الاتصال الإداري	
	مشكلات الاتصال وسبل علاجها	
	مشكلات الاتصال في المنظمات وبعض النصائح لعلاجها	
	معوقات الاتصال في المنظمة	
	عوامل تحسين الاتصال الاداري	
	بعض النصائح لعلاج مشكلات الاتصال في المنظمات	

الجلسة الأولى

وم الاول

الجلسة الثانية

الوحدة الثانية			
اليوم الاول	الجلسة الثالثة	الاتصال الكتابي	
		مفهوم الاتصال الكتابي	
		عناصر الاتصال الكتابي	
		نماذج الاتصالات المكتوبة	
		شروط تنظيم الاتصالات المكتوبة	
63-55	الجلسة الرابعة	اجراءات مسك سجلات البريد الصادر والوارد	
		مسك سجلات البريد الصادر و الوارد	
		استراتيجيات متابعة البريد	
		تنظيم و ترقيم السجلات	
الوحدة الثالثة			
اليوم الثاني	الجلسة الخامسة	الاتصال الالكتروني	
		مفهوم الاتصال الالكتروني	
		فوائد الاتصال الالكتروني	
		وسائل الاتصال الالكتروني	
		الآثار السلبية لاستخدام الاتصال الالكتروني	
81-75	الجلسة السادسة	الأرشفة الالكترونية	
		مفهوم الأرشفة	
		الأرشفة الالكترونية	
		مزايا الأرشفة الالكترونية	
		مراحل عمل الأرشفة الالكترونية	
		القياس البعدي	
نماذج تقويم البرنامج			
نموذج (1) تقويم المدرب للمتدرب أثناء الجلسة التدريبية			
نموذج (2) تقويم المتدرب لنفسه بعد نهاية كل جلسة			
نموذج (3) تقويم المدرب بعد كل جلسة من قبل المتدربين			
نموذج (4) تقويم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين بعد نهاية كل جلسة			

إن التطورات المتسارعة في عصر الحداثة وثورة التكنولوجيا، سيما في مجال المعلومات والاتصالات، فرضت على منظمات الأعمال التحول في أعمالها وتفكيرها من حيث المعايير الضابطة للعمل ومن حيث أدوات وأساليب العمل المستخدمة، وذلك انسجاماً مع تطلعات ورغبات كل من العاملين في تلك المنظمات، الأمر الذي وضع تلك المنظمات محل المنافسة نحو التميز بين أقرانها من المنظمات الأخرى، ومع ظهور تلك التطورات ظهرت أساليب ومعايير ونظم ومفاهيم جديدة للعمل الإداري في المنظمات، كما يحتاج من العاملين في المنظمات إلى تطبيق متميز للتقنيات الإلكترونية التي تساعد في التحول نحو تغيرات تنظيمية تخلق واقعاً جديداً في إدارة العمل في المنظمة، وفي طبيعة تعاملها مع المتغيرات المعاصرة التي تمر بها سيما ما يتعلق بحالة الاتصال الإداري بين العاملين التي من شأنها أن تساهم في نجاح أو فشل الأعمال في المنظمات.

لذلك يعد التدريب قبل الالتحاق بالخدمة أو أثناءها وسيلة من وسائل إعداد الموظفين، وتحسين أدائهم، ورفع مردودهم، كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي من أجل ذلك تم تصميم هذا البرنامج لتلبية حاجيات الموظفين أثناء أداء مهامهم خاصة في مهارات الاتصال الإداري الكتابي والالكتروني داخل المؤسسة .

بناء على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري والمقابلة التي تم إجراؤها مع المديرين والموظفين الإداريين بوحدة المؤسسة، حيث تم تشخيص نقاط الضعف والمشكلات التي تحد من كفاءة الاتصال الكتابي و الكتابي الالكتروني ثم تحديد آلية للحد منها.

و فيما يلي وصف للإجراءات والخطوات التي تم إتباعها، للوصول إلى الهدف الرئيس للدراسة وهو اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية، يحتوي البرنامج المقترح على مبررات البرنامج، أهمية وصياغة الأهداف، تحديد موضوعاته ومفرداته، الأساليب والأنشطة التدريبية، المدة والمكان وأساليب التقويم .

خطوات بناء البرنامج :

بعد الصياغة الأولية للبرنامج المقترح تم عرضه على مجموعة من المختصين والخبراء، وهم أساتذة بكل من جامعة المسيلة، الجزائر²، و ورقة بغية الاستئناس بأرائهم ومقترحاتهم حول مدى صلاحية وملائمة البرنامج المقترح، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والمشكلات التي تحد من كفاءة الاتصال الكتابي الورقي والكتابي الالكتروني ، وفيما يلي عرض للخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في كل خطوة من خطوات البرنامج :

مبررات البرنامج :

يأتي هذا الاقتراح انطلاقا من الحاجة إلى تطوير الاتصال الإداري وخاصة الاتصال الكتابي باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على اعتبار أن :

- 6- التكنولوجيا أمر هام وضروري في جميع المؤسسات.
- 7- الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يمكن من خلق طرق مبتكرة في العمل .
- 8- تقنيات الاتصال عامل هام لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها .
- 9- ضرورة توفير قواعد بيانات واستخدام نظم المعلومات وشبكات الاتصال لتفعيل الأداء داخل المؤسسة الصناعية .
- 10- التركيز على الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري لإحداث نقلة نوعية في المجال الإداري .

أهمية البرنامج :

- تكمن أهمية هذا البرنامج في كونه يبحث عن أساليب جديدة لتطوير الاتصال الكتابي وحسن استغلالها بما يخدم المؤسسة الصناعية، وفق نظرة عصرية للإدارة ويستجيب لمتطلبات العولة .
- يساهم في حل بعض مشاكل الإدارة بما يحقق التعاون بين العمال ويخلق روح الفريق الواحد أثناء تأدية مهامهم .
- التعرف على درجة ممارسة العاملين الإداريين في المؤسسة لكفايات الاتصال الإداري وخاصة الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الالكتروني واقتراح برنامج لتطويرها الأمر الذي يساهم في معالجة نقاط الضعف وتلافيها، للوصول إلى سرعة في الإنجاز، وتطوير في الأداء، وتوفير في التكاليف.
- إيجاد نظام اتصال فعال في المؤسسات الصناعية يحقق رسالة كل مؤسسة، وأهدافها بغرض الوصول إلى درجة عالية من الأداء، لأن نجاح كل مؤسسة يعتمد على وصول القرارات، والرسائل الإدارية في الوقت المناسب مع الوضوح في المحتوى، وقابلية التنفيذ وشرعيته.

أهداف البرنامج :

- استنادا للمبررات السابقة ولكي يكون لدى المؤسسة القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطوير القدرة على التكامل مع تقنيات الاتصال الإداري يسعى البرنامج المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 6- اقتراح برنامج اتصالي الكتروني لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية
 - 7- إنجاز الاتصال الكتابي بسرعة وكفاءة عالية من خلال الاتصال الالكتروني

- 8- تطوير مهارات العمال في المؤسسة على استخدام تقنيات الاتصال الكتابي الالكتروني.
- 9- استحداث برنامج اتصالي الكتروني يمكن الإدارة من انجاز أعمالها بسرعة وكفاءة .
- 10- تغيير النمط الإداري التقليدي الروتيني وتحويله إلى نمط جديد .

الهدف العام من البرنامج التدريبي :

يهدف هذا البرنامج إلى اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية .

الفئة المستهدفة للبرنامج التدريبي:

الموظفون الإداريون بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة.

مدة البرنامج التدريبي:

12 ساعات مقسمة على 02 يومين موزعة على 06 جلسات النحو التالي :

اليوم	الجلسات	البرنامج
الأول	الأولى	تقديم البرنامج
	الثانية	الاتصال الإداري
	الثالثة	الاتصال الكتابي
الثاني	الرابعة	مسك سجلات البريد الصادر و الوارد
	الخامسة	الاتصال الالكتروني
	السادسة	الأرشفة الالكترونية

أدوات التقويم وإجراءاته:

- اختبار قبلي للتعرف على خلفية المتدربين حول موضوعات البرنامج .
- اختبار بعدي للتعرف على مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي
- يتم تقويم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي من خلال أوراق العمل الجماعي وورش العمل الجماعية والتفاعل داخل قاعة التدريب .
- تتم عملية التقويم من خلال تقويم المدرب للمتدرب أثناء الجلسة التدريبية نموذج رقم 01
- يقوم كل متدرب بتعبئة نموذج خاص بتقويم نفسه بعد نهاية كل جلسة نموذج رقم 02
- يقوم كل متدرب بتعبئة نموذج خاص بتقويم أداء المدرب نهاية كل جلسة تدريبية نموذج رقم 03
- يقوم كل متدرب بتقويم البرنامج التدريبي بعد نهاية كل جلسة نموذج رقم 04

محاوّر البرنامج :

المحور الأول

مدخل الى الاتصال الاداري

المحور الثاني

الاتصال الاداري الكتابي

المحور الثالث

الاتصال الاداري الالكتروني

مدخل إلى الاتصال الإداري

هدف التعلم:

هدف التعلم تنمية مهارات المتدربين في الاتصال والتعامل مع الآخرين في بيئة العمل عن طريق تزودهم بالمفاهيم العملية للاتصال الفعال.

محتوى المحور الاول

- 1- مفهوم الاتصال الإداري.
- 2- عناصر الاتصال الإداري وأهدافه.
- 3- انواع واساليب الاتصال.
- 4- معوقات الاتصال الإداري وكيفية التغلب عليها.

الاتصال الاداري الكتابي

هدف التعلم:

هدف التعلم تزويد المتدربين بمعارف علمية حول الاتصال الاداري الكتابي التي تمكنهم من التحكم الجيد في ممارسة مهامهم الادارية

محتوى المحور الثاني

- 1- مفهوم الاتصال الكتابي
- 2- الكتابة الادارية
- 3- استراتيجية الاتصال في الكتابة
- 4- نماذج الاتصالات المكتوبة
- 5- معوقات الاتصال الكتابي
- 6- اجراءات مسك البريد الوارد و الصادر

الاتصال الإداري الإلكتروني

هدف التعلم:

هدف التعلم تزويد المتدربين بمعارف علمية حول الاتصال الإداري التي تمكنهم من مسايرة التطورات في بيئة العمل

محتوى المحور الثالث :

- 1- مفهوم الاتصال الإلكتروني
- 2- الآثار السلبية لاستخدام الاتصال الإلكتروني.
- 3- مفهوم الارشفة الإلكترونية
- 4- مزايا الارشفة الإلكترونية
- 5- مراحل عمل الارشفة الإلكترونية

التعرف بالبرنامج

أهداف الجلسة الأولى

بعد الانتهاء من الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادرا
على أن :

- 1- يطلع على الأهداف العامة للبرنامج .
- 2- يتعرف على مهامه في البرنامج التدريبي المقترح .
- 3- يتعرف على مواضيع البرنامج .

تعارف

يتم من خلال التعارف

- 1- إذابة الجليد بين المدرب والمتدربين ومراعاة مستوياتهم التعليمية واختلاف البيئات المتعددة.
- 2- بناء جسور من الألفة للتفاهم بين المدرب و المتدربين .
- 3- تشجيع المتدربين للتفاعل و العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف البرنامج .

الإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف

- 1- الترحيب بالمتدربين.
- 2- تعريف المتدربين بأنفسهم من اجل بناء جسور التواصل مع بعضهم ومع المدرب.
- 3- تعريف المدرب بنفسه من اجل ربط وتقوية العلاقة مع المتدربين .
- 4- فتح المجال أمام المتدربين لإلقاء الأسئلة والاستفسارات حول هذه الجلسة .
- 5- إنهاء الجلسة بعبارات الترحيب وكلمات التفاؤل والتشجيع على العمل الجاد في البرنامج التدريبي المقترح.
- 6- قياس قبلي

مدخل إلى الاتصال الإداري

أهداف الجلسة الثانية

بعد الانتهاء من الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن :

- 1- يستخلص ماهية الاتصال الإداري.
- 2- يستنتج عناصر الاتصال الإداري وأهدافه.
- 3- يستنتج معوقات الاتصال الإداري وكيفية التغلب عليها.
- 4- يتعرف على مبررات الاتصال داخل الجماعة.

أساليب التدريب

- 1- محاضرة
- 2- العصف الذهني
- 3- الحوار و النقاش المفتوح

المواد والأجهزة التدريبية

- 1- جهاز عرض البيانات
- 2- جهاز حاسب آلي
- 3- ناسوخ

الاتصال الكتابي الورقي

أهداف الجلسة الثالثة

بعد الانتهاء من الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادرا

على أن :

- 1- يستخلص ماهية الاتصال الكتابي.
- 2- يستنتج عناصر الاتصال الكتابي وأهدافه.
- 3- يستنتج معوقات الاتصال الكتابي.
- 4- يتعرف علم , وسائل , الاتصال الكتابي.

أهداف الجلسة الرابعة

بعد الانتهاء من الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادرا

على أن :

- 1- يستخلص اهمية الكتابة في الاتصال.
- 2- يستنتج استراتيجية الاتصال في الكتابة.
- 3- يستنتج كيفية مسك سجلات الصادر والوارد. .
- 4- يتعرف على مهام الكاتب الاداري.

المواد والأجهزة التدريبية

- 4- جهاز عرض البيانات
- 5- جهاز حاسب آلي
- 6- ناسوخ

أساليب التدريب

- 1- محاضرة
- 2- العصف الذهني
- 3- الحوار و النقاش المفتوح

الاتصال الكتابي الالكتروني

أهداف الجلسة الخامسة

بعد الانتهاء من الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادرا

على أن :

- 1- يستخلص ماهية الاتصال الالكتروني.
- 2- يستنتج اهمية الاتصال الالكتروني.
- 3- يحدد معوقات الاتصال الالكتروني.
- 4- يتعرف على وسائل الاتصال الالكتروني

أهداف الجلسة السادسة

بعد الانتهاء من الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادرا

على أن :

- 1- يستخلص ماهية الأرشفة الالكترونية.
- 2- يستنتج اهمية الارشفة الالكترونية وأهدافها.
- 3- يحدد مراحل الارشفة الالكترونية
- 4- قياس بعدي

المواد والأجهزة التدريبية

- 7- جهاز عرض البيانات
- 8- جهاز حاسب آلي
- 9- ناسوخ

أساليب التدريب

- 4- محاضرة
- 5- العصف الذهني
- 6- الحوار و النقاش المفتوح

رقم 02

استبيان الاتصال الكتابي والاداء

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع :استمارة بحث علمي

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، وقد تم إعداد قائمة بوسائل الاتصال الكتابي الورقي والاتصال الكتابي الالكتروني التي يفترض تحسينها لدى العمال عن طريق اقتراح برنامج قائم على مهارات الاتصال .
يسعدني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية وتحديد درجة موافقتك لكل فقرة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

علما أن المعلومات المدلى بها سوف ستخدم في إطار البحث العلمي فقط وبسرية تامة .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

المشرف:

د.أ / مجاهدي الطاهر

الطالبة

فاطمة شادي

أولاً: البيانات الشخصية :

الجنس: ☐ ذكر : ☐ أنثى

الخبرة : أقل من (05) سنوات ☐ ، من 05 إلى 10 سنوات ☐ ، أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي :

ثانيا : المحور الخاص : الاتصالات الإدارية الكتابية :

البند	الـعـيـارـات	دائما	أحيانا	أبدا
01	تصنف المراسلات الأكثر أهمية وتعالجها كتابيا			
02	تستخدم الإدارة المراسلات المكتوبة لإبلاغ التعليمات			
03	تركز على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل			
04	تستخدم التقارير للاتصال بالإدارة			
05	تحرص على تزويدك بالتقارير المكتوبة عن الأعمال			
06	تقدم التقارير مكتوبة حول اللقاءات التي تجرى مع العمال			
07	توثق التقارير بشكل يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة			
08	تقدم التقارير مكتوبة عن انجازات العمال بشكل دوري			
09	تلجأ إلى صندوق المقترحات والشكاوي لإيصال المعلومات			
10	يتم توصيل مقترحات الموظفين إلى الإدارة كتابيا			
11	يوظف صندوق الشكاوي المكتوبة في حل مشكلات الموظفين			
12	تستخدم أسلوبا بسيطا في كتابة التعليمات			
13	تعتمد على الرسائل المكتوبة لتسهيل أداء الموظفين			
14	احرص أن تكون التعليمات المكتوبة واضحة وبعيدة عن الغموض			
15	اطلب من الموظفين توثيق كل ما يقومون به من أعمال			
16	تطلب من الموظفين إبلاغك عن مشكلات العمل كتابيا			
17	تستخدم أسلوب الجمل القصيرة المختصة بالموضوع			
18	تفضل أن تصلك المعلومات مكتوبة			
19	تستخدم لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين			
20	تستخدم لوحة الإعلانات لإيصال التعليمات للموظفين			
21	تحرص على الاطلاع على المستجدات عبر النشرات الدورية			
22	تعرض الأفكار المكتوبة في جمل واضحة			
23	تعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي			
24	تضع التعليمات و تطلب من الموظفين تنفيذها			
25	تعتمد على الأوامر المكتوبة			

ثالثا : المحور الخاص : الاتصالات الإدارية الالكترونية

البند	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	استخدام جهاز الحاسوب يؤدي إلى سهولة العمل			
02	الاتصالات الالكترونية في المؤسسة فعالة وذات تأثير على سلوك العمال			
03	تحبذ الادارة التخلي عن النمط التقليدي والتحول الى النمط الالكتروني			
04	تستخدم الفاكس في توصيل المعلومات و استقبالها			
05	تستخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع الإدارات			
06	تهتم بإجراء المراسلات الرسمية الخاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنت			
07	تستخدم شبكات الاتصال الداخلية لتبادل المعلومات مع الموظفين			
08	تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل			
09	البريد الالكتروني يتيح لك الفرصة للرد على رسائلك بنفسك			
10	تسعى لاستخدام البريد الالكتروني في تبادل المعلومات			
11	البريد الالكتروني يقرب المسافات			
12	توظف المؤسسة البريد الالكتروني كوسيط رسمي لنقل و تبادل المعلومات			
13	تستخدم البريد الالكتروني في العمل دخل المؤسسة			
14	تستخدم الإدارة البريد الالكتروني في انجاز الأعمال بكفاءة عالية			
15	توظف المؤسسة الربط الالكتروني بين الإدارة وكافة الأقسام			
16	يوجد بالمؤسسة جهاز ناسوخ يسهل انجاز الأعمال			
17	تمتلك مهارة صياغة الرسائل الالكترونية باستخدام الحاسوب			
18	تتوفر المؤسسة على موقع الالكتروني لتبادل المعلومات مع الموظفين			
19	تستخدم التواصل الالكتروني يوميا مع الموظفين			
20	تساعد تقنيات الاتصال الحديثة على تسهيل عملية الاتصال بين الأقسام			
21	الاتصال الالكتروني وسيلة لتوحيد النشاط المنظم			
22	تستخدم تقنيات الاتصال الحديثة لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة			
23	ثقت بإمكانية الانتقال من العمل اليدوي إلى الإلكتروني			
24	تبادل الرسائل الالكترونية مع الموظفين أثناء الدوام و خارجه			
25	تمتلك مهارة استخدام الحاسوب بشكل جيد			

رابعاً : المحور الخاص الأداء الوظيفي

البند	الأداء الوظيفي	دائماً	أحياناً	أبداً
01	تقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقاً للمعايير المطلوبة			
02	تؤدي عملك بالكفاءة المطلوبة			
03	تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك لإنجاز عملك			
04	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلاً حقيقة أدائك لعملك			
05	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها			
06	لديك القدرة لتحمل المسؤولية الناتجة عن أدائك الشخصي			
07	تؤدي عملك طبقاً للمعايير المطلوبة			
08	لديك المهارة في تنفيذ التعليمات بدقة			
09	تحسن التصرف عندما تواجهك مشكلة في عملك			
10	لديك القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة			
11	تتلقى عبارات الشكر من المسؤول لسرعة إنجازك لعملك			
12	تتواصل مع الزملاء لأداء العمل بصورة جيدة			
13	يتحسن أدائك عندما تعلم ما هو مطلوب منك			
14	تشعر براحة كبيرة في أداء عملك لأن رئيسك يؤيد مجهودك			
15	تقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل			
16	تمارس الإبداع في أداء الوظيفة			
17	تحرص دائماً على الإلمام بكل جوانب وظيفتك			
18	تحرص دائماً على الالتزام بمواعيد العمل			
19	تساهم في تحسين الأداء بشكل عام			
20	يقوم نظام تقييم الأداء بتحديد طبيعة الأداء في المؤسسة			
21	لا ينتابك الشعور بالملل أثناء تأدية لعملك			
22	تحرص دائماً على تأدية العمل الإضافي الذي يطلب منك			
23	تواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير			
24	تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد			
25	تمتلك القدرة على التخطيط لإنجاز عملك			

استمارة مقابلة :

1- ما هو النقص الذي ترونه شائعاً في مجال الاتصال الإداري الكتابي بين الأقسام و المصالح؟

حسب رأيك كيف يمكن استدراك هذا النقص أو بعبارة أخرى كيف يمكن معالجة هذه النقائص ؟

.....

.....

.....

. تزامناً مع عصريّة الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الالكترونية ما هي أبرز الصعوبات أو العراقيل التي تواجهونها في مجال الاتصال ؟ ما هي مميزات الاتصالات الالكترونية ؟

.....

.....

.....

.....

في مجال أرشفة الوثائق الإدارية هل تحبذ الأرشفة الورقية أو الأرشفة الالكترونية ولماذا؟

.....

.....

.....

2- إذا طلب منك إجراء تكوين في المجال الاتصال الإداري أو في الإدارة، رتب مجالات الاتصال

حسب الحاجة إليها فيما يلي مع ذكر السبب :

- في مجال الاتصال الكتابي (مراسلات)

- في مجال الاتصال الالكتروني (حاسوب ، انترنت ،)

.....

.....

.....

.....

رقم 03

قائمة المحكمين على البرنامج و الاستبيان

**قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين
للبرنامج و أداة الدراسة**

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	تخصص	مكان العمل
01	مجاهدي الطاهر	/ دكتور	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة المسيلة
02	ضياف زين الدين	/ دكتور	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة المسيلة
03	علوطي عاشور	دكتور	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة المسيلة
04	بوعمامة إسماعيل	دكتور	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة الجزائر 02
05	سعدو سامية	دكتورة	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة الجزائر 02
06	زاهي بن منصور	/ دكتور	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة ورقلة
07	محجر ياسين	/ دكتور	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة ورقلة

رقم 03

نماذج التقويم

نموذج رقم 01

تقويم المدرب بعد كل جلسة من قبل المتدربين

م	العبارات	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
01	المام المدرب بموضوع البرنامج					
02	قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
03	قدرتها على شرح محتوى الدورة					
04	مدى تعاونها مع المتدربين					
05	يثير المدرب اهتمام المتدربين بالبرنامج					
06	تنوع الانشطة و الوسائل المستخدمة					
07	تلتزم المدربة بمواعيد الرسمية في المحاضرة					
08	تشجع المتدربين على المناقشة و الحوار					
09	تبسط المدربة موضوعات البرنامج					

نموذج رقم 02

تقويم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين بعد نهاية كل جلسة

	العبارة	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
01	أهداف البرنامج محددة وواضحة					
02	توقيت البرنامج ملائم					
03	المادة العلمية المقدمة في البرنامج مناسبة					
04	الوقت المخصص للبرنامج					
05	عناصر البرنامج تحقق أهدافه					
06	باستطاعتي تطبيق ما تعلمته					
07	عناصر البرنامج متكاملة					
08	يوجد توازن بين الجانب النظري والعملي					
09	التجهيزات والوسائل المستخدمة					

نموذج رقم 03

تقويم المدرب للمتدرب أثناء الجلسة التدريبية

م	العبارات	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
01	يشارك بأفكاره					
02	يشجع زملائه على المشاركة					
03	يطلب المساعدة عندما يحتاج لها					
04	نقد الافكار دون نقد الاشخاص					
05	يحرص على وقت البرنامج					
06	يستطيع الرد على الاسئلة التي توجه اليه					
07	يستطيع تطبيق ما تعلمه في البرنامج					
08	يناقش النقاط الغامضة					
09						

نموذج 04

تقويم المتدرب لنفسه بعد نهاية كل جلسة

محول	النشاط	دائما	احيانا	ابدا
01	لقد اسهمت بأفكاري و معلوماتي			
02	طلبت المساعدة عندما كنت بحاجة اليها			
03	ساعدت زملائي في المجموعة على التعلم			
04	تأكدت ان زميلي في المجموعة فهم كيفية اداء العمل الذي نقوم به.			
05	شاركت زميلي في العمل الذي نقوم به			
06	استفدت من معلومات هذه الوحدة			
07	استطيع الرد على الاسئلة التي توجه لي			
08	قمت بالمشاركة الفعالة مع المجموعة			
09	اناقدش النقاط غير الواضحة			

أهم المعارف التي تم الاستفادة منها :

.....

.....

.....

.....

أهم المهارات التي تم اكتسابها من خلال المشاركة في البرنامج التدريبي :

.....

.....

.....

.....

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجالات العمل :

.....

.....

.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ