

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université: Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des droits et science politique
Département des Sciences politique



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

إعداد الطالب

زروقة نورالدين

تحت عنوان

دور الإتصال في تطوير الأداء المؤسسي
دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية - المسيلة القطب -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	- د. طيايبة ساعد
مناقشا	جامعة المسيلة	- د. دومي النوري
مشرفا	جامعة المسيلة	- د: زوبيري عبدالله

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الكريمين وإبنتي
ساجدة رحمهم الله جميعا ونرجو من الله تعالى أن
يتغمدهم برحمته الواسعة ويجعلنا من أهل الفردوس
جميعا.

وإلى زوجتي الغالية و نور عيني إبنتي وجدان
إلى رفقاء الدراسة بالجامعة
إلى زملاء العمل وأخص بالذكر محمد,عزوز,جهيد...
إلى كل من تذكرهم القلب ونسيهم القلم
إلى كل طالب علم

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

الآية 105 التوبة

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم و المعرفة و أعظم شكر للذي سجدت له الكائنات
نحمده سبحانه علي حسن التوفيق و التمكين و الصلاة و السلام علي اشرف المرسلين
و الصحابة أجمعين و علي من اتبع الهدى إلى يوم الدين.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى من نصحنا و من علمنا و كان لنا مرشدا و سندا و الذي لم يبخل
علينا بالتقويم في دراسة بحثنا هذا أستاذنا المشرف " زوبيري عبدالله "
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة العلوم السياسية الذين رافقونا في مشوارنا
الدراسي و لا ننسى أن نقدم امتنانا و تقديرنا إلي كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من
بعيد ، و حفزنا على إتمام هذا العمل.
نختتمها بمسك الصلاة على طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم.

الفهرس

أ	مقدمة:
3	إشكالية الدراسة:
3	الفرضيات:
3	أهداف الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
4	منهج الدراسة:
4	ادوات الدراسة
5	أسباب اختيار الموضوع:
5	المجالات الدراسة:
5	مجتمع الدراسة:
6	عينة الدراسة:
7	الدراسات المشابهة:
8	أهداف الدراسة:
8	تحديد المفاهيم:
	الإطار النظري	
16	تمهيد:
17	1-الفصل الأول: الإتصال كنموذج لتسيير المؤسسة
17	1-1المبحث الأول: ماهية الإتصال
20	1-1-1عناصر عملية الإتصال
24	1-1-3أساليب الإتصال :
27	1-1-4أنواع الإتصال
30	1-2المبحث الثاني: الإتصال التنظيمي
30	1-2-1هيكل وأشكال الإتصال التنظيمي
40	1-2-2أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم
43	1-2-3أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي
44	1-2-4معوقات الإتصال التنظيمي
52	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

54	تمهيد
55	1-2-2 مفهوم الأداء
56	2-1-2 محددات الأداء الوظيفي:
57	3-1-2 طرق تقييم الأداء
58	3-1-2 الطرق التقليدية لتقييم الأداء :
64	4-1-2 نظريات الأداء الوظيفي:
69	2-2 المبحث الثاني : عوامل الأداء الوظيفي
69	1-2-2 العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي
69	2-2-2 العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء
71	3-2-2 اهداف الأداء الوظيفي
75	4-2-2 أنواع وابعاد الأداء
79	خلاصة الفصل
79	الاطار التطبيقي
80	تمهيد:
81	1-التعريف بمؤسسة الخدمات الجامعية المسييلة القطب:
83	2-إحصائيات عامة حول الموارد البشرية
83	3-إحصائيات حول مختلف الخدمات المقدمة للطلبة:
85	4-الهيكل التابعة للمديرية:
86	5-الهيكل التنظيمي:
87	7-3-3 تحليل وتفسير البيانات
104	8-3-3 نتائج الدراسة الميدانية:
108	9-3-3 الاستنتاجات العامة:
106	10-3-3 التوصيات والمقترحات:
108	خلاصة:
109	الخاتمة:

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
87	توزيع العينات حسب الجنس	01
88	توزيع العينة حسب السن	02
89	يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	03
90	يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	04
91	يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات	05
92	كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	06
93	يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها	07
94	يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات	08
95	يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين	09
96	يبين الوسائل الأكثر استخداما في الإتصال بالرؤساء	10
97	يبين الوسيلة الأكثر استخداما	11
98	يبين مدى مساعدة مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية	12
99	يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية	13
100	يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإيداع في الأداء	14
101	يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	15
102	المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة	16
103	يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
20	يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة:	01
32	يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته	02
36	يوضح الإتصال الرسمي النازل	03
37	يوضح الإتصال الصاعد	04

مقدمة:

يعتبر الإتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية ، لتحقيق التماسك بين الأفراد ، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وأي مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على إستمراريتها بإتباع تنظيم إداري وهذا يتم من خلال عملية الإتصال بين مختلف أهداف الإدارة التي تقتضي إتباع طرق وأساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الإتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع إستمراريتها وبقائها ، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الإتصالية والتصرف إزائها من جهة أخرى.

كما أن الإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى ، وأن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعا لاختلاف عملية الإتصال .

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الإتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه حيث ساهمت سهولة إنسياب المواد الإتصالية والمعرفية في العالم في تضائل الحدود والحوجز ، فأصبح العالم أشبه بقريه صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى إكتساب تقنية الإتصال وتأسيس صناعات وطنية وإتصالية لتأكيد حضورها الثقافي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الإتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الإتصالية واختصار الوقت ، والجهد والمال وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الإتصالات بصفة عامة والإتصالات في المنظمات بصفة خاصة وهو ما يعرف بالإتصال التنظيمي ، داخل المنظمات .

أن أهمية الإتصال التنظيمي تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إيجابية أم خدمتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لأطراف الإتصال ومهارات الإتصال والاتجاه الفكري ، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة منه في رفع مستوى الأداء .

وتزداد أهمية الإتصال التنظيمي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات ، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم .

إشكالية الدراسة:

يدور محور الدراسة حول الكشف عن واقع الإتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما نستفسر معرفة مناخ الإتصال التنظيمي وأثره على العاملين بالمؤسسة والدور الحيوي لهذه المؤسسة ومحاولة معرفة الإيجابيات والسلبيات والمشكلات التنظيمية حيث يكون التوجه نحو القضاء عليها من خلال ذلك فيما نطرح الإشكالية الرئيسة التالية :

ما علاقة الإتصال بالأداء الوظيفي داخل مؤسسة الخدمات الجامعية المسيلة القطب؟

تساؤلات الدراسة:

1-كيف يمكن للاتصال الرفع من مستوى فاعلية الأداء الوظيفي؟

2-ما هو واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة؟

3-كيف يساهم الإتصال في رفع الأداء الوظيفي للمؤسسة؟

الفرضيات:

- الإتصال التنظيمي له تأثير إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الخدمات الجامعية المسيلة القطب.

- الأداء الوظيفي يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مؤسسة الخدمات الجامعية المسيلة القطب.

أهداف الدراسة:

- التطرق إلى واقع الإتصال التنظيمي وكيفية إعداد خطط إتصالية لتأدية المهام الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة.

- معرفة المشاكل والعراقيل التي تحول دون وصول المعلومة إلى الأجهزة الأخرى.

- تناول أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية ومعرفة نوع الإتصال الأكثر اعتمادا واستخداما داخل المؤسسة.

- تسليط الضوء على الطرائق المنتهجة لتطوير المؤسسة ، ومدى رضا الجمهور الخارجي عن الخدمات المقدمة من قبلها .

أهمية الدراسة:

تتمتع دراستنا بأهمية بالغة تتمثل في :

- (1) تقديم دراسات جديدة عن الإتصال في شكله التنظيمي .
- (2) إثراء المعرفة المتعلقة بالإتصال داخل المؤسسات وأهميتها في تطوير المؤسسة .
- (3) التعرف على الوظائف الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة وطريقة إيصاله للبيانات والمعلومات للزملاء العاملين معه .
- (4) التطور الكبير الذي عرفه الإتصال خاصة في السنوات الأخيرة وكيفية تأقلم المؤسسات مع هذا التطور.

منهج الدراسة:

المنهج كما عرفه "موريس أنجرس" هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ، وبالتالي فيعتبر المنهج الوصفي من أهم المناهج التي تهتم بجمع الحقائق وتلخيصها كما أنه مرتبط بعدة أشياء أو بمعنى آخر هو المنهج الذي يدرس الظواهر الاجتماعية والاقتصادية الراهنة دراسة كيفية كما يوضح خصائصها¹

أدوات الدراسة

أن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الإختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد

عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم و نوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث و هنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي :

¹ موريس، أنجرس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ترجمة : صحراوي وآخرون .ط1.الجزائر : دار القصبه . 2006. ص62.

الملاحظة¹:

الملاحظة أو المشاهدة الحسية صالحة لإدراك و فهم الظواهر و بذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها

الإستمارة:

فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه والتي قمت بصياغتها بعد قيامي بالدراسة الاستطلاعية و التي مكنتني من التعرف على مختلف المصالح و الأقسام و الفروع الموجودة في المؤسسة²

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي :

- 1/ الدور الفعال والقوي الذي يلعبه الإتصال داخل المؤسسات الإدارية أو الاقتصادية.
- 2/ معرفة طرق الإتصال المتبعة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
- 3/ تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع الإتصال .
- 4/ الغموض الذي يكشف الأسلوب المتبع في الإتصال بين الرئيس أو المدير والمرؤوسين .
- 5/ تماشي الموضوع مع تخصصنا .

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب.

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة بداية 2019.

¹ محمد ،علي محمود. علم الاجتماع والمنهج العلمي. ط1. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية . ص 19 .
² محمد ،علي محمود. علم الاجتماع والمنهج العلمي. المرجع نفسه. ص23.

مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع على أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث. وتعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة جد هامة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي، إذ لا بد على الباحث أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على إثر تحديد مجتمع البحث أو الدراسة تتحدد طريقة جمع البيانات .

ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجال مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب وذلك بدراسة الإتصال ودوره في تطوير الأداء الوظيفي ومن خلال هذه الفئة نستطيع أن نوضح كيف يكون الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في الأداء الوظيفي.¹

عينة الدراسة:

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث والتي تدور حول الإتصال ودوره في الأداء الوظيفي في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب ،تتطلب اختيار العينة العشوائية الطبقية وهي نوع من العينات الاحتمالية(0)

كما ارتأينا أن العينة العشوائية الطبقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية الطبقية دون غيرها .
- بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع .
- الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق .
- كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي ومن مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة وكذلك دقة تمثيل المجتمع الأصلي.

¹ موريس، أنجرس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. المرجع السابق. 23

الدراسات المشابهة:

دراسة زلماطي يوسف تحت عنوان : فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الإعلامية الجزائرية .دراسة ميدانية في إذاعة جهوية .

جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

- تهتم المؤسسة الإعلامية (محل الدراسة) بتحقيق شروط الفعالية الإتصالية ، وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ، فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في الاستمارة ، وهي :
- الفرضية الفرعية الأولى : فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- الفرضية الفرعية الثانية : كلما كان أسلوب الإتصال الصاعد فعال كلما كانت الإدارة على علم بأداء واقتراحات وتوجيهات العمال .

الدراسة الثانية:

دراسة حجاج أمال – بوزيان حواء تحت عنوان : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ، جاءت هذه الدراسة في محاولة إيجاد العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة موبيليس .

أهداف الدراسة:

يمكن القول أن الهدف من الدراسة التي تم إجرائها:

دراسة طيب الميلود تحت عنوان : "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة – دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية .

جاءت هذه الدراسة في محاولة كشف العلاقة بين الإتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .

2- محاولة تشخيص وتحليل الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

نتائج البحث:

من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى ، فقد تبين أن الإتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحققت الفرضية الأولى بنسبة تقارب 89.37% .

أما النتيجة الثانية ومن خلال النتائج المتحصل عليها عبر الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الإتصال التنظيمي ينمي المهارات الإتصالية ومنه فقد تحققت الفرضية الثانية بنسبة 85.87% .

تحديد المفاهيم:

تعريف الإتصال:

لغة : في اللغة العربية كلمة الإتصال كلمة مشتقة من مصر وصل الذي يعمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة تمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة .

اصطلاحاً : يعرفه أندرسون بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات ، ويعرفه نيجرو Nigro بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين .

وجاء الإتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى ، من خلال الرموز ويوصف الإتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل.¹

¹ محمد، أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. الاردن: دار أسامة. 2008 . ص 15- 30.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة¹

تعريف التنظيم:

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

ويرى صالح بن نوار أن التنظيم وظيفة أساسية من عمليات الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات وتحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المنظمة

تعريف المنظمة:

يعرفها "شستر برنار" chister bernard بأنها نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا ، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة ، من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.

ويعرفها "مؤيد السعيد سالم" بأنها وحدات اجتماعية صادقة منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة²

الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء perform ، يؤدي ، ينجز يؤدي وفقا لعرف معين³ ، يعمل performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل⁴ ، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه⁵ ، والأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل وإنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ضمن القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁶

¹ خضير، كاظم محمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. مصر .: دار صفا للنشر. 2010. ص58 .

² أشرف، فهمي حوجة. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. ط1. مصر: دار المعرفة. 2006 . ص28.

³ فيصل، عبد الرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري. ط1. عمان: المكتبة الوطنية. 2000. ص95.

⁴ عيادة، خطاب. التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. ط1. مصر: دار النشر العربي. 1989. ص39.

⁵ . 2000 . Larousse de poche . edition muse jou larousse . paris

⁶ Dictionary of economie . libraires du liban . Liban 1999 .

ويعرفه حسن : الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكلفة لوظيفة الفرد . وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ¹

يعرفه عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ² .

¹ عيادة ، خطاب . المرجع السابق . ص 439 .

² أحمد ، عاشور صقر . السلوك الإنساني في المنظمات . ط1 . مصر : دار المعرفة الجامعية . 2005 . ص ص 25 . 26 .

الإطار النظري

تمهيد:

منذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر بوسائل تكنولوجية الإتصال والإعلام بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة في تسهيل حيات الأفراد والجمعيات والتنظيمات، بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات.

ومن هذا التطوري، اعتبر الإتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها في تخطيط المشاريع وتنظيم مختلف الأنشطة، فكان الإتصال أحد أهم المجالات في المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها، وكذلك في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

1- الفصل الأول : مفاهيم حول اتصال التنظيمي

1-1 المبحث الأول : ماهية الإتصال:

اختلفت مفاهيم الإتصال بحسب الباحثين والدارسين له، وحسب منطلقاتهم الفكرية، وتميزت في مجملها بتحليلين أساسيين أحدهما مرتبط بأفكار الرواد أمثال لا سيول، ويقرو الآخر ممتد من التحليلات النظرية الحديثة.

أفكار الرواد:

تشتق كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية "communise" ومنها المشاركة-الاشترك-في شيء هذه المفاهيم الكلاسيكية للاتصال على شكل هندسي أو خطي و نظرية "الدلو" لبييرلو توضح هذا المفهوم إذ تنص هذه النظرية على أن الإتصال عبارة عن معاني موجودة و رموز و إشارات ومن ثمة يصير الإتصال عبارة عن أفكار من فرد لآخر من خلال استخدام هذه المعاني، و بالنهاية يمكن اعتباره عملية تفريغ أفكار من مصدر في الدلو ككتابة محاضرة ، برنامج... إلخ ثم يتم نقل هذا الحلو إلى مستقبل حيث يقيم التفريغ محتواه في رأسه في الكلمات¹

ويعرف الإتصال أيضا على أنه العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك فرد أو جماعة (متلقي ، متلقون) وتخيير حسب رغبة محددة²

ونستوضح أكثر هذا التعريف من خلال ما يقوله "تشارلز رايت" أن المتلقين لا يمكن اعتبارهم جمهورا عريضا بمفهوم الوسيلة إلا في حالة تعذر اتصال المصدر مواجهها في الأوضاع العادية ، بسبب الحجم الهائل والوقت المحدد ، ويضيف.....الإتصال الجماهيري تتوجه إلى جمهور يتميز بأنه كبير نسبيا ، وغير متجانس وغير معروف معرفة شخصية ويتم نقل الرسالة بشكل علني ومخطط بحيث يصل اغلبها أفراد الجمهور في نفس الوقت ما نود التركيز عليه في هذا النوع من الإتصال ، وهو كيفية توجيه لخدمة

¹ حسن، حمدي. الإتصال وبعوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري. ط1. مصر: دار المعرفة. 1993. ص37
² محمد، جوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال. ط1. مصر: دار المعرفة الجماعية، 1992. ص18

أهدافه المنظمة لأن استعماله يكون حتى ضيقة لقلّة استعماله حتى أن استعماله في ظروف معينة كما عرف الإتصال في مجالين هما:

في مجال علم النفس : تعريف "لوندريج" هو التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز ، وقد يتكون الرمز قريبة أو تشكيلية أو مصورة أو منطوقة ، تعمل كمشير لسلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة.

في مجال علم الاجتماع : تعريف "تيرام" الإتصال هو عملية اجتماعية إنسانية مبنية على المشاركة ، وأساسها وجود اتحاد وتناغم بين المستقل حول رسالة معينة ، بمعنى أنه مشارك في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات.

المفاهيم الحديثة : تلتقي معظم المفاهيم الحديثة للاتصال عند عناصر مشتركة أهمها:

-الإتصال: هو عملية تفاعل اجتماعية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صولا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق رموز ، وهو المشاركة في فكرة واتجاه أو موقف ، لا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والنطاق بل المشاركة منها تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والموافق في حالة الاتفاق كما في حال الاختلاف وكان "لاسيول" قد حدد 5 أسئلة تلخص عناصر..... لعملية الإتصال التي تتمحور في:

1-مصدر الرسالة

2-محتواها.

3-القناة والوسيلة

4-مستقبل الرسالة

5-الأثر أو الاستجابة أو التغذية (feed-back)¹

¹ محمد، الجوهري. علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال. المرجع السابق. ص19

أن الإتصال الشفوي أو الكتابي أو الرمزي يعتبر معركة تتطلب حسن انتقال الطرق والعبارات والمفردات من أجل تحقيق احتياجات منوعه

إذا كانت عملية الإتصال تتطلب وجود تخصيص على الأقل يتحملان معا مسؤولية عملية الإتصال تتطلب وجود تشخيصية على الأقل يتحملان معا مسؤولية النتيجة في جميع الحالات (الفشل ، النجاح) فأحيانا لا تتحقق الرسالة هدفها لأسباب تتعلق بالمرسل ذاته من حيث عدم القدرة على التبليغ، تأسيسا على ما سبق نستنتج أن الإتصال أخذ 3 مفاهيم أساسية هي:

أ-الإتصال الإنساني هو أساس كل شيء تجربة أنثروبولوجيا فالتواصل بالغريزة يعني التبادل مع الآخر فالإتصال هو حقيقة ونموذج للتنظيم من أجل المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في عملية الإتصالية

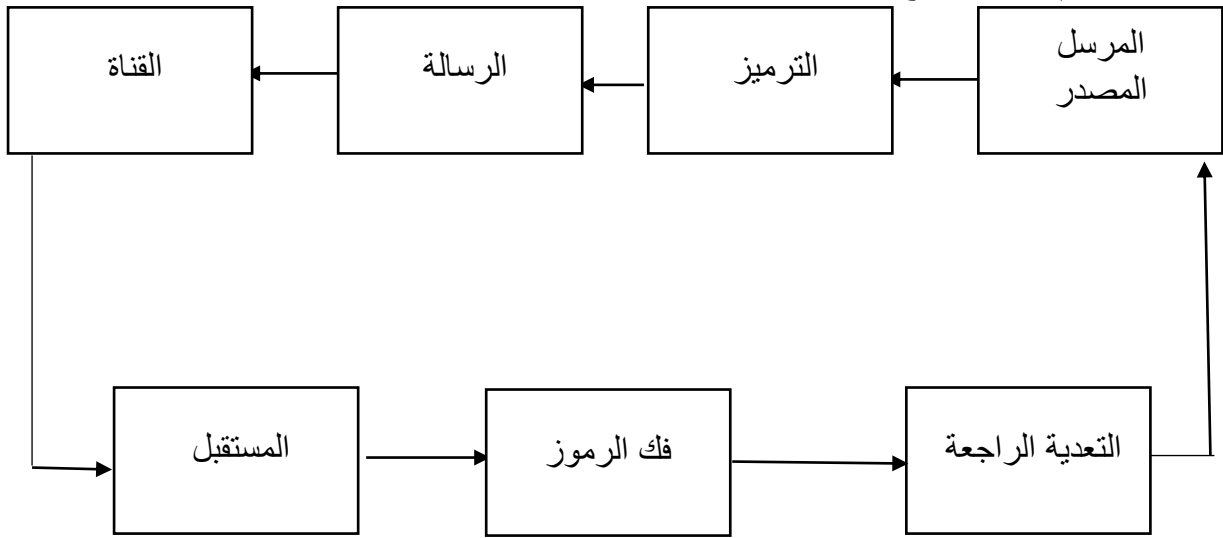
ب-مجموعة التقنيات والوسائل التكنولوجية التي حققت شروط الإتصال المباشرة التقليدية لتستند له مهمة الإتصال عن بعد

ج-الإتصال أصبح حاجة اجتماعية لا غنى عنها ، حيث أن الأنظمة التقنية من حواسب وشبكات الالكترونية وأقمار الصناعية لتماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد ولتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية¹

¹ Jackperant. La communication combat opus .Alger 1994. P49

1-1- عناصر عملية الإتصال

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكونات أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها ، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل الرسالة المستقبل هذا الشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تغير عملية الإتصال أكثر تعقيد

والشكل رقم 01 يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة:الشكل رقم 01 عملية الإتصال¹

¹ عبد العزيز، خواجه. مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار العرب للنشر والتوزيع. 2008. ص180

المصدر المرسل: source

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار واتجاهات معينة¹

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتويتها المختلفة والإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من لابد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة وتقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو مفردات اللغوية كلمات أو صور أو تعابير أو أية أمور أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق على المصدر من وراء إيصالها

فقد يكون المصدر شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل: التلفزيون، الراديو الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفته هما:

أ-تحديد الفكرة وجمع المعلومات أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها فتنظيمها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب-القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين²

الترميز:

وضع.....الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال

¹ محمد، نهجة. تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1993. ص14

² محمد، إبراهيم. سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2004. ص255.

الرسالة: message

وهو جوهر عملية الإتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرة المستلم اللغوية¹

القناة أو الرسالة: medium

هي الوسيلة الواسطة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ-القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهها لوجه، ومباشرة.

ب-القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج-القناة التقنية : الهاتف ينوعه الثابت والنقال ، التلفزيون ، الراديو...الخ.

د-القناة التصويرية : مثل الملصقات لوحة الإعلانات .

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية ، ويمكن القول أن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك للاختلاف بيئة الإتصال واختلاف موضوع العملية الإتصالية واتجاهها وخصائصها ، وبالإضافة على أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوب من قبل كل من المصدر.

المستقبل: receveur

وهو الذي يستقبل الرسالة إليه من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل ، حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها تفسير المناسب وحسب خبرتها السابقة أم التأكد من أن المستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأنه وسائل اتصالية أخرى ، أما الإشعار

¹ محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005. ص241.

باستلام الرسالة بين الشخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل : حركات الجسم ، شعار بالقبول ، ابتسامة العريضة ، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي

فك الرموز: decoding

من أجل استكمال عملية الإتصال ، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الإتصال وإدراكه نحو المرسل.

التغذية الرجعية: feed back

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

الهدف : يرمي إلى الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.

المرسل: قد يكون الفرد أو الجماعة، وتعرف فعالية الإتصال على كفاءته على نقل مضمون الرسالة.

المستقبل: الفرد أو الجماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

وسيلة الإتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية كتابية ، سمعية ، مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

نتيجة الإتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

التغذية العكسية: يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب.¹

¹ محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. المرجع السابق. ص 242

المعوقات : وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف في المرسل أو المستقبل أو الرسالة والإدارة¹

1-1-أساليب الإتصال:

يتميز الإتصال الإنساني بخاصة أساسية هي اللغة (الرمزية والمنطوقة) إضافة إلى الإشارات ، فاللغة تتحد مفاهيم متعددة وهي الوسيلة الأكثر أهمية لاتصال الإنسان ، كونها تميل على الرمزية ، فمع التعريفات للغة يمكننا الوصول إلى أن وظيفتها الأساسية هي توصيل المعلومات إلى الآخرين وهي صفة إلى السلوك الإنساني.

ويذهب تشومسكي في نظرية النمو التوليدي " transformation général 1968 " إلى أن القواعد التي تستخدمها ، حينما تتكلم وحينما تفسر كلامنا هي القواعد اللغوية التي تستخدمها ، فالتركيب اللغوي الذي تستخدمه وتستجيب له ليس بظاهرة سطحية والإنسان قادر على أن يتهرب إلى ما وراء البنية السطحية ، للجملة ويحولها إلى فيه السطحية ، للحملة ويحولها إلى فيه أعمق تكشف ما وراءها من معان ومنه.

ومن جهته طور عالم اللسان الروماني "جاكوبسون" خلال العقد السادس من القرن الماضي نظرية اهتم فيها بالوظائف التعبيرية للاتصال من خلال التخاطب وكليل الرموز والمعاني للكشف عن مدلولاتها

ونستطيع التعبير عن النسق (الرمزي) أسلوبين بأسلوبيين : الإتصال اللفظي والإتصال الغير اللفظي:

الإتصال اللفظي: هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء كانت منطوقة أو مكتوبة. وينبغي التمييز بين اللغة لمنظومة رموز وعليها اللغة إشارات معقدة وبين الكلام كخاصية إنسانية لا تتوفر لذي الكائنات الحية الأخرى ولذلك عندما تفضل في الحقيقة ما هو اجتماعي ما هو فردي كما تفصل بذات العملية أيضا ما هو أساس عن ما هو ثانوي. ويعتمد فيه بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني ، ذاته يخضع

¹ عبد العزيز ،خواجة. مدخل الى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع. 2005. ص180

إلى التعدد والتنوع فهناك اللفظي المعنى الضمني والمعنى الصريح ، فالأمر يتوقف فهمه عند قدرة المستقبل لفهم دلالات الرموز¹

كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم إلى نوعين اثنين هما:

أ-قدرة الرسل أو المصدر على بناء الرسالة الإتصالية ، من حيث انتقاء الألفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون إلى المستقبل وإيصاله على نحو المراد إيصاله.

ب-قدرة المستقبل والمتلقي على التحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة ، ويشمل تلك القدرة الذهنية والخبرة هنا كعلاقة نسبية ببناء الرسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى تتضمن :²

الإتصال الكتابي (التحريري): وهو الأسلوب الغالب في الإدارات العامة فضخامة الجهاز الإداري وانتشار العاملين فيه تحول في الغالب دون الإتصال الشفوي وتعرض استخدام الأسلوب الكتابي حرص على تدوين المعلومات لضمان انتقالها دون تشويه ، وهكذا تسهيل الرجوع إليها ويلاحظ أن الإتصال الكتابي ستعمل خاصة عند الرئيس بمرؤوسيه وهو قليل في الحصة المعاكسة ، إذا كثير ما يحجم المرؤوس عن إثبات المعلومات أو البيانات التي تسبب حرجا للرئيس في تقارير مكتوبة وهناك عدة وسائل للاتصال الكتابي ندرجها في نقط التالية:

أ-التصريحات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية العامة : يتضمن الإتصال الإداري مسائل إدارية بسبب الحاجة لنقلها إلى المستويات الدنيا دون تعريفها ، لأن هذه الوسيلة السليمة لنقل المعلومات ، حيث أنها تساعد الهيكل الرسمي والإجراءات الأساسية لعمله.

ب-الإدارية الخاصة : يستخدم الإيصال المعلومات الواجب تبليغها بسرعة لضرورتها دون تشويه وتعريف وهذا للتنظيم كله ، ويملاً المحتوى المدير العام وتوسل سرعة إلى مكاتب المدراء في أقل فترة ممكنة

¹ مصطفى ،حجازي. إتصال في العلاقة الإنسانية والإدارة. المرجع السابق.ص15.

² محمد ،أبو سمراء. الإتصال الإداري وإعلامي. ط1. عمان: دار أسامة. 2008.ص25.

ج-الخطابات الإخبارية الإدارية : معلومات رسمية ترسل إلى الإدارة قبل أن تداع داخل المؤسسة وتوزع عن طريق مكتب العلاقات العامة وتحرير من المدير العام تعمل على تزويد جماعة الإداريين بالمعلومات اللازمة وإيجاد جو للعمل يسوده التكامل والنشاط لتحقيق أهداف المؤسسة.

د-التقارير الرسمية للإدارة : هي وسيلة المدير العام لتحقيق تدفق الإتصالات إلى المستويات العليا باعتبارها وسيلة لتحسين تخطيط الأعمال وتنظيمها وتكاملها فحين يتسلم الإداري البيانات من المستويات الدنيا فباستطاعته أن يزن النتائج ويتخذ قرارات جديدة أو يتخذ من الإجراءات ما يراه صالحا للمعالجة.

هـ كتابات الإشراف : تعتمد بعض المؤسسات على طريقة إعداد الكتيبات وذلك لتلخيص الوضع القانوني للمؤسسة وسياستها وإجراءاتها والمساعدات المالية وتعطي هذه الكتيبات بعض التشريعات العالمية نظام الأجور والخدمات الاجتماعية للعمل

و-الإتصال الكتابي للموظفين والعمال : هناك نشرة رسمية داخل المؤسسة تستعمل في نقل المعلومات الهامة لجمع الموظفين في جميع المستويات وتوزيع هذه النشرة عن طريق المشرفين أو تعلق في لوحة الإعلانات ومن أثر هذه النشرات شيوعا الجريدة الرسمية وتستخدم قصد تحقيق بعض الأهداف كربط العمال والموظفين بأخبار المؤسسة المختلفة السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية.

ع-الإتصال غير اللفظي : هو الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطوق وتعتمد على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الإتصالات والعلاقات الاجتماعية فعلى الرغم من أننا لا نهتف بكلمة واحدة في بعض المواقف على أن أشياء كثيرة تعطينا معلومات مجيبة ويمكن القول أن مثل : المظهر العام ، الأفعال تعابير الوجه...وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل في العاملين بالمؤسسة.¹

¹ Laieb hafse : gérer l'entre prise publique, opu, alger 1990 :p221

1-1-4 أنواع الإتصال الإتصال الذاتي:

عندما نتحدث عن الإتصال الذاتي فأنا نعني بالتحديد الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية في العملية الإتصالية ، فالذات ما هي النتائج للمعايشة الشخصية لتوقعتنا وأدوارنا في مختلف الموافق الاجتماعية وكما يرى كل من **ماستر وماترن (1967)** فإن مدركاتنا الحسية مستوحاة من خلال علاقتنا بالآخرين الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الإتصال بالآخرين ومن هذا الاعتبار في أهمية هذا النوع من الإتصال في التنظيم الذي يتشكل مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال علاقتنا بالآخرين ومن هذا الاعتبار تأتي أهمية هذا النوع من الإتصال في تنظيم الذي تشكل من عدد من الأفراد يمثل كل فرد "ذاتا" تتبادل الحوار والمواقف و لما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر.

ويؤكد **جورج ميد (1934)** على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الأخر اتجاه الذات فجوهر العملية الاجتماعية للاتصال قد يتطلب من الفرد تبني أدوار وأفكار الأخرى كمحاولة منه لإظهار الانسجام مهم لأن مفهوم الفرد لذاته يولد من خلال الاستجابة للذات انطلاقاً وجهة نظر الآخرين له¹

الإتصال الشخصي:

بدأ الاهتمام بدراسة للاتصال الشخصي في منتصف الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح حيويًا ضمن مجال علم الإتصال وكان **جيرارد ميلر** من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناحيتين "التربوية" و "العملية" وما يتخللها من تفاعل ، وبدأت الدراسات بالاهتمام بالإتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبينهم وبين الطلبة واللقاءات المراسلين بعضهم ببعض والتي تحدث في الجماعات الصغيرة.²

¹ عمر، وصفي عقيلي. الإدارة "أصول ومفاهيم". ط1. عمان: دار وهران للنشر والتوزيع. 1997. ص404

² محمد، عساف المعطي. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دار نهران للنشر والتوزيع. 1999.

الاتصال الجمعي والجماهيري:

يعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الإتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة الإتصال الجماهيري كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات... وتختلف أنواع الإتصال سألقة الذكر باعتبارين هامين:

- أ- أن المرسل يكون في وضع باشا وجها لوجه مع المستقبل أو المتلقي (الجمهور) وبذلك تفقد الوسيلة الإتصالية صفة التبادلية في الفعل الإتصالي.
- ب- أن وسيلة تكون عبارة عن الأجهزة الالكترونية وتقنيات تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتبليغ رسالة إلى جمهور متنوع يمثل فئات مختلفة في تكيلا¹
- الاتصال الفعال :** للحصول على الفعالية المثلى في العملية الإتصالية يجب:

- 1- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات ، وليس كما يراه المرسل
- 2- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها
- 3- يجب على المرسل رد فعل لدى المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه.
- 4- إذا كان هدف الإتصال تغيير الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المنافسة ويحسن تغييرها بطريقة غير مباشرة.
- 5- يجب على محتوى الرسالة أن تكون جديدة بالنسبة للمرسل إليه.
- 6- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير ، ويقول " ديل كارتجي " أن الأمور الأمنية تساعد على إيضاح المعنى².

¹Jack preant la communication combatoqualger 1994 p77

²Richar arcand : la communication efficace de bock université parti 1998 p22

نظريات الإتصال:

هناك نظريتان شائعتان في مجال الإتصالات الرسمية في المؤسسة أحدهما تقليدية قديمة والأخرى حديثة.

1-النظرية التقليدية:

قامت هذه النظرية على أساس فكرة الحكم المطلق والاقتصاد الحر وهذا لمقولة "سميث" الشهيرة دعة يمر ، محاولتنا في ذلك استخدام الأسلوب الفعلي في تسيير الإنساني أثناء العمل ومن ثم قد وصف هذه النظرية بنموذج الأهمية لأنها تعتبر العمال وحدة تتحرك أليا هذه النظرية هي نظرية رأس مالية استقلالية بهدف أصحابها لتحقيق أرباح على حساب الجانب الإنساني للعمال ، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفه إليه حسب ما يتلقونه من توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها أو التحقيق عليها قصيدة.

نظريات الإتصال:

هناك نظريتان شائعتان في مجال الإتصالات الرسمية في المؤسسة أحدهما تقليدية قديمة والأخرى حديثة .

1-النظرية التقليدية:

قامت هذه النظرية على أساس فكرة الحكم المطلق والاقتصاد الحر وهذا لمقولة سميث الشهيرة دعه يمر محاولتنا في ذلك استخدام الأسلوب العقلي في تفسير السلوك الإنساني أثناء العمل ، ومن ثم قد وصف هذه النظرية بنموذج الأصلية لأنها تعتبر العمال وحدة تتحرك أيضا ، هذه النظرية هي نظرية رأس مالية استقلالية بهدف أصحابها لتحقيق أرباح على حساب الجانب الإنساني للعمال ، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوا إليه حسب ما يتلقون ، م توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها¹

¹ ناصر، قاسمي. الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2001. ص17.

2- النظرية الحديثة:

إذا كانت النظرية التقليدية في الإتصالات الرسمية تنظر إلى فرد العامل على أنه مجرد آلة أو أنه من هذه الآلة عليه أن يتحرك بموجب الأوامر والقوانين الموجهة إليه من الإدارة أو من المستويات العليا للتنظيم فإن النظرية الحديثة تنظر للمؤسسة لمجتمع يسري له أمانيه وطموحاته ويعاني من مشاكل واحتياجات وبالتالي فهي تعارض النظرية التقليدية في تقييمها وتحديدها لعملية الإتصال الرسمي فرص لم تلغي هذه العملية ، بل عملت على جعلها تتسم بالمرونة والشمولية في التنظيم فهي تعالج الإتصال الرسمي من جميع الجوانب وأبعاده وقرى بضرورة توفير أنواعه الهابط والأفقي ، حتى تستطيع هذه العملية بالقيام بدورها كقاعدة لتنظيم السليم.¹

1-2- المبحث الثاني: الإتصال التنظيمي**1-2-1 هيكل وأشكال الإتصال التنظيمي.**

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة وحدات ومستويات مختلفة التي بدورها تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يعدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أن هذه الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي تربط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وحدث صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال يجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والوجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبحواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية ، ولكلاً النوعية من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال ، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والتعليقات والمطلب إلى مختلف المستويات والأقسام ، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي ، والذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن الإتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي كما يمكن

¹ ناصر، قاسمي. الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية. المرجع السابق ص18.

ربط الإتصال التنظيمي الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي وسنتطرق في الأتي إلى كل نوع بشكل مفصل¹

الإتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه:

هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض ، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه يمكن أن تعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحدها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذه النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري ، وتبتعد العلاقة في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتفيد بلوائح معينة

مهامه : ويمكن إجمال بعض مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيامها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات.

¹ صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 1999.ص161

الأمر الذي يصعب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعمهم في اتجاه تحقيق الهدف¹

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستنتج أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في

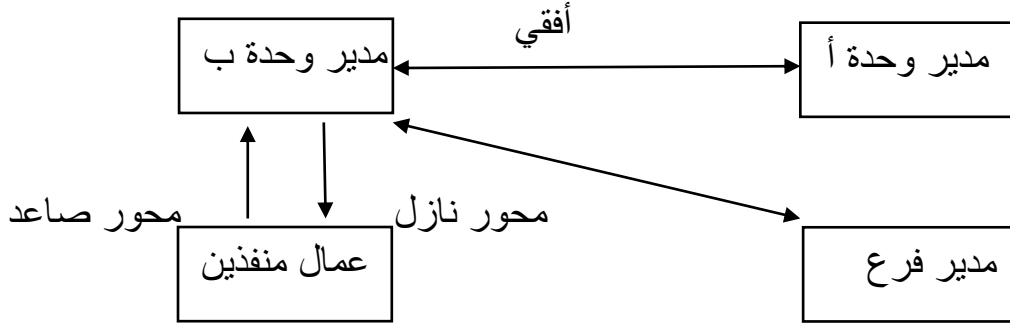
- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها

- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة

- يعتمد عليه اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

أشكاله : يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع اتجاهات ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم 02 يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته

¹ على، فلاح الزعمي. الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010. ص170

وسنستعرض بالتفاصيل إلى كل شكل على حدى كمايلي:

الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل ، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم إلى أدناه ، وقد يكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

-قبول المستقلين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

وما كثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الاجتماعات والنشرات الخاصة بموظفينا ، كاتبات التنظيم مجلات الحائط ، تقرير النمطية... الخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة¹

-ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعنويات هذا النوع من الإتصال فيما يلي:

ا- مزايا الإتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم ، وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على وجود عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدرب لماذا ؟ كيف ؟ أو متى؟

-يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير للإدارة في المستويات العليا.

¹ محمد، يسرى إبراهيم. الإتصال والسلوك الإنساني. ط1. الإسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع. 1999. ص188

- تمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وموقف الإدارة منها. مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة¹

ب- معوقات الإتصال النازل:

أن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- أن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وينحاز إلى الإتصالات الشفهية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد الإتصال قيمته وهدفه.

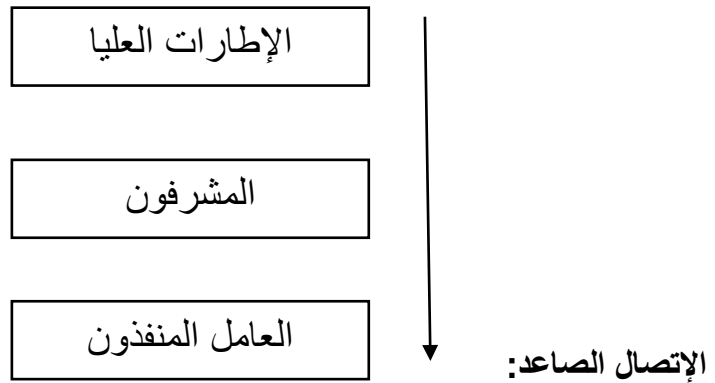
- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حزمهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعطى هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في أحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ، وعدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم وأنه يجب نقلها للآخرين.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من أنه يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

- التوفيق ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال التلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الشكل رقم 3 يوضح الإتصال الرسمي النازل²



¹ عبد الله، الطويرقي. علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان. ط2. 1997. ص43

² محمد، يسرى إبراهيم. الاتصال والسلوك الإنساني. مرجع نفسه. ص189

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما للنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي وليود" في أربع نقاط والتمثلة في:

* المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

* مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.

* أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

* معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

أ-مزايا الإتصال الصاعد:

-تمكين الأفراد من التغيير عن إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها¹

المساعدة في زيادة الالتزام جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرض الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يعتبر المرؤوس جزء هام في المنظمة مما يجعله يبدي كافة البيانات والمعلومات التي يلتمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل ، حتى يمكن الإدارة تطوير وتحسين ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية

ب-معوقات الإتصال الصاعد:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك ذلك أثر إيجابيا لدى الرئيس ، وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات لازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزيف بعض المعلومات²

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .

¹ خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. ط1.الأردن: المسيرة . 1991. ص283.

² المرجع نفسه. ص285

-التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتباراته من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة استثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية .

-حب العزلة لدي الرؤساء وإتباع سياسية الباب المغلق ، والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويعرقل عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن سمع المدير ويأخذ عليه أن ينقل أنباء سارة وغير سارة بصورة دائمة.

والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وسياسة إتباع الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الشكل الرابع يوضح الإتصال الصاعد: 1



3-الإتصال الأفقي : يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق والتكامل وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء الفرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية²

¹طريف، شوقي. علم النفس ومشكلات الصناعة ط1. القاهرة: دار غريب. ص289.
² خليل، محمد شماع. ميادئ الإدارة في إدارة العمل. المرجع السابق الذكر. ص1992

*وظائف الإتصال الأفقي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة

ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع كل مشاكل تعرض لها المنظمة

ج- تبادل المعلومات

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع إِمضاء إدارة أو إداريين قد نشب صراعا بين أعضاء كل إدارة أو بين إداريين حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهة والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

1-مزايا الإتصال الأفقي:

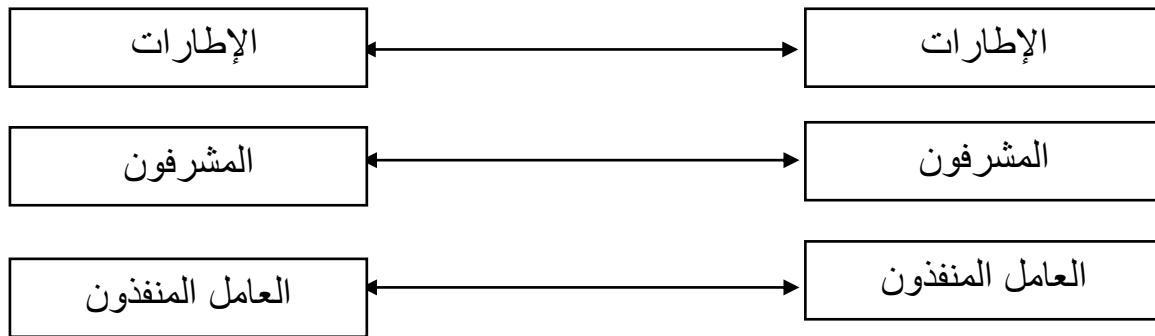
- يسمح بوصول المعلومات والأداء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا ، الأمر يعطي للمدربين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم.

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم شركاء في الإدارة أكثر منهم المرؤوسين عليهم.

2-معوقات الإتصال الأفقي:

- أن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة حلف أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يجول دون تحقيقها.

- أن هذه الإتصالات إذ ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشبكات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات



جدول يوضح الإتصال التنظيمي رسميا الأفقي¹

¹ محمد، يسرا إبراهيم. الاتصال السلوك الإنساني . المرجع السابق الذكر. ص 115-116

4-الاتصال المحوري : ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو السائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليت بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج أحد أقسام إدارة التسويق.

أن عطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سير المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آراءهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على نتيجة وزيادة الدوافع الداخلية للعاملين ، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

الإتصال غير الرسمي:

1-تعريفه:

-الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قيام الإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط رسمية محددة

-هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعة أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظر لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كتمه تماما

-إذا الإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.¹

¹ عبد الله، طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم، ط2. الرباط: مكتبة العبكان. 1997. ص43.

2-دافع وجوده : توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير

رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي ، وهذه الدوافع هي:

أ-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في أشبعها.

ب-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.

ج-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

د-إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومع حرية التعبير والمشاركة

لأفراد

و العاملين.

3-سلبياته :

-انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء الوظيفي والعلاقة

الإنسانية داخل الإدارة.

-يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقة الإنسانية الناجمة عن ردود

أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات وسوء الفهم مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المدير أو المنظمة الاستعانة بالمتخصصين لدراسة قنوات

الاتصال غير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل

الاستفادة من الإتصال غير الرسمي وتفادي الصعوبات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ،

وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز

أهداف التنظيم.¹

¹ عبد الله، طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم. المرجع السابق. ص44

1-2-2 أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم:

هنالك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود على الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعي المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي:

الإتصال الكتابي والإتصال الشفوي.

1- الإتصال الكتابي : أن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل فأنها تفرغ في صور كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما نزال لها سحرها لدى الموظفين ، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الإتصالات المكتوبة صور عديد مثل : المذكرات ، الخطابات المتبادلة ، المنشورات ، اللوائح التعليمات... الخ

1- طرق الإتصال الكتابي:

التقارير : يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر المقترحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

النشرات الدورية والخاصة : وتعتبر هذا الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العاملة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن طريق المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين فمن حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة.

الكتيبات والتحليل: وتعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي وهو صورة مصغرة للكتاب وبعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجدي المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوع واحد وبكامل تفاصيل

الشكاوى : وتعتبر من وسائل الإتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات.¹

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءات وانجاز العمل .

¹ سليمان، محمد الطماوي. مبادئ علم إدارة العمل. ط7. الإسكندرية: جامعة عين الشمس. 1987. ص271

ملصقات الحائط : تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة وداخل الورشات وتحتوي على قسمين القسم الأول للتعليمات والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا والتعليمات عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل¹

ب-مزايا الإتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك .
- تتصف بدقة كبيرة في التغيير مقارنة الإتصال الشفهي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرع المعلومات المنتظمة في تقارير بأكثر من طريقة وتقديم التفاصيل واستخدام الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.
- إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد.
- إمكانية متابعة عملية الإتصال وتوثيقها.

ج-معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التخزين المسيرة فقد يكون للكلمة واحدة أكثر من معنى فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق مع طبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل .
- عدم توفير الفرص وطرح الأسئلة وإجراءات مناقشات حول مضمون الرسائل لضمان فهمها²

Alex michielle : roles et communication dans l'organxtion « connaissance du prof léne » les edicionesf¹

² خليل،خبري الجملي. الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث.ط1. الإسكندرية: المكتب الجامع الحديث. 1997. ص 143-144.

2-الاتصال الشفوي : يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما تسمح الفرصة لوجود اتصال نوا اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقيل الرسالة وموقعة واستجاباته واتجاهاته كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ-طرق الإتصال الشفوي:

الاجتماعات : وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها في الوقت واحد يقيم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسام مختلفة.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

الحديث الشفوي والإتصال الشخصي المباشر : هو الإتصال الشخص المباشر وجها لوجه ما بين الرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبيده كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عند ما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

ب-مزايا الإتصال الشفوي : من أهم مزايا الأسلوب

-يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغييرات الوجه وانفعالات المستمع. -تقوية الروابط وتهيي المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم.

-يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي تخشى أن تتسرب المعلومات لأطراف أخرى لو قم الأحد بأسلوب الكتابة.

ج/-عيوب الإتصال الشفوي : يعاب عن المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا مما يهيئ فرصة الخلاف كما أنها لا تكفل فهما موحد الجميع المسائل فقد يفهم من أعضاء لجنة المسألة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه مما يؤدي إلى الضارب في التنفيذ ولهذا فإن الكثير من اللجان تخوض على أن سجل اجتماعاتها في محاضر منظمة بسهل الرجوع إليها عند الحاجة منها للحظ أن النسيان واختلاف التأويل.¹

-صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

¹ يونس،نعبد الغفور. تنظيم وإدارة الأعمال. ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ص143.

قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة¹

3- الإتيصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الإتيصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الإتيصالات المرزمة في الإتيصالات المصورة أو الملونة ، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الإتيصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

الإتيصالات المركزة في الإتيصالات المصورة والملونة فيمكن أن تمثل أسلوبا في الإتيصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين²

1-2-3 أهمية وأهداف الإتيصال التنظيمي.

أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف يتوقف على نظام الإتيصالات بها وهذا يعني أن الإتيصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاته وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة

-تعتبر الإتيصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الإتيصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل³

- وبفضل الإتيصال التنظيمي يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على "توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"

- تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتيصالات المتوفرة لديها فحينما يسعى المديرين والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة

-الإتيصال الشامل حسب روقوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة ،الكل يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.

¹ يونس، عبد الغفور. تنظيم وإدارة الأعمال. المرجع السابق. ص144

² P. casse. Dy. Couhaere : les outils de la communication efficace, chotard et associe edition ; 1984.

P51.

³ أحمد، ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر. 2004. ص31

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما تم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك يتخذ أهمية الإتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار حملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها¹

لتحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الإتصال تصح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة المشاركة في المعلومات يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

1- توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم

2- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم

3- اتخاذ القرارات حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم عن المشاعر الوجدانية حيث يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- يمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقته والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل مبرز تعود بمفعولها السلبي بالنسبة إلى المنظمة.²

1-2-4 معوقات الإتصال التنظيمي:

أن العليمة الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجد من فعاليتها وتؤدي بها في الغالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لا بد من التعرف أو الوقوع على هذه المعوقات التي يتم تجنبها أو التقليل منها معالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

-معوقات نفسية.

-معوقات تنظيمية.

¹ أحمد، ماهر. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال. المرجع السابق. ص 54
² عبد الله، سنومي. الإتصال في عصر العولمة. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 2001. ص 133

-معوقات اجتماعية وثقافية.

-معوقات النفسية وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحت أثر عكسيا الفروق الفردية يختلفون في أحكامهم على الأشياء فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

-تباين الإدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المستقل إلى محتوياتها وإدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها لأشياء كما أن الكلمات المنتظمة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص

-تمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

(أ) تأثير التوقعات الحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه المقومات الرسالة

(ب) مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع الدرجة ومستوي وعي المرسل إليه.

(ج) درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة جانب المرسل إليه 1.

الإدراك الانتقائي : يمثل الفرد للاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكار وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

الانطواء :

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

اللغة : هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلاله إما شفاهية أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة اختلاف مستوى التعلم والثقافة ، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل من طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الإتصال ، أن الإتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر ولكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون. بها وطبيعة الحال فأن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الإتصالات

¹ محمد، منير حجاب. سحر، محمد وهبي. الداخل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل الاتصالي. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. 1995. ص ص 27- 28

المكتوبة ، أما الشفهية فأن الفرض تبقي متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات¹

الانفعالات : أن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة

الاختلافات الوراثةية : أن المقصود بالاختلاف الوراثةية هي تحديد كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا و تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه

تنقية وغرابة المعلومات : تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ونشير إلى استعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم ويمكن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة²

التجريد : لعملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحث يقصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

معوقات اجتماعية ثقافية : ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

التباعد الاجتماعي : تقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن طرف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل النقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الإتصال التنظيمي الحجم الكبير ، تتعدد الإتصالات ترفيه و عليه فالمنظمات التي يشكل مجتمعات من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيها بينهم ووضوح برامج وقواعد اتصالية ، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم³

الاختلافات الثقافية : أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التميز قيم بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة ، فاللغة ليست

¹ أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. القاهرة: الدار الجامعية. 1989. ص 275.

² أحمد، ماهر ، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية. 1997. ص352.

³ لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. ط1. قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى للطباعة. 2006.

الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعادية وتقليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من "كوشاروكاس" أن الإتصال فعل ثقافي ، فيدون ثقافة موحدة (لغة ، عادات تقاليد) فإنه سيكون صعب جدا¹

وقد وجد أي الفاعلون في المستويات الدنيا لتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح إلى الترقية والصعود يملون على تنويه المعلومات التي يرفعونها من المستويات العليا بحيث لا تتضمن مشكلات أو قسوة فالتنفيذ يزداد الميل إلى تسوية المعلومات عندما ما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في مستويات العليا ضعيفة²

صعوبات انطلاقاً من تخصص في العمل : بالرغم أن تقييم العمل يقصد به تخصص يهدف رفع أو زيادة الإنتاجية للعاملين وبالتالي الرفع من ناحية التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها النفسية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جهة الإتصالات وجعلها غير مفهومة مما يؤثر على صيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس تلك على تحقيق أهدافها المسطرة³

مشاكل المترتبة عن درجة الرسمية : حيث أن أكبر تنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الإتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.

-الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

-عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

-احتمالات التحريف الكبيرة.

-عدم توفير التغذية الرجعية وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص قرارات متخذة عبر الإتصال المكتوب⁴

¹ كامل، محمد المغزلي. السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط3. الأردن: دار الفكر. 2004. ص242

² طارق، المجدوب. الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفية العامة والعامّة والإطلاع الإداري. ط1. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر. 2000. ص ص 521- 522.

³ أحمد، ماهر . كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر. 2004. ص31

⁴ صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. الإسكندرية. 2000. ص230.

ومنه فالعمل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعلية الإتصال داخل التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

المعوقات التنظيمية : يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال بين العاملين فيما تبين مرتكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه فوجود هيكل ضعيف بسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي.

صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم الهيكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي بها الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك بـ :

-التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير في القاعدة بالمستويات الوسطى والعليا.
-أن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبات العملية الإتصالية داخل التنظيم وذلك لعدة أسباب : كالخوف وخجل العامل البسيطة من رئيسية في العمل

-أن تعدد مستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية¹

صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطة بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك بعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة .
- تداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء
- الاعتماد الزائد على اللجان حيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية فترات متقاربة لا يوفر المناخ اللائم للاتصال الجيد.

¹ سيرلافي، ولاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو قاسم. ط1. السعودية: معهد الإدارة العامة. 1991. ص632

- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

1- لعجز والقصور في ربط التنظيم وبيئة الخارجية حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.¹

خصائص الإتصال الفعال : يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يتغلبون أدنى مستوى التسلسل الرئيسي فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الإتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص آخر وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يشير كل من "ويلي ووايت" 1985 بأن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها إذ يرى "صاح الشنواني" أن القدرة على الإتصال والطرق الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الإتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية²

كما أنه لكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل وحتى في معناها.

ومنهم العوامل التي يجب مراعاتها.

1- أن يكون المرسل موضح ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي عليه يبني المستقبل تفاعله كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالة عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا النجاح عملية الإتصال³

2-دافعية المستقبل إلى معرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه ذلك طبقا

2-دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه وذلك طبقا لد واضعه التي يريد إشباعها وكل ذلك في ظل الحرية في الاختيار ما شاء من

¹ ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. ط1.السعودية: معهد إدارة اللغة. 1995. ص164

² مشال، طلعت محمود. مدخل إلى علم الإتصال. ط1. الأبيظية: المكتب الجامعي. 2002. ص22

³سلوى، عثمان الصديقي هناء. حافظ بدوي. أبعاد العملية الاتصالية "رؤية نظرية وعملية وواقعية". ط1. الأزرايطية: المكتب الجامعي الحديث. 1999. ص10

الرسالة المتاحة له وعليه فكلما كانت الرسالة مختلفة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل¹

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

4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويق له لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل

5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات واللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم²

6- ضرورة وجود نظام شمل المعلومات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين النظام ونظام الإتصال حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل³

7- ضرورة توفير قدر من مهارات الإتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة تحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأعمارهم وورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح كما يقول الآخرون⁴.

8- لا بد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم يتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار الموافق والبيئات والثقافات المختلفة وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما ذكر نقول أن الإتصال الجيد هو الذي يدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفير الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي⁵

¹ جمال الدين، عويسات. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. ط1. الجزائر: دار هومة. 2002، ص50

² صلاح، النشوات. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب. 1999. ص 161.

³ هالة، منصور. مرجع سابق. ص58.

⁴ مصطفى، يحي عليان. عدنان، محمد الطوياسي. الإتصال والعلاقات العامة. ط1. عمان: دار الصفاء. للنشر والتوزيع. 2005.

ص34

⁵ كيش، ديفيز. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد المرني. ط1. مصر: دار النهضة للطبع والنشر. 1974. ص50

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المتسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني

تمهيد

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائها العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم إلى التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو دوليا من تم تحقيق أهدافها المحددة ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث موارد مجموعات تشمل الموارد المادية مثل الموارد المباني والتكنولوجيا والأرصدة المالية والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية إلخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها من خلال إدراك مدراء الشركات

أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع الأنشطة والأعمال المنظمة فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذها ويتبع العمل من أجل التحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدمتي وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه فأن كان أدائهم جيد فعال أكيد يعطي مكانة عالية ضمن النجاح المؤسسات لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تتضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال .

وهذا الأخير لا يأتي في كل منظمة تسعى إلى نجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة عادية الاستجابة ألى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتنا الخارجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو إذن يمكن القوا أن الموارد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة.

2-1 الفصل الثاني : الأداء الوظيفي:**2-2-1 مفهوم الأداء**

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وسير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أي يقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به¹.

المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل وما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة

يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد مطالبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

الأداء هو القيام 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

الأداء هو الأثر والصابي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

من هذا التعريف يمكننا أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام.

1 - أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى. معجم مصطلحات القوة العامة. ط1. الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة. 1984. ص 166.

يلقي توماس جابرت الضوء على الأداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة حيث يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء¹

2-1-2 محددات الأداء الوظيفي:

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 تتضح في :

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى المعدلات في مجال عمله.

ب-القدرات:

تشير القدرات إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

¹ عبد الملك، مزهودة . الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الانسانية . العدد 01 نوفمبر 2001 . ص 86

ج- إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداء ولتحقيق مستوي مرضى منا لأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة يفهمون أدوارهم فأن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة النظر الآخرين فبالرغم من الجهد الكبير في العمل فأن هذا العمل لن يكون موجهة في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فأن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعدة ما يقوم مستوى أدنه كداء منخفض وهناك احتمال أخير هو أن الفرد لديه القدرات الأزمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهد كبير 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.

من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج من الفرد المبذول لإنجاز أعماله يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها¹

2-1-3 طرق 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 العمل أي أن التقييم كأن يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه قدرته على أداء العمل والمواظبة ولانتظام التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الإنتاجية .

ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح يركز على نتائج أداء العاملين بحد ذاتهم وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

¹ صالح الدين ، عبد الباقي . المواد البشرية من الناحية العلمية . ط 01 . مصر : الدار الجامعية . 2005 . ص 175

2-1-3 الطرق التقليدية لتقييم الأداء :**أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:**

وتركز هذه الطريقة على تحديد من مجموعة الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء المرؤوسين ولانتظام في مواعد العمل السرعة والدقة في أداء العمل الالتزام تحمل المسؤولية القدرة على حل المشاكل وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء تقديرا معيناً بحسب التوفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع من تلك التقديرات وييح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الأفراد.¹

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلى أنه يعيب عليها افتقادها للناجية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.

ب- طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقدير عالية.

أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشأة الرؤساء المباشرين وتوزع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي (Normal) .destruction

ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا من مجموعة 10%.

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة 20% .

30% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة .

¹ محمد، إسماعيل قبالي. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي. 2003.

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا 10%

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق،

أي اختيار 10% بدرجة امتياز 20% بدرجة جيد 40% بدرجة مقبول 20% بدرجة ضعيف 10% بدرجة ضعيف جدا¹.

ولكن الواضح هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين
طريقة الترتب العام:

وتمثل هذه الطريقة في تقييم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا لأداء
العام للعمال

Over all- performance وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات
الشخصية وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل مرؤوسين حيث
يعطي تقديرا واحد أداء المرؤوسين مثل ضعيف -متوسط - جيد ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي كما أن
هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا
يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في
مجموعة أخرى.

أو أحسن أو ضعيف منه².

د طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس
بمقارنة كل فرد في مجموعة مع كل الأفراد الباقين.

¹ صلاح الدين، عبد الباقي . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2002. ص. 387
² أمين، حسين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون. ط1. مصر: دار قباء. 2001، ص51

تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فعاليتها كما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذي تستغرقه من الناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى والطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى مثل عرض الترقية والنقل والتدريب ، لعدم توافر أسس المقارنة ، وقد يقتصر الغرض من استخدامه على اختيار فعالية سياسات الاختيار والتعيين.¹

ويلاحظ على الطرق السابقة : الحكم المطلق فيها للمقسم وذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد لأن المقيم أنسان معرض أخطأ 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 تفكيرية ودافعه في تقييم الأفراد فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة لأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد ، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين : في حالات إعطاء تقدير ضيعه.

ب-التعميم في صفة واحدة : 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 المرؤوسين على مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوسين بالفترة الأخيرة قبل إجراء فالفردي يتذكر عادة-بوضوح الوقائع القريبة وينسى الأحداث البعيدة.

د-التحيز الشخصي للمقيم : بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين ، أو السبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق عن تحقيق أهداف المؤسسة.

ه-التشابه بين الرئيس والمرؤوسين : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين تقديراً أعلى مما يستحق.

¹ زيد، منير عبوب. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط.1. الأردن: دار الشروق. 2006، ص93

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي ، ولا يستند لأسس موضوعية
- يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فعالية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوسين ، ومساعدة على أداء عمله بطريقة أفضل.
- أن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج mature، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- أن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة ، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تتخلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

- 02 الطرق الحديثة في تقييم الأداء forced choiceM :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشر بالعمل ، ويختار القائم بعملية التقييم من كل المجموعة العابرة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم ، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة¹
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على القصور في أدائهم وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

¹ زيد، منير عبوب. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. المرجع السابق. ص94

أ- طريقة الأحداث: critical incidents

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة ، وهي تلك الأحداث الهامة غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا ، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.¹

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوس ، ويقرر إذ ما كانت لأي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

أو يتم مثل اكتشاف مثل هذه الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك تترتب مثل هذه لأحداث المجمع حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعي أوزان لكل منها بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة في الخصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية ، القدرة على العمل ، المسؤولية والمبادأة الخ

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 تنفاد هذه الطريقة للاعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها كم أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الأفراد لتقادي نقاط الضعف.

¹ إبراهيم ، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء في المنظمات. ط1. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003. ص25

طريقة التقييم المشتركة:

تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كامل من أفراد الجماعة بطريقة الإقتراع السري ، وبدون أي إعتبار للمركز الإداري ، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هاته الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد صفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، والفائدة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم ، على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترة سابقة / أما أسلوب الإدارة بهدف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل ، إلى الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها ، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمنه أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.¹

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل لا تعاون مع رئيسه ، أما دور الرئيس فهو توجيه عملي وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرفة والمرؤوس على المعايير القياس وتقييم الأداء .

¹ عادل، عشي. الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم. رسالة ماجستير. بسكرة: معهد الاقتصاد. 2002. ص. ص 05.06.

- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها ، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترة القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسه ، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه حيث أنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ ، ومن ثم يزداد دوره في الحكم على أداء المحقق.

تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية ، المهنية ، الوظائف الشريفة والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله معالجة المشروعات الجديدة ،التواصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل .

2-1-4 نظريات الأداء الوظيفي:

أو بعبارة أخرى هو السلوك والإنجاز والأداء فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال المؤسسة التي يعملون بها. أما الإنجاز فهو ما بقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو ناتج أو النتائج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنتاج أي أنه مجموع سلوك النتائج التي تحققت معا.

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين سلوك النتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي وهو ما لم يوفر في التعريفات السابقة التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن هذا المصطلح وعلى هذا الأساس فقد عرف على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته بها ويعيد النتائج¹ التي يحققها الموظف في المؤسسة ، وكأن البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك والنتائج والشخصية) لكن ذلك نادر بينهم.²

¹ مجد، الهاشمي. تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري. ط1. عمان: دار أسامة. 2012. ص254
² عمر، محمد تومي الشليلي. علم النفس الإدارة. ط1. طرابلس: الدار العربية للكتاب. 1988. ص56.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتباره جهداً أو تجاوز لهدف أو معياراً كشيء أفضل مما كان منتظر عموماً من فرد أو شغل منصب عمل تقدير تحقيق المرغوب ، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على أنه مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة نتيجة لسلوكه واستخدام مهارته وقدراته ومعارفه ونلاحظ أن هذا المفهوم يقترب جداً من مفخم الفعالية مما جعل البعض يقر بعدم التمييز بين الأداء والفعالية ويعتبرها بعدين متكاملين متلازمين للأداء الوظيفي .

ومن ذلك يتأكد أن مفهوم الأداء الوظيفي كمفهوم الأداء لم يلقى تعريفه الإجماع بين المختصين والباحثين وعموماً يمكن تقديم التعريف الإجرائي البسيط التالي الوظيفي للموارد البشرية.

الأداء الوظيفي عبارة عن مجموع السلوكيات الهادفة والنتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهام أو ممارسته مسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها .

مع الإشارة أن الكثيرين يستخدمون في كثير من الأحيان مصطلح الأداء الاجتماعي بدل الأداء الوظيفي.

كما يجب أن ننبه في الأخير أن الأداء الاجتماعي ليس مرادفاً لأداء الوظيفي للموارد البشرية بل الأداء الاجتماعي له علاقة أكثر بأداء المؤسسة ككل بما يمكن أن توفره من مزايا إلى أفرادها فإلى جانب الهدف الاقتصادي تسعى المؤسسات إلى تحقيق الهدف الاجتماعي وذلك بالاهتمام بالمنابع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساساً في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والنفسي في مكان العمل ، التحرر من السلوك غير الملائم والمتقلب للمشرفين والحصول على الحرية الفردية في عرض الخدمات من خلال عقد الخدمات من خلال عقد العمل وحف العمل في ظل ظروف عمل ملائمةالخ¹

¹ عمر ، محمد تومي الشليلي. علم النفس الإدارة. المرجع السابق. ص 57

نظرية الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد أو التابع) في الأداء الكلي للمنظمة قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلوغ عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد التنظيم وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء .

نظرية الإدارة العملية:

يعتبر فريدريك تايلور من ابرز ممثلي هذه النظرية وقد لاحظ أن العمال ينتجون أنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معايير محددة للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة ثابتة بين الجور والإنتاج.¹

وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على رفع وسائل الإنتاج وتم ذلك عن طريق تحديد معايير علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. كم أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات وأكدت على ضرورة التحكم بهذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية .

نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أساسها فيكتور فروم أن دفاعية الفرد لأداء العمل معين في محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من عوائد الأداء أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي مقدرا تحقق الناتج عن القيام بأداء عمل معين تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع = منفعة العوائد في احتمال تحقيق العوائد.

¹محمد، سعيد أنور سلطان. إدارة المواد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. 2003. ص 294

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات الأثر الملموس في تحسين الدوافع ولأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما عاد بالنفع على الفرد والمنظمة كما ساهم فروم في وضع نظم المكافأة لأداء المميز بحيث يكون الفرد على بينة المكافأة التي يحققها ما يؤديه عن عمل.

نظرية التقسيم الإداري:

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن ينقسم إلى ست مجموعات رئيسية وهي: نشاطات فنية ، نشاطات تجارية ، نشاطات مالية نشاطات أمنية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها الأهم وقد قسمها إلى خمس عناصر أساسية وهي التخطيط والتنظيم ، والتنسيق والرقابة والتوجيه كما وضع أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره الذي التزم به وسار عليها وتتمثل في هذه المبادئ.¹

النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية على عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل العديد من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل من تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتمامه الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تناسب إليهم في شكل أوامر متشددة والتي تتخلص وفق مفهوم أصدع ما تؤمر.

أن النموذج البيروقراطي ليهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحك علاقات الأفراد دون الاعتبار للنواحي السلوكية مع الإهمال للجانب الإنساني الذي أثبت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي

¹ عبد الغفار، حنفي . السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية. ط1، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر. 2006. ص. ص 362. 361.

نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو من أبرز وراة المدرسة الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوترون بشركة ويسترين إلكترىك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة فعالية الأداء فلاحظ أن البقاء على نفس الظروف لا يعنى انخفاض فى مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية الأمر الذى جعل " إلتون مايو " يتفطن إلى أنه نلك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العامل فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز¹

لقد لاحظ "إلتون مايو" زيادة الدافعية فى الأداء بالتالى زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطى التى تجسد القيادة الديمقراطية الذى تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى والإدارية والفنية هى الأسلوب المتكامل ومفضل هذه الأخرى التى يرى فيها "إلتون مايو" أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين هذا إضافة للمشاركة فى اتخاذ القرارات لإشباع الحاجات المعنوية كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابيه أكثر مما كان شائعاً فى المرحلة الإدارية العلمية .

¹ سعيد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة فى تطوير الفكر التنظيمى. ط1. الأردن: دار عالم للكتاب الحديثة 2002. ص30

2-2 المبحث الثاني : عوامل الأداء الوظيفي:**2-2-1 العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:**

أن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للمفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء ليظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من الداخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوة وتعددت حيث يرى البعض مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما المقدرة على العمل والرغبة في العمل حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على الأداء بالشكل الآتي.

مستوى الأداء = المقدرة على العمل، الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

هناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية في الدافعية الفردية ولو أن المناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل حيث لا يختلف هذا الرأي عن سابقة سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية ولو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد العمل.¹

2-2-2 العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء :

أن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية القدرة والإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومرتبطة بعضها البعض لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري وسنحاول فيما يأتي إستعراض أهم هذه العوامل.

¹ محمود، العطروري. العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. الشركات. ط1. القاهرة: عالم الكتاب. 1969. ص35

العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين وهما غموض الدور وصراع الدور.¹

1. غموض الدور : يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات أو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه تم العمل بشكل صحيح ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على الفرد بغموض الدورة كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة أو أنها موجودة وأولويات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.²

صراع الدور يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور أو تعرض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هم تلقيه تعليمات متضاربة ومتكررة من رئيسة أو من أكثر من رئيس وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب.

العوامل المؤثرة على أداء الأفراد:

من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد التعليم والتدريب والخبرات

1) التعليم: ويتمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة كلما كان هناك ارتباط بين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب

¹سعد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الأردن: دار عالم للكتاب للحديث. 2002. ص30.

²سعد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. المرجع نفسه. ص31.

(2) **التدريب:** يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبهم وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفقا برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلفه ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

(3) **الخبرات:** أن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحصل من خلالها على القدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل.¹

2-2-3 أهداف الأداء الوظيفي:

بالإضافة إلى تحديد أهداف وتوقعات الأداء يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي باعتبار أنها تبين للأفراد ما يجب فعله فيمكن أن تكون كذلك دافعا للفرد لتحقيقها وذلك مثلما أوضحه "أوين لوك" في نظريته "وضع الهدف" عام 1960 في أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدرا أساسيا في دافع العمل ويعتمد «لوك» في نظريته على بعض تنبؤ الفرضيات التي أيدتها كثير من الدراسات وهي:

- الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة مثل أعمال أحسن ما لديك)

- المشاركة في عملية تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها.

- أن المشاركة تزيد أكثر من الولاء والقبول.

- أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال.

- الإجراءات والمؤشرات والعوامل على الأداء الوظيفي.

- إجراءات تحسين مستوى الأداء .

¹ صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. ط1. مصر: دار الجامعية. 2004. ص188

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

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعايير اذ تحديد السباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما وإذا كانت العملية قد تمت بموضعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وأن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والعمل والفعالية تعكس الماهرات والقدرات التي يتمتع بها العامل أما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخ....

أن غياب واحدة من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عن تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.¹

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لهل للتعاون بين الإدارة من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء 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 الأداء²

الإتصالات المباشرة: الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.

¹ وسيلة، حمداي. إدارة المواد الشرية. ط1. قالمة: مديرية النشر الجامعية. 2004. ص 123.
² أبناس، فواد نوازي فلمبان. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة دار القرى. 2007. ص 134

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- تحسين الموظف وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:
- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني بها.
- التركيز بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه ، فوجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- ربط الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف وللاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

(ب) تحسين الوظيفة: أن التغيير في مهام الوظيفة يوضع فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فعين 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 وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف¹

مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية والسلبية:

(1) مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية:

(أ) **رضا العامل عن عمله:** الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وأن كان يصعب وصفه.

كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه فارضا حالة نفسية يشعر بها الفرد وقد تكون ايجابية أو سلبية حتى تلمس أثاره في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في

¹ محمد، ابن الغالب. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .ط1. الرياض: دار العلوم . 2005. ص 78.

المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فإن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه ووسيلة الإثبات قدراته ومهارته

ب) معدل الإنتاج نقصد به الزيادة في مستوي الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العامل في أرباح المؤسسة في هذه الحالة وحتى يتحقق للعامل زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.

ت) التعامل مع الزملاء ونقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

ث) الرضا الجماعي: أن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحققت المنظمة أو المؤسسة الأداء الجيد فالرضا يعمل على التماسك وترابط أعضائه.¹

2- مؤشرات الأداء الاجتماعية السلبية:

أ ارتفاع معدل دوران العمل : وهو التخلي طواعية أو غير طواعية على العمل في المنظمة حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب وقد قدرت هذه الكلفة في الولايات المتحدة بما يقارب 1500 دولار للعامل الواحد كما أن زيادة معدلات دوران العمل يمكن أن تؤثر على كفاءة المنظمة ،حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة ، ويجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.²

ب- الغياب : وهو الإنقطاع عن العمل وقد تم تقدير كلفة الغيبات فالمنظمات الأمريكية بحولي 40 مليار دولار للمنشآت سنويا ، وفي ألمانيا كلفت العيابات المنشأة الصناعية أكثر 53.5 مليار دولار سنويا ، وعلى مستوى العمل ومن الواضح أنه يصعب على المنظمة العمل بسهولة لتحقيق أهدافها ما أن قطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك إلى تخريب

¹ عادل، حسن. إدارة العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار النهضة العربية. 1975. ص46.
² سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. ط1. عمال: دار وائل. 2003. ص157.

مجرى العمل وغالب ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة في المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية ،فإن الغياب يكون له تأثير كبير من التفكيك إذا يمكن أن تؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات وفي بعض الأحيان قد يؤدي إلى غلق المصنع ولكن مستوى العيابات إلى ما دون المعدل الاعتيادي في أي منظمة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المنظمة.¹

2-2-4 أنواع وأبعاد الأداء:

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

حسب معايير المصدر: وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين من الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو أساس ما يلي.

الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهرتاهم.

الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ويولده فهذا النوع يصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا نغلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

¹ سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. المرجع نفسه.ص178.
² ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982. ص116.

حسب معايير الشمولية: وحسب هذه المعايير يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

الأداء الكلي : وهو الذي يتحسس في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلي أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية ، الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المتعمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعايير الوظيفي إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق.¹

أبعاد الأداء :

نعني بأداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ -كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر مقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ حسن، ابراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002. ص362

ب الجهد المبذول: تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير منا المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج المواصفات والتي تقيس درجة خلق الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء¹

ج نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة لأدائه ، ولكنه قد يتأثر المقيم : في ملاحظته لأداء المرؤوسين 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 الإيجابي بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، أو السبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق عن التحقيق أهداف المؤسسة.

هـ-التشبه بين الرئيس والمرؤوسين : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين تقديرا على مما يستحق.

ويمكن إنجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

-أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية
-يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- ضعف الفعالية².

¹ فلية، فاروق عبدة. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط2. مصر: دار المسيرة. 2009. ص245.
² محمد، على محمد. دراسة في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 1985. ص123

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي بعد مجموعة من الأنشطة والأهداف التي يقوم بها الفرد من داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما القينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي بإجرائاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من اثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أداءه لتكون عملية التقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفة المحرك الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة بعالم المنظمات الناجحة في أعمالها في علمنا اليوم.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

كأن اختيارنا لمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب لتطبيق الدراسة النظرية لموضوعنا وذلك لزيادة كثير من المؤسسات الإدارية أو الاقتصادية بالاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق سياسة خاصة بالنظر للمعاملات اليومية مع الطلبة وذلك بهدف تطوير أداء العاملين وإيجاد الحلول لزيادة مردود العمال.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والاستبيان لبعض الأفراد داخل مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب بالإضافة إلى الإطلاع على بعض الأوراق الخاصة بالمؤسسة.

1. الموقع والنشأة

1-1 التعريف بالمؤسسة: مديرية الخدمات الجامعية المسييلة القطب :



التعريف بالمديرية

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية التابع لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي و هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، ذات طابع إداري

أنشئت مديرية الخدمات الجامعية المسييلة القطب بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23-12-2013 و المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية و تحديد مقرها و قائمة الإقامات الجامعية التابعة لها و ومشتمالاتها (الجريدة الرسمية رقم 29 سنة 2014)

و قد أوكلت لها مهام أساسية تتمثل في:

-تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.

-إعلام و توجيه الطلبة.

-توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء -الإطعام -النقل -المنح.

-الوقاية الصحية.

-الأنشطة المختلفة.

السنة المالية 2018		
	5228	متوسط عدد الوجبات المقدمة يوميا
	2729016	إجمالي الوجبات المقدمة
السنة المالية 2019 إلى غاية : 2019/05/31		
	5163	متوسط عدد الوجبات المقدمة يوميا
	1342380	إجمالي الوجبات المقدمة

4 – النقل الجامعي الحضري		
السنة المالية 2018		
بالإضافة إلى خط : المدرسة العليا للأساتذة بوسعادة	61	عدد الحافلات
	05	عدد الخطوط
	23360	عدد الطلبة المستفيدين من النقل
السنة المالية 2019 إلى غاية : 2019/05/31		
بالإضافة إلى خط : المدرسة العليا للأساتذة بوسعادة	61	عدد الحافلات
	05	عدد الخطوط
	22203	عدد الطلبة المستفيدين من النقل

تشمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل الآتية:

الإقامة الجامعية	تاريخ بداية الاستغلال	عدد الأجنحة	الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية	رتبة المدير
الإقامة الجامعية بلقاضي محمد	2007	5	1000	1049	متصرف رئيسي
	الهياكل المدمجة				
	مطعم مدمج	قاعة إنترنت	نادي الطلبة	عيادة (بدون سيارة إسعاف)	

الإقامة الجامعية	تاريخ بداية الاستغلال	عدد الأجنحة	الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية	رتبة المدير
الإقامة الجامعية عايب عبد الله	2010	4	1000	951	متصرف
	الهياكل المدمجة				
	قاعة نشاطات ثقافية	مطعم مدمج في طور الانجاز	مطعم خارجي	قاعة أنترنت	عيادة

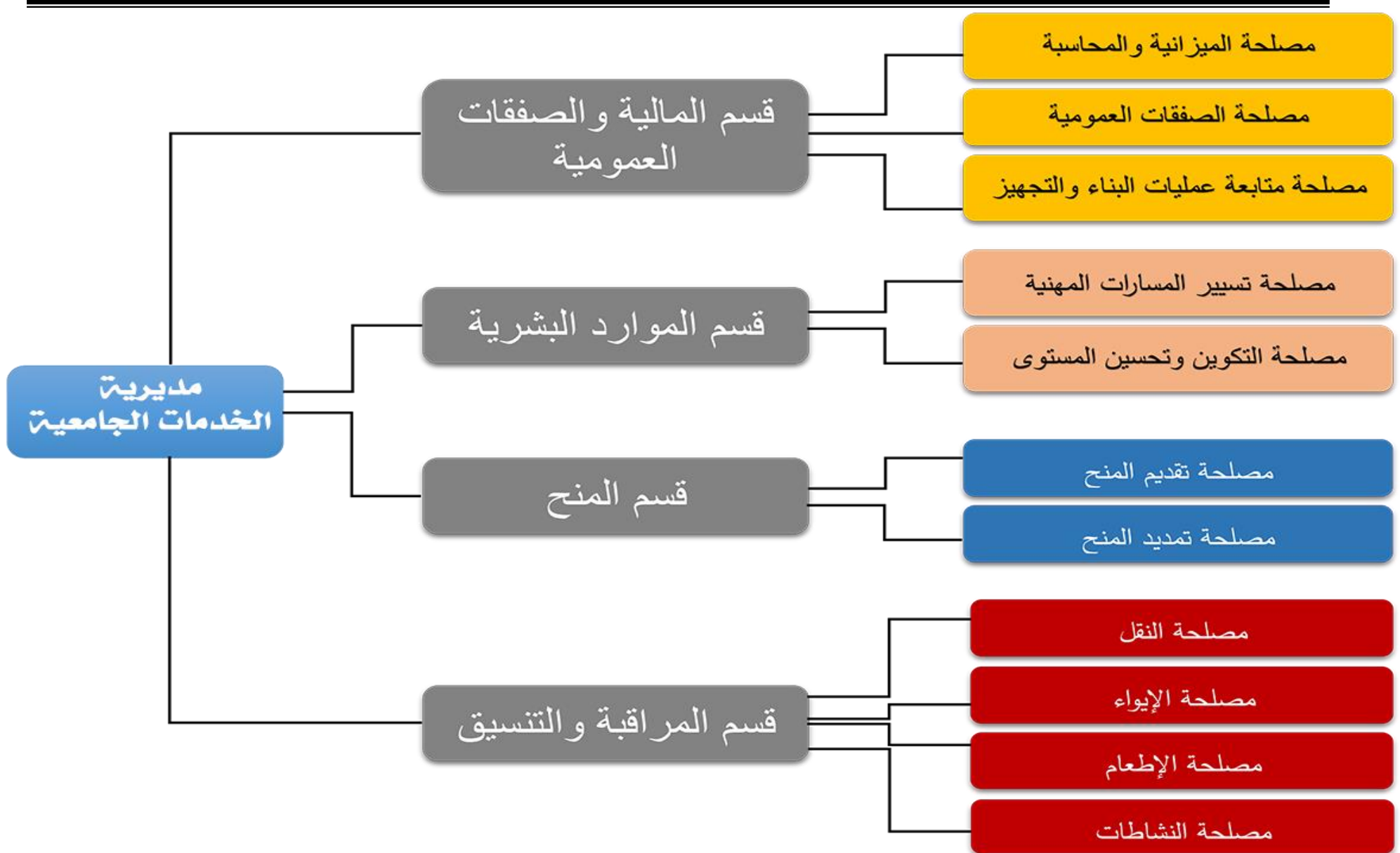
الإقامة الجامعية	تاريخ بداية الاستغلال	عدد الأجنحة	الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية	رتبة المدير
الإقامة الجامعية زرواق احمد	2010	14	2500	1909	متصرف
	الهياكل المدمجة				
	قاعة متعددة النشاطات	مطعم مدمج	قاعة أنترنت	نادي الطلبة	عيادة + س إ مستعارة

الإقامة الجامعية	تاريخ بداية الاستغلال	عدد الأجنحة	الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية	رتبة المدير
الإقامة الجامعية شبشوب الصادق	2008	12	3250	2050	متصرف
	الهياكل المدمجة				
	مطعم مدمج	قاعة إنترنت (دون إنترنت)	نادي الطلبة	مكتبة	عيادة + س إ مستعارة

الإقامة الجامعية	تاريخ بداية الاستغلال	عدد الأجنحة	الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية	رتبة المدير
الإقامة الجامعية خلفه احمد	2008	10	3250	2002	متصرف
	الهياكل المدمجة				
	مطعم مدمج	قاعة إنترنت (دون إنترنت)	نادي الطلبة	مكتبة	عيادة بدون س إ
الإقامة الجامعية 2000 سرير	قيد الإنشاء و يتوقع استلامها خلال الدخول الجامعي 2020/2019				

تشمل مديرية الخدمات الجامعية الأقسام:

القسم	المصالح	رتبة رئيس القسم
قسم المراقبة و التنسيق	مصلحة الإطعام / مصلحة النقل / مصلحة الإيواء / مصلحة النشاطات ث ع ر و ص	متصرف رئيسي
قسم المالية و الصفقات العمومية	مصلحة الميزانية و المحاسبة / مصلحة الصفقات / مصلحة التجهيز و متابعة البناء	متصرف مستشار
قسم المنح	مصلحة تقديم المنح / مصلحة تجديد المنح	متصرف رئيسي
قسم الموارد البشرية	مصلحة تسيير المسارات المهنية / مصلحة التكوين و تحسين المستوى	متصرف رئيسي



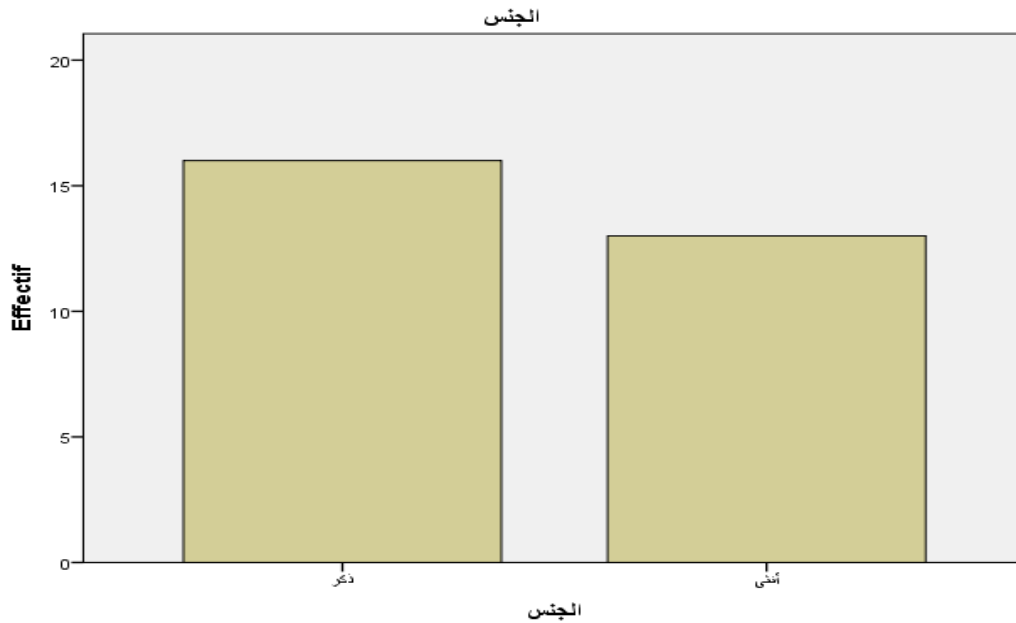
تحليل وتفسير البيانات 1-البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع العينات حسب الجنس

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

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأكبر داخل مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب وتقدر ب 55.2% في حين تقدر نسبة الإناث ب 44.8%، وهذا راجع إلى طبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وتعتمد في ذلك على فئة الذكور بكثرة واقتصار نشاط فئة الإناث داخل المؤسسة فقط.

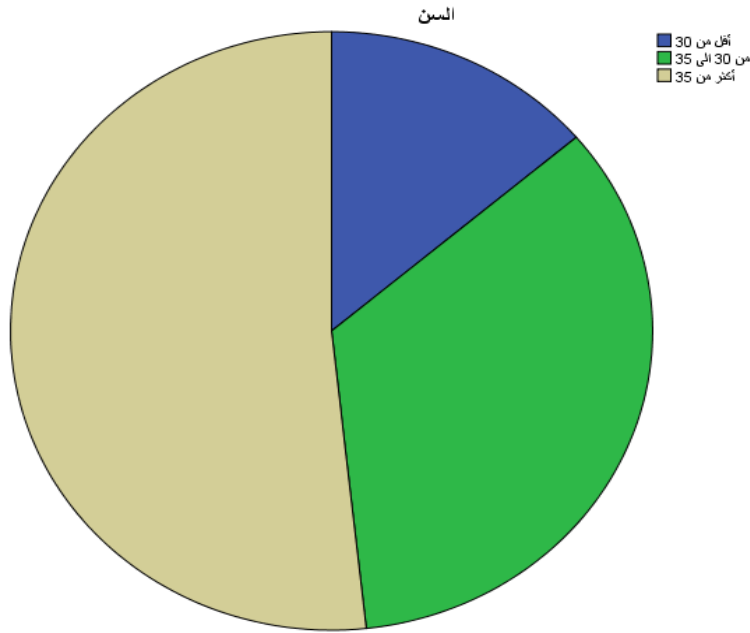


جدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن

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

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين والعمال داخل مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب تتجاوز أعمارهم 35 سنة بنسبة تقدر ب 51.7%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 35 سنة بنسبة 34.5%، أما فئة أقل من 30 سنة فتمثل نسبة 13.8%، وهذا يعود إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر والتي تتميز بمرحلة النضج المتكامل إلى جانب اعتماد المؤسسة أيضا على فئة الشباب كونهم يتميزون بالنشاط الحيوية في أداء مهامهم.



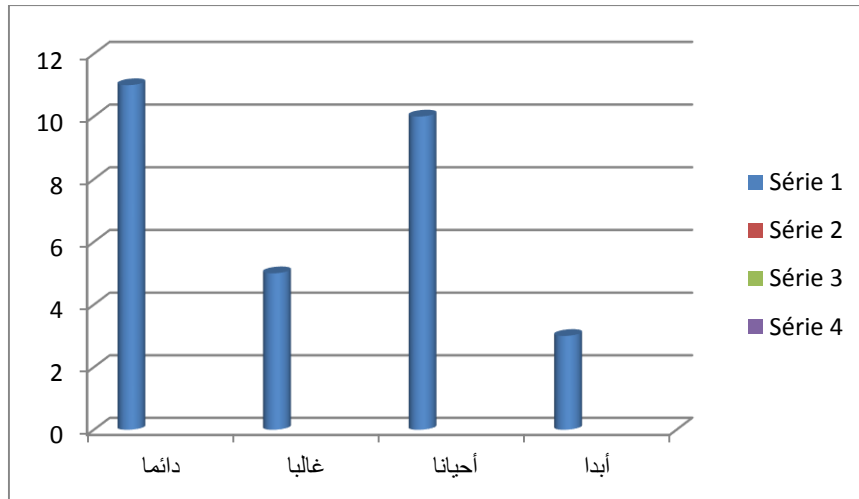
2-بيانات متعلقة بدور الإتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي:

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

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

التعليق:

تهتم مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما يؤكد أنه أغلب أفراد العينة بنسبة 37.5%، في حين ترى نسبة 34.5% أن المعلومات والقرارات تصل في بعض الأحيان، ونسبة 17.5% ترى بأنها غالبا ما تصلهم ، أما نسبة 10.3% تعتقد أن المعلومات والقرارات لا تصلهم أبدا ، وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الإتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.

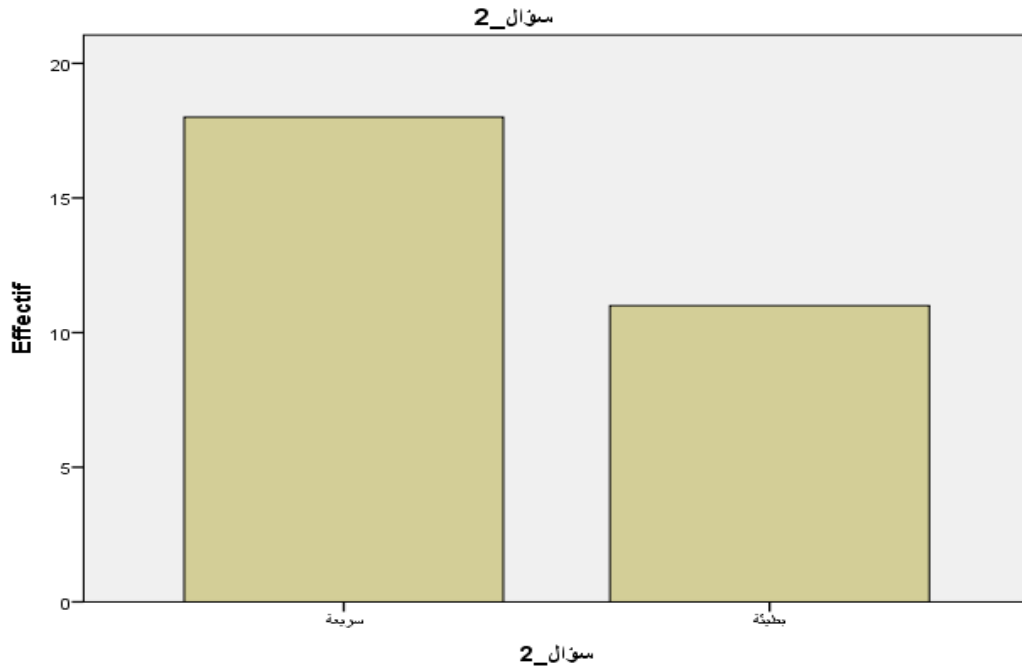


جدول رقم 04: يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

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

التعليق:

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

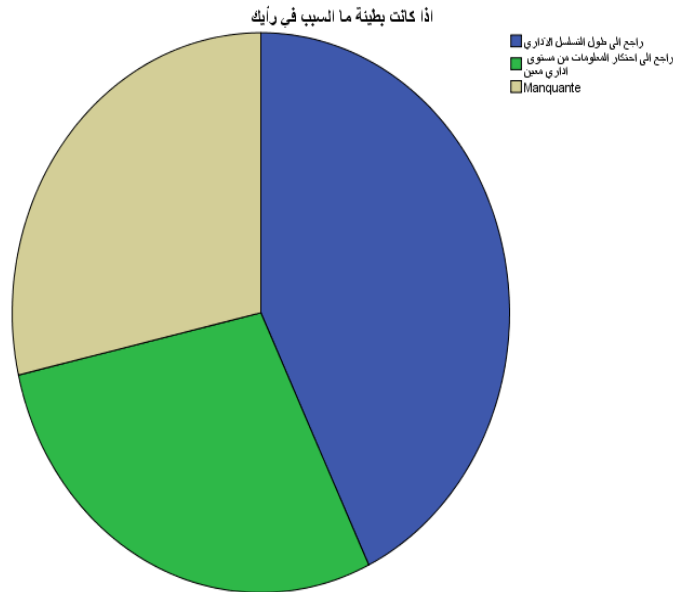


جدول رقم 05: يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات

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

التعليق:

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



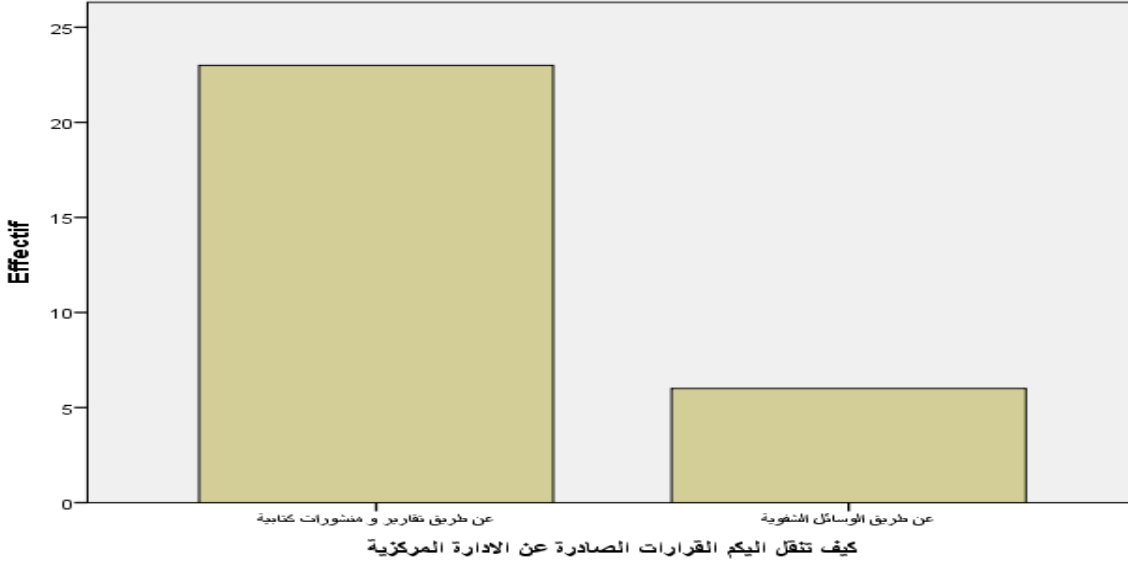
جدول رقم 06: كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

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

التعليق:

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

كيف تنقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

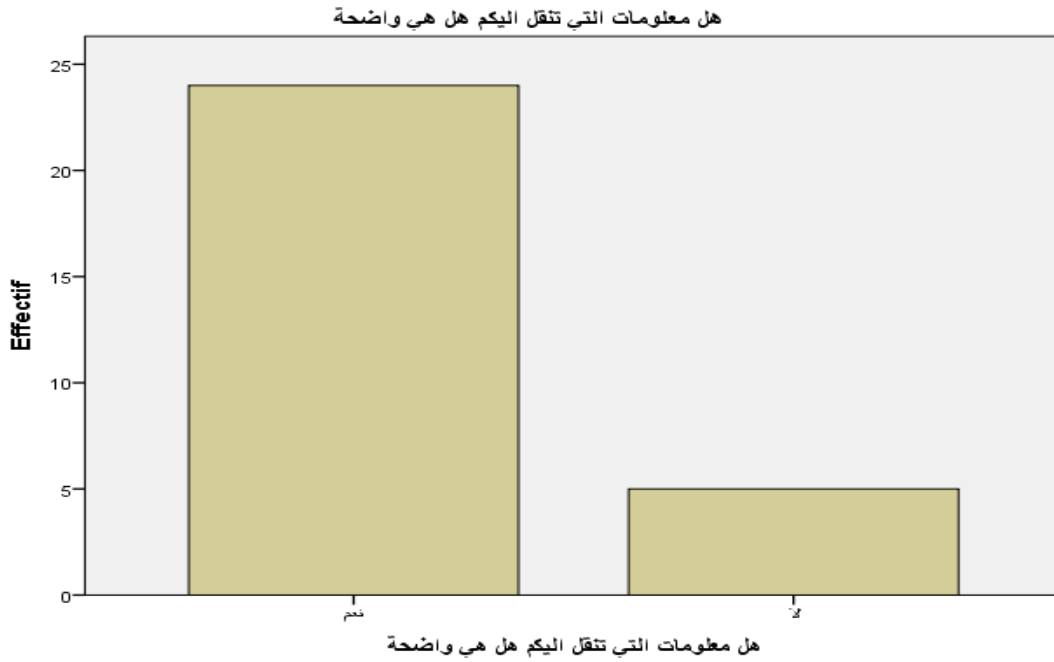


جدول رقم 07: يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها

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

التعليق:

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

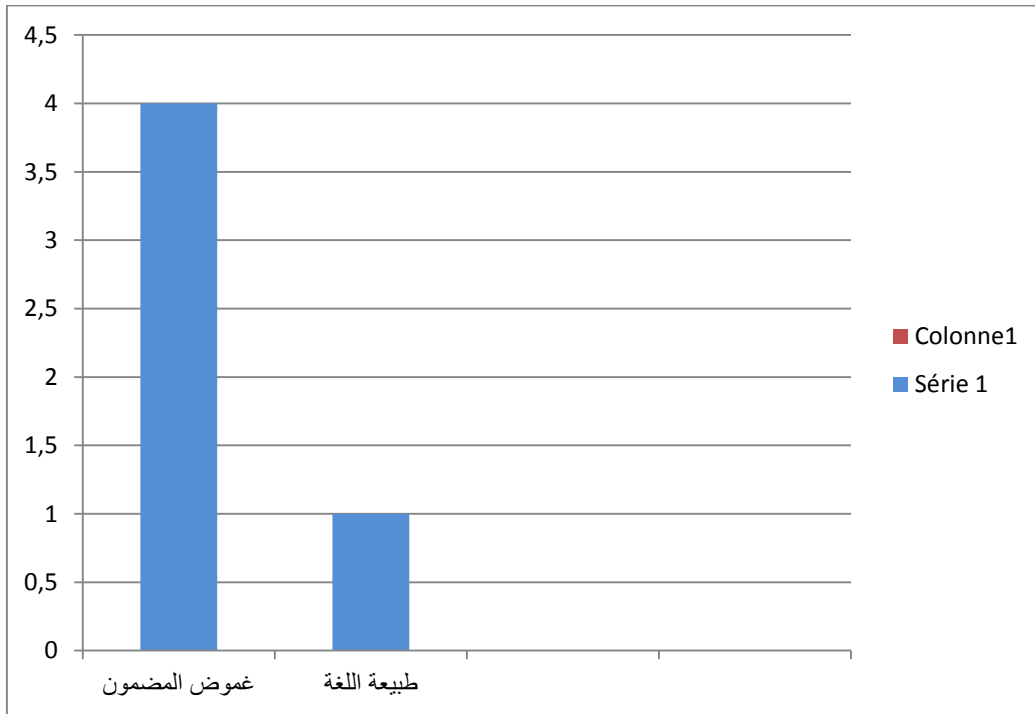


جدول رقم 08: يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات

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

التعليق:

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

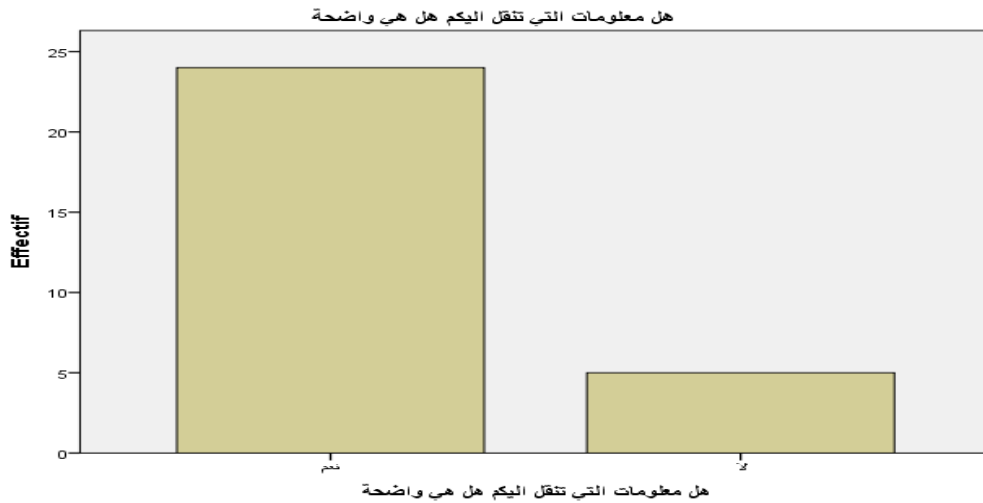


جدول رقم 09: يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين

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

التعليق:

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

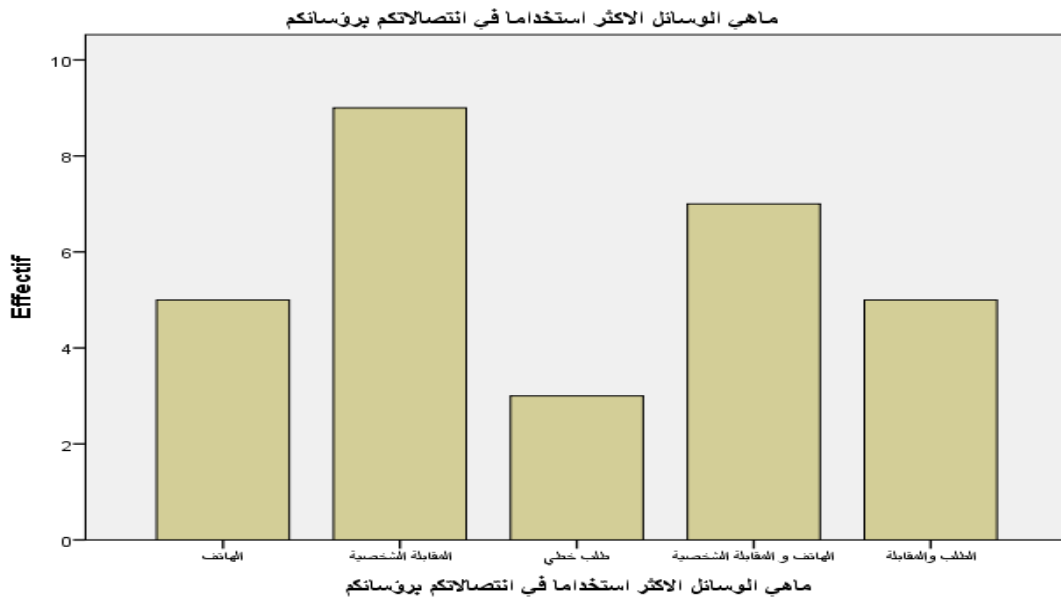


جدول رقم 10: يبين الوسائل الأكثر استخداما في الإتصال بالرؤساء

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

التعليق:

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

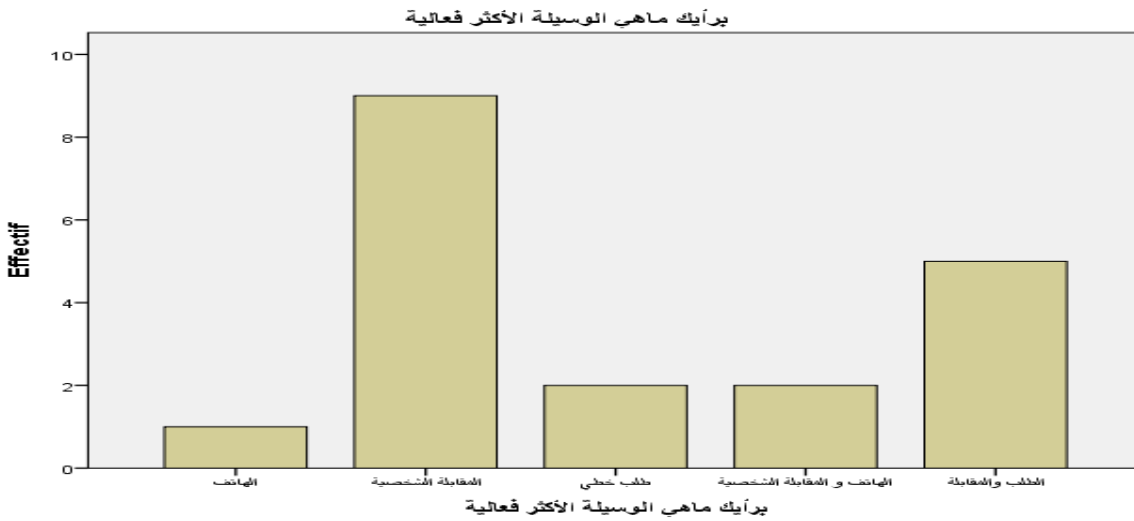


جدول رقم 11: يبين الوسيلة الأكثر استخداما

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

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب تهتم أكثر بالمقابلة الشخصية وهذا ما تؤكد نسبة 47.4% وتليها الهاتف والمقابلة الشخصية معا بنسبة 26.3%، في حين أن نسبة 10.5% ترى أن المؤسسة تعتمد على الهاتف والمقابلة الشخصية معا إلى جانب الطلب الخطي ، أما من يعتمدون على الهاتف فيمثلون نسبة 5.3%، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الشخصي والحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أفراد الجمهور الداخلي.



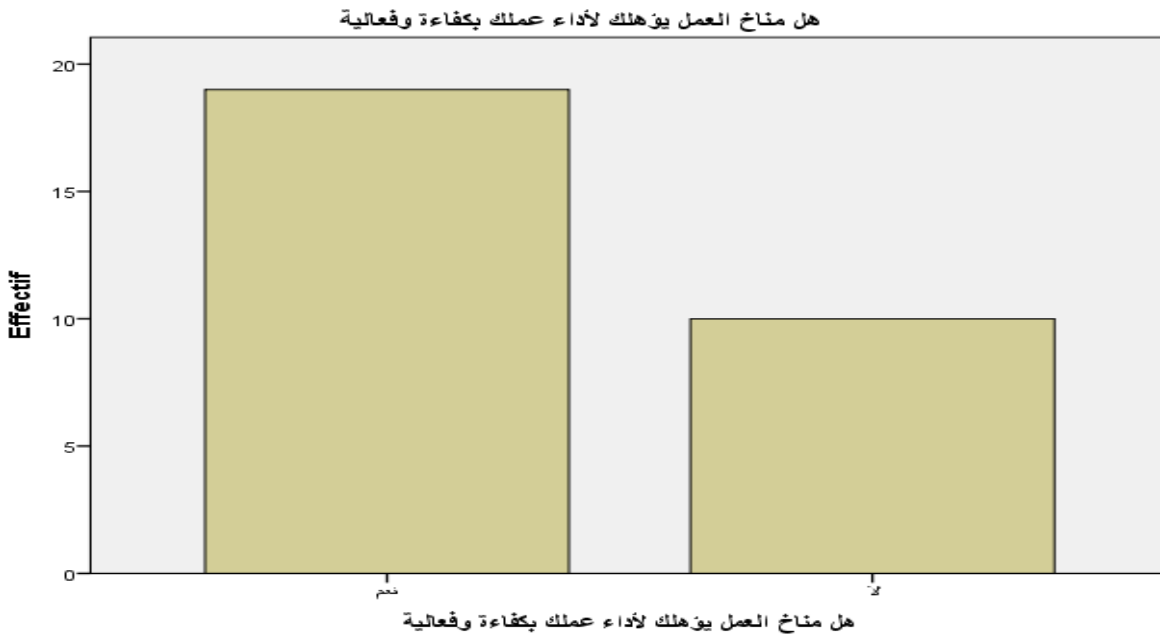
3-البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة

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

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

التعليق:

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

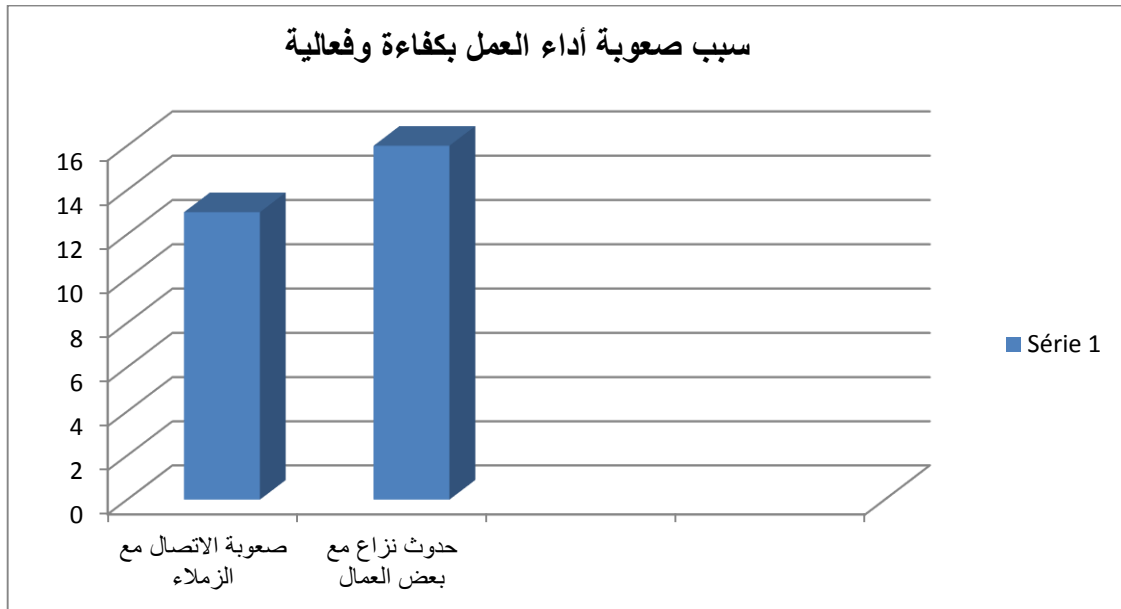


جدول رقم 13: يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية

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

التعليق:

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

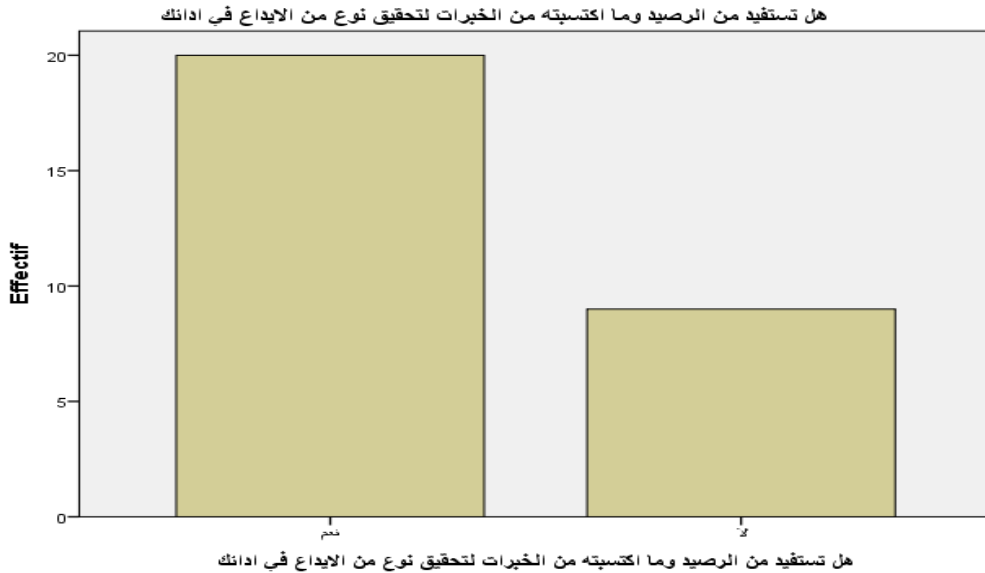


جدول رقم 14: يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإيداع في الأداء

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

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين يمثلون مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب يرون بأنهم استفادوا من الخبرة الكافية واكتسبوا رصيذا جيدا ساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ويمثلون نسبة 69%، في حين أن نسبة 31% اعترفوا بعدم حصولهم على الخبرة والرصيد الكافيين لتحسين أدائهم الوظيفي ، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تمنح عدة فرص للموظفين لتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم للاستفادة من الخبرة الكافية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

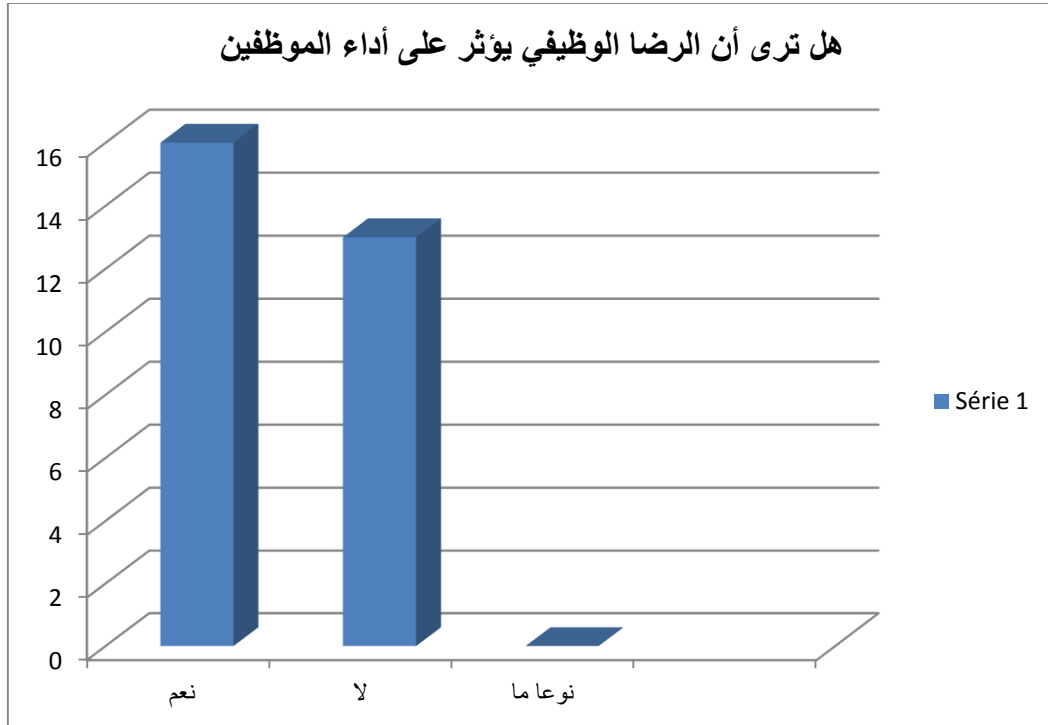


جدول رقم 15: يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين

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

التعليق:

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

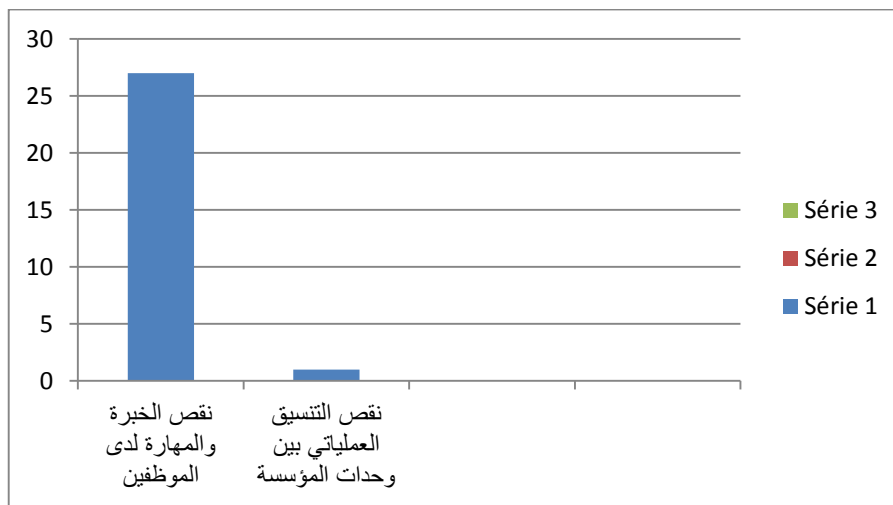


جدول رقم 16: المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة

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

التعليق:

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

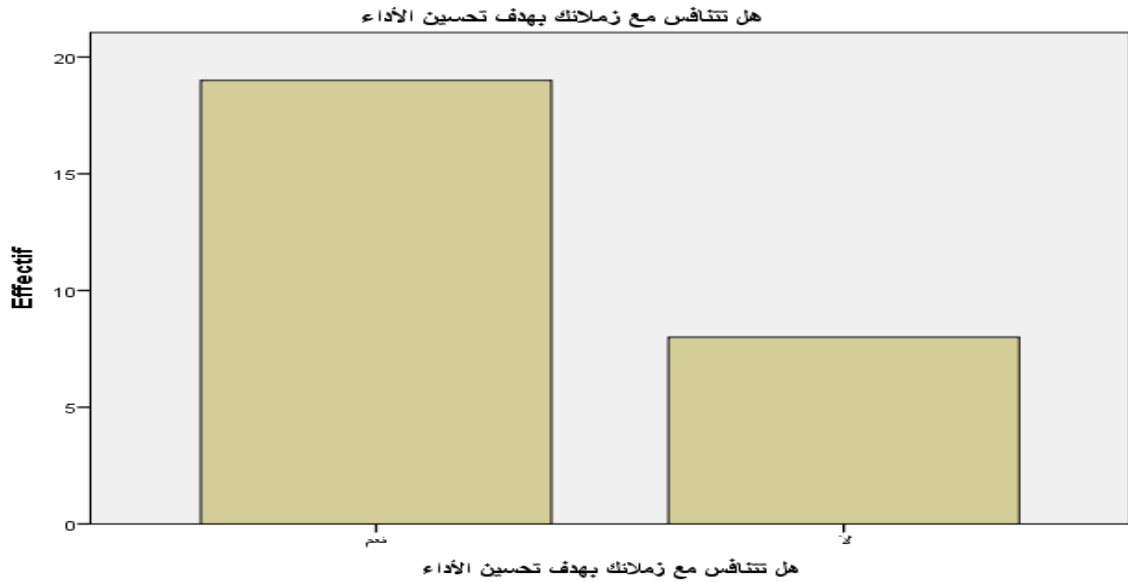


جدول رقم 17: يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	19	65,5
لا	10	34.5
المجموع	29	100,0

التعليق:

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



نتائج الدراسة الميدانية:

بعد جمع المعطيات والبيانات وتحليلها توصلنا للنتائج التالية:

■ وجود تنوع في العمال والموظفين داخل مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب من خلال الجنس والسن وهذا ما يكشف بأن المؤسسة تعتمد على مختلف الشرائح العمرية من ذكور وإناث رغم بعض الفروقات الطفيفة.

■ تسعى مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب إلى تطوير القنوات الإتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات بسرعة و في وقت وجيز وهذا ما يبينه الجدول رقم 03 و 04 ، رغم بعض الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تقديم المعلومات إذ أن 71.4% تعتقد أن السبب في ذلك هو طول التسلسل الإداري داخل المؤسسة.

■ وفي السياق ذاته فإن مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب يعتمدون على التقارير والمنشورات الكتابية لنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية، وهذا ما يبينه الجدول رقم 06. ■ أن المعلومات التي تصل إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة هي واضحة ومفهومة ،رغم اعتراض البعض منهم إذ أن نسبة 82.2% من الذين لم يفهموا المعلومات التي تصل إليهم بأن السبب يعود إلى غموض المضمون ،وهذا ما يوضحه الجدول رقم 08.

■ تخصص مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب كل الإمكانيات لمعالجة المشاكل وتوضيح بعض الأمور التي تكون مبهمة حتى تسير المؤسسة في ظروف حسنة وجيدة. ■ تولي مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب اهتماما كبيرا بالإتصال الشخصي من خلال الاعتماد على المقابلات الشخصية كون ذلك يساعد على مرور الرسالة والمعلومة بسهولة وفهمها بشكل جيد من قبل الموظف المكلف بمهام معينة أو لتوضيح وجهة نظر معينة.

■ أن المناخ الجيد الذي تمر به مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب قد ساعدها كثيرا في تطوير نشاطاتها المختلفة والتي تساعد الموظفين في تأدية مهامهم بكل أريحية ، وهذا ما يبينه الجدول رقم 13.

■ أن الحواجز والعقبات التي تواجه العمال والموظفين في تأدية واجبهم المهني متعددة ومن الأسباب الرئيسية المناوشات وسوء التفاهم الذي يحدث بين بعض أفراد الجمهور الداخلي نتيجة عدم الاتفاق على بعض الأمور.

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

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

الاستنتاجات العامة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا، خلصنا إلى النتائج التالية:

1) تعتبر مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب من المؤسسات المهمة نظرا لعنايتها واتصالها المباشر واليومي بالطالب، لذلك كان من الضروري البحث عن التسيير الأمثل لوظيفة الإتصال على كافة المستويات ومحاولة إيجاد الحلول الفعلية والضرورية لمعالجة جميع الإختلالات التي من شأنها أن تؤثر على العملية الإتصالية .

- (2) نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة ، نتيجة المشاكل والصراعات المحتملة بين العمال والموظفين ، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.
- (3) عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.
- (4) عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الإتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات واقتصارها على المقابلات الشخصية.
- (5) تتخبط مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب في بعض المشكلات والتي قد تشكل نقطة ضعف لها مما يهدد سمعة المؤسسة بين أوساط الجمهوريين الداخلي والخارجي.
- (6) تميز أغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- (7) يغلب في المؤسسات الإتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الإتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات و توجيهات في مقابل الإتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، وأما الأفقي فيكاد يندم.

التوصيات والمقترحات:

- 1-الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الإتصال والوسائط المتعددة لخدمة الأنشطة الإتصالية كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها.
- 2-فتح أكثر لقنوات الإتصال بين مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب والمؤسسات التكوينية، كمعاهد التكوين العالي والجامعات والذي لا يتأتى إلا بتوفير الإعتمادات المالية المخصصة للتكوين من طرف الجهات الوصية.

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

4- الحرص على السيرورة الجيدة للمعلومات ، و تبليغها للموظفين حتى تضمن أكبر قدر من التأثير و التجاوب .

5- ربط الإتصال بالإدارات العليا للمؤسسة، لإتاحة المجال لممارسة أنشطتها عل أكمل وجه، و دون أية ضغوط إدارية .

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

7- إحداث مواقع على شبكة الإنترنت لتسهيل الإتصال و تدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال لتقوية قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.

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

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

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب توقفنا عند نقاط مهمة لابد من ذكرها وهي أن هناك نية حسنة من طرف مسؤولي مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالمناخ التنظيمي وذلك مراعاة لمر دودية المؤسسة من خلال مبادئ العلاقات الإنسانية الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءات الأداء الوظيفي ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وترتكز المؤسسة على الأسلوب المركزي في التسيير ، الأمر الذي يعقد بعض الأمور والقرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي للعاملين حيث لابد على المنظمة أن تعتمد على الأسلوب لا مركزي الذي يمكن أن يرفع من الأداء الوظيفي وهذا ما لمسناه عند مقابلتنا مع الكثير من العمال الذين يؤكدون أن قرب الإدارة من الموظفين يرفع من الأداء الوظيفي.

الختاتمة:

من خلال ما سبق ذكره فإن الإتصال التنظيمي له أثر فعال في الأداء الوظيفي للمؤسسة. كونه يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب أن تصل به لتحقيق أهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المنظمة. فالإتصال التنظيمي يرفع من الأداء لا بد أن يعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من أنماط السلطة الإدارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية إلى اللامركزية

والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية. خاصة مع التطور الذي تشهده الدولة الجزائرية من خلال الاعتماد على اقتصاد السوق كنظام اقتصادي جديد ومن تم لا بد من توفير آليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والإتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للعمال وذلك بالاعتماد على مديرية الإتصال المتخصصة في تكوين العمال والإطارات حول دور فعالية الإتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع :

- 1) ابن الغالب ، محمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .ط1. الرياض: دار العلوم . 2005.
- 2) أبو سمراء، محمد . الإتصال الإداري و لإعلامي .ط1. عمان: دار أسامة. 2008.
- 3) إسماعيل قبالي، محمد. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي. 2003.
- 4) أنجرس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ترجمة : صحراوي وآخرون .الجزائر : دار القصبه ط1 2006.
- 5) بلوط إبراهيم، حسن. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002.
- 6) جوهرى، محمد وآخرون. علم الاجتماع ودراسة الإعلام والإتصال. ط1. مصر: دار المعرفة الجماعية، 1992.
- 7) حسن، عادل. إدارة العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار النهضة العربية. 1975.
- 8) حسين عبد العزيز، أمين. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون. ط1. مصر: دار قباء. 2001.
- 9) حمداي، وسيلة. إدارة المواد البشرية. ط1. قالمة: مديرية النشر الجامعية. 2004.
- 10) حمدي، حسن. الإتصال وبحوث التأثير في دراسات الإتصال الجماهيري. ط1. مصر: دار المعرفة. 1993.
- 11) حنفي ، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية. ط1، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر. 2006.
- 12) خبري الجملي، خليل. الإتصال ووسائل في المجتمع الحديث.ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 1997.
- 13) خضير، كاظم محمود. الإتصال الفعال في إدارة الأعمال.ط1. مصر :. دار صفا للنشر : 2010 .

- (14) خطاب، عيادة. التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. ط1. مصر: دار النشر العربي 1989.
- (15) خواجه، عبد العزيز. مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع 2005.
- (16) خواجه، عبد العزيز. مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار العرب للنشر والتوزيع، 2008.
- (17) خوجة، فهمي أشرف. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. مصر: دار المعرفة 2006.
- (18) الدحلة، عبد الرؤوف ، فيصل . تكنولوجيا الأداء البشري. ط1. عمان: المكتبة الوطنية 2000.
- (19) ديفيز، كيش. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد المرني. ط1. مصر: دار النهضة للطبع والنشر. 1974.
- (20) سالم مؤيد، سعيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الأردن: دار عالم للكتاب الحديثة 2002.
- (21) سعيد أنور، سلطان (ب)، محمد. إدارة المواد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر. 2003.
- (22) سنومي، عبد الله. الإتصال في عصر العولمة. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 2001
- (23) صقر عاشور، أحمد. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. القاهرة: الدار الجامعية. 1989.
- (24) طريف، شوقي. علم النفس ومشكلات الصناعة. ط1. القاهرة: دار غريب.
- (25) طلعت محمود، مشال. مدخل إلى علم الإتصال. ط1. الابريطية: المكتب الجامعي. 2002.
- (26) الطماوي محمد ، سليمان. مبادئ علم إدارة العمل. ط7. الإسكندرية: كطبعة جامعة عين الشمس. 1987.

- (27) الطويرقي، عبد الله . علم الإتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية.ط1.الرياض: مكتبة العبيكان. ط2. 1997.
- (28) عاشور صقر، أحمد . السلوك الإنساني في المنظمات. ط1.مصر:دار المعرفة الجامعية. 2005.
- (29) عبد الباري، إبراهيم . تكنولوجيا الأداء في المنظمات.ط1. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003.
- (30) عبد الباقي (أ)، صالح الدين . المواد البشرية من الناحية العلمية . ط 01 . مصر : الدار الجامعية . 2005 .
- (31) عبد الباقي محمد ، صلاح الدين. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1.الإسكندرية. 2000.
- (32) عثمان الصديقي هناء، حافظ بدوي، سلوى. أبعاد العملية الإتصالية "رؤية نظرية وعملية وواقعية".ط1. الأزرايطية: المكتب الجامعي الحديث. 1999.
- (33) العدلي محمد ، ناصر. السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. ط1.السعودية: معهد الإدارة اللغة. 1995.
- (34) العدلي محمد ، ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982.
- (35) العطروزي، محمود.العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. الشركات. ط1. القاهرة: عالم الكتاب.1969.
- (36) على محمد، محمد. دراسة في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 1985.
- (37) علي محمود، محمد . علم الإجتماع والمنهج العلمي. ط1.الإسكندرية: دار المعارف الجامعية
- (38) العميان سليمان، محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005.

- (39) عويصات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. ط1. الجزائر: دار هومة 2002.
- (40) فلاح الزعمي، على. الإتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010.
- (41) فلية، فاروق عبدة. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. مصر: دار المسيرة. 2009.
- (42) فؤاد نوازي فلمبان، ايناس. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة دار القرى. 2007.
- (43) قاسمي، ناصر. الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2001.
- (44) ماهر، أحمد. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر. 2004.
- (45) ماهر، أحمد (أ). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية. 1997.
- (46) ماهر، أحمد ب. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر. 2004.
- (47) المجدوب، طارق، الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفية العامة والاطلاع الداري ط1. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- (48) محمد المغزلي، كامل. السلوك التنظيمي، "مفاهيم وأسس سلوك القرد والجماعة في التنظيم. ط3. الأردن: دار الفكر. 2004.
- (49) محمد تومي الشليلي، عمر. علم النفس الإدارة. ط1. طرابلس: الدار العربية للكتاب. 1988.
- (50) محمد شماع، خليل. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. ط1. الأردن: المسيرة . 1991.
- (51) محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. ط1. عمال: دار وائل. 2003.

- (52) محمد عبد الباقي، عبد الباقي، صلاح الدين. (ب) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2002.
- (53) محمد، إبراهيم. سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- (54) محمد، سحر. حجاب، منير . وهبي، محمد. الداخل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل الإتصالي. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. 1995.
- (55) المعطي، عساف، محمد. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دار نهران للنشر والتوزيع. 1999.
- (56) منير عبوب، زيد. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1. الأردن: دار الشروق. 2006.
- (57) مؤيد سالم ، سعد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الاردن: دار عالم للكتاب للحديث. 2002.
- (58) النشوات، صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف . ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب. 1999.
- (59) نعبد الغفو، يونس. تنظيم وإدارة الأعمال. ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- (60) نهجة، محمد. تشكل الإتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1993
- (61) الهاشمي، لوكيا. السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. ط1. قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى للطباعة. 2006.
- (62) الهاشمي، مجد. تكنولوجيا وسائل الإتصال الجماهيري. ط1. عمان: دار أسامة. 2012.
- (63) وصفي عقيلي، عمر. الإدارة "أصول ومفاهيم". ط1. عمان: دار وهران للنشر والتوزيع. 1997.

64) ولاس، سيرلافي. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة. جعفر أبو قاسم. ط1. السعودية: معهد الإدارة العامة. 1991.

65) يحي عليان، مصطفى. عدنان، الطوياسي محمد. الإتصال والعلاقات العامة. ط1. عمان: دار الصفاء. للنشر والتوزيع. 2005.

66) يسرى إبراهيم، محمد. الإتصال والسلوك الإنساني. ط1. الإسكندرية البيطاش للنشر والتوزيع، 1999.

المعاجم:

67) زكي أحمد، بدوي محمد كامل مصطفى. معجم مصطلحات القوة العامة. ط1. الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة. 1984 .

مذكرات:

68) عشي، عادل. الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم رسالة ماجستير. بسكرة: معهد الاقتصاد. 2002.

المجلات:

1. مزهودة، عبد الملك. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية العدد 01 نوفمبر 2001 .

مراجع بالفرنسية:

1. Alex Michelle : rôles et communication dans l'organisation « connaissance du prof laine » les éditions
2. Dictionnaire of économie. libraire du Liban. Liban 1999.
3. Jackperant. La communication combat opus, Alger 1994.
4. Laieb hafse : gérer l'entreprise publique, opus, Alger 1990 :

5. Larousse de poche .édition muse jou Larousse. paris
2000.
6. P. casse. Dy. Couhaere : les outils de la communication
efficace, chotard et associe édition ; 1984.
7. Richar arcand : la communication efficace de bock
université parti.

الملاحق

1-البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 من 30 إلى 35 أكثر من 35

2-بيانات متعلقة بدور الإتصال في رفع الأداء الوظيفي

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

دائما غالبا أحيانا أبد

2-كيف تنفذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة بطيئة

إذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك؟

هل هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري

راجع إلى احتكار المعلومات من مستوي إداري معين

أشياء أخرى أذكرها؟

.....
.....

3-كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية

عن طريق الوسائل الشفوية

طرق أخرى أذكرها؟

.....
.....

4-هل المعلومات التي تنتقل إليكم هل هي واضحة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا هل هذا راجع إلى؟

غموض المضمون

طبيعة اللغة

5- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً؟

أحد الزملاء النقابة

رئيس المصلحة المدير

6- ما هي الوسائل الأكثر استخداماً في اتصالاتكم برؤسائكم؟

الهاتف المقابلة الشخصية

الطلب الخطي الهاتف والمقابلة الشخصية الطلب والمقابلة

برأيك ما هي الوسيلة الأكثر فعالية؟

.....
.....

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

7- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟

نعم لا

وإذا كانت بـ لا هل هذا راجع إلى:

صعوبة الإتصال مع الزملاء

حدوث نزاع من بعض العمال

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

نعم لا

9- أن العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجر دون الاهتمام بالأداء العملي والوظيفي؟

نعم لا

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

نعم لا نوعاً ما

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

نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

نقص التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة

أخرى أذكر

.....
.....

12- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء ؟

لا

نعم

ملخص:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة الإتصال التنظيمي و دوره في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مديريةية الخدمات الجامعية المسيلة القطب ومع العلم أن موضوع الإتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت و باعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وقد وجدنا أنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الإتصال التنظيمي و أداء العمال للتحقيق أهداف الدراسة و اختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة ومن أهم النتائج التي جاءت الدراسة :

*يغاب في المؤسسات الإتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الإتصال النازل والحصة الأكبر في شكل أوامر و تعليمات وتوجيهات في مقابل الإتصال الصاعد وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما ، وأما الأفقي فيكاد ينعدم.

*تميز اغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.