

جامعة المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة لخدماتية  
بلدية بني يلان - سيدي عيسى - المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل نظام ل و د

إشراف الدكتور :  
د/ محمد البشير  
الشريف

إعداد الطالبة:  
بن صغير محمد

الموسم الدراسي 2013/2012

## فهرس المحتويات

### الصفحة

ا - ب

مقدمة

\*\*\*\*\*

### الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للبحث

- 05 ..... 1- الدراسات السابقة
- 08 ..... 2- الإشكالية
- 10 ..... 3- الفرضيات
- 10 ..... 4- دوافع اختيار موضوع الدراسة
- 11 ..... 5- أهمية الدراسة
- 11 ..... 6- أهداف الدراسة
- 12 ..... 7- التعريف الإجرائي للمفاهيم

\*\*\*\*\*

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

- 14 ..... المبحث الأول: ماهية ومفهوم الاتصال التنظيمي
- 16 ..... المبحث الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي
- 27 ..... المبحث الثالث : أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم
- 32 ..... المبحث الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي
- 37 ..... المبحث الخامس : خصائص الاتصال الفعال

\*\*\*\*\*

### الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- 39 ..... المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
- 41 ..... المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي
- 43 ..... المبحث الثالث : أنواع الأداء الوظيفي
- 44 ..... المبحث الرابع. تقييم الأداء الوظيفي
- 61 ..... المبحث الخامس : مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
- 63 ..... المبحث السادس :إجراءات تقييم الأداء الوظيفي

*****	.....الفصل الرابع : الجانب التطبيقي
66	.....الدراسة الاستكشافية
66	.....المبحث الأول : مصادر جمع البيانات
66	.....المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة
66	.....المبحث الثالث : العينة
67	.....المبحث الرابع : أدوات جمع البيانات
68	.....المبحث الخامس: المنهج
69	.....المبحث السادس :عرض ومناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة.....
90	.....المبحث السابع :مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
91	.....المبحث الثامن: النتائج النهائية وعلاقتها بالإشكالية.....
92	.....خاتمة

المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	ت
18	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.	01
20	يوضح الاتصال الرسمي النازل.	02
21	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.	03
23	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.	04
57	إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف.	05
60	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة.	06

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ر.الجدول
69	تلقي العمال الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	01
70	تعتبر الاجتماعات احد الوسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلى العمال	02
71	تصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم	03
72	تصال الإدارة بالعمال التنفيذيين بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط	04
73	أحيانا تلجا الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك(الأداء في العمل).	05
74	وصول المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.	06
75	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة وتساعد في أداء العاملين التنفيذيين .	07
76	لبرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد العمال التنفيذيين على أداء أعمالهم بكفاءة.	08
77	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في عملك.	09
78	الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للعمال التنفيذيين بسرعة.	10
79	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعمال التنفيذيين داخل المؤسسة.	11
80	اتصال العمال بالإدارة من خلال المسئول المباشر.	12
81	اعتبار العمال التنفيذيين النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتهم إلى الإدارة.	13
82	تفضيل العمال للمقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملهم والرفع من أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.	14
83	نادرا العمال مايلجؤون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم إلى الإدارة.	15
84	استغلال العمال التنفيذيين للاجتماعات بالإدارة للتحسيس بصعوبة الأداء في العمل.	16
85	عدم وجود صعوبات للاتصال بالإدارة.	17
86	اهتمام الإدارة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم.	18
87	كثرة حلول المشاكل المتعلقة بأداء العمل تحل من خلال الاتصال بالإدارة.	19
88	اتصال العمال التنفيذيين بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة.	20
89	مشاركة العمال التنفيذيين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة.	21

## مقدمة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.....فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني و التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني. كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال، وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تساؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقريه صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو مايعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية 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 وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى

العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي. ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تنتجه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي المؤسسة الخدمائية بلدية بني يلمان بولاية المسيلة، للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال التنفيذيين.

# الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للبحث

- 1- الدراسات السابقة .
- 2- الإشكالية .
- 3- الفرضيات .
- 4- دوافع اختيار موضوع الدراسة .
- 5- أهمية الدراسة .
- 6- أهداف الدراسة.
- 7- التعريف الإجرائي للمفاهيم .

## 1- الدراسات السابقة :

إن موضوع الاتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي. وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة وأهملا محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الاتصال وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وارتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الاتصال في التنظيم الصناعي.

### أ /الدراسات الأجنبية:

**1- دراسات أو تجارب هاوثورن: 1927** بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة ( وستيرن اليتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة. أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين يقودهم **التون مايو و روثلبرج** من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ماسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد)، وهو ماسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي<sup>1</sup> :

-بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

-لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى، باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

1- جاري دبيلر: أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات الحديثة ،تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض،1992،ص42

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غير الرسمية، وهو ما يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

**2- دراسة كاتز كوبي و " مورييس" : 1950** بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع 1.

### ب /الدراسات العربية:

#### 1- دراسة محمد علي محمد 1978

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي :ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

\***الملاحظة المباشرة :** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

\***المقابلة الحرة :** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

\***الاستمارة :** استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي:

- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط. ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل .

فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

أما فيما الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع، وكرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم ، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم. ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

## 2- الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية. وإن اختلفت السبل والوسائل التي إستخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار، إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

"يقول المؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي إلياذة هوميروس وغيرها. وبعد كل من "أرسطو" ومعلمه "أفلاطون" اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال، وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتمرين، والاتصال بالنسبة "لأرسطو" نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها 1"

الواقع لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها، وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي تعايشه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ماهية ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

1- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، 1، ص 34

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتها وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي. فالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفتها إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة. إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة الخدماتية بلدية بني يلان بولاية المسيلة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها ومهامها، والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلان؟

### 3- الفرضيات:

تطرقنا في دراستنا هاته إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظرا لعمال التنفيذيين، فكان مجتمع دراستنا مكون من العمال التنفيذيين، وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الرسمي الموجود بمؤسسة البحث والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العمال، وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

#### الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.  
وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

-الاتصال النازل يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

-الاتصال الصاعد يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

#### 4- دوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورفي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

-محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.

-حدثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

-الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.

-الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

5- أهمية الدراسة :

أ / الأهمية التطبيقية : تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتنبثق هذه الدراسة من كون المؤسسة الخدمائية بلدية بني يلمان لها اتصال مباشر بالمواطن، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة ، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة شعبها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها. لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول علاقة وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب / الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.  
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة الخدمائية بلدية بني يلمان والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

6- أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة قوية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث؟
- معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة قوية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث؟
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

## 7-التعريف الإجرائي للمفاهيم:

•الاتصال :عملية تبادل المعلوماتوا رسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

•الاتصال التنظيمي :هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

•الأداء الوظيفي :هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له،حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

•العمال التنفيذيين :هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة.

# الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي .

المبحث الأول: ماهية ومفهوم الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: هيكل الاتصال التنظيمي .

المبحث الثالث : أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم .

المبحث الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي .

المبحث الخامس : خصائص الاتصال الفعال .

## المبحث الأول :ماهية ومفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها 1 .

"والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات وبشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه

الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"2

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإلوة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها3 .

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي

بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال

التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو

الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد

والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن

نشاط الاتصالات يشكل أكثر من % 75 من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في

شرايين المنظمة وهما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

1- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2002، ص1، ص116.

2- Alex muchielli (a): la science de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001: p 67 .

3- لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص226.

"ولقد أكدت دراسات كانت ( 1977 ) وكلاوس وباس ( 1982 ) أن عمل المدير هو الاتصالات فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل % 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم1".

كما يشير بارنارد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص2".

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

---

1- خضير كاضم محمود : مرجع سابق،ص226-227.

2-Taieb hafsi: gérer l'entreprise publique, opu, Alger, 1990: p 221

### المبحث الثاني : هيكل الاتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الأتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

### المطلب الأول : الاتصال التنظيمي الرسمي

#### أولاً: تعريفه

" - هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى".<sup>1</sup>

" - هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة".<sup>2</sup>

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

2- عبد المعطي عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتنقيد بلوائح معينة.

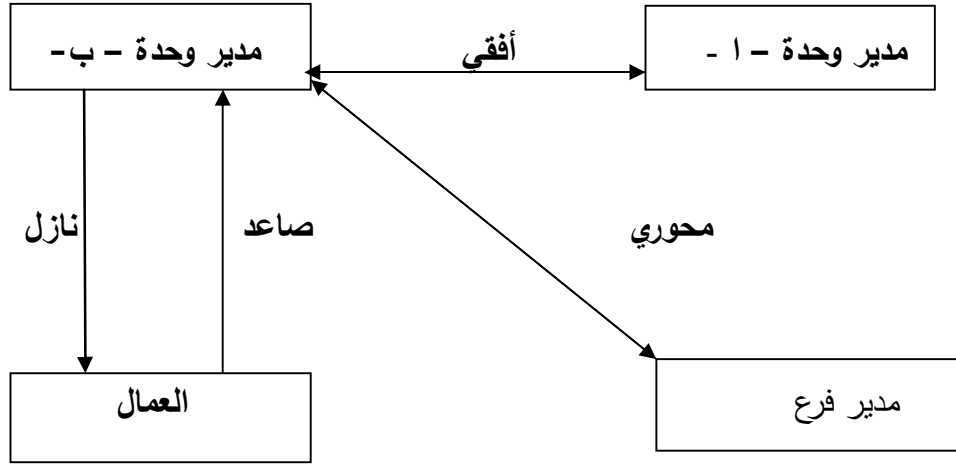
### ثانياً: مهامه

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية 1 :

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
  - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكاناتها وتطلعاتها.
  - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
  - الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
  - توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
  - تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.
- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط 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 في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
  - \* توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

### ثالثا : أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (1): يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

#### 1- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

- أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس2

1- عبد الغفار حنفي (ا) لسلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص547 .

2- محمد يسري إبراهيم دعيبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص183.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في مايلي:

**أ /مزايا الاتصال النازل:** للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

-تعليم الموظفين وتوجيههم ,وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا مايعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة.

الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

-يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

-تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.1

**ب /معوقات الاتصال النازل:**

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

-إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

-أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل.

الهابطة من الإدارة للعاملين.2

-نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.

-مصادقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

-التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

1 - عبد المعطي محمد عساف :مرجع سابق، ص224 .

2- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر" دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية ، مكتب العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43 .

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم(02):يوضح الاتصال الرسمي النازل

## 2- الاتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم 1 .

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ماجاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والتمثلة في 2 :

1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.

2-مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

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

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة، وكذلك للاتصال الصاعد مزاي ومعوقات نذكر منها في مايلي:

أ/مزاي الاتصال الصاعد : نذكر منها مايلي:

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

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

-المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنظمة أو المتقاربة مع الرئيس .وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية3.

1- نفس المرجع،ص226.

2- طريف شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب،القاهرة،بدون سنة،ص289.

3- عبد المعطي محمد عساف:مرجع سابق،ص224.

**ب / معوقات الاتصال الصاعد:**

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس .وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزيف بعض المعلومات 1.
  - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .
  - التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
  - حب العزلة لدى الرؤساء يتبع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة 2.
  - و الاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات يتبع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.



شكل رقم (03) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

1- خليل محمد الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن،1999،ص283.

2- محمد يسرى إبراهيم دعيبس ،مرجع سابق ،ص ص 187-188.

### 3- الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>1</sup>.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية<sup>2</sup>. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ - التنسيق للقيام بمهمة.

ب - حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل التي تعرضت لها المنظمة.

ج - تبادل المعلومات ( المشاركة).

د - حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة

يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقال من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما<sup>3</sup>. ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

#### أ/مزايا الاتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

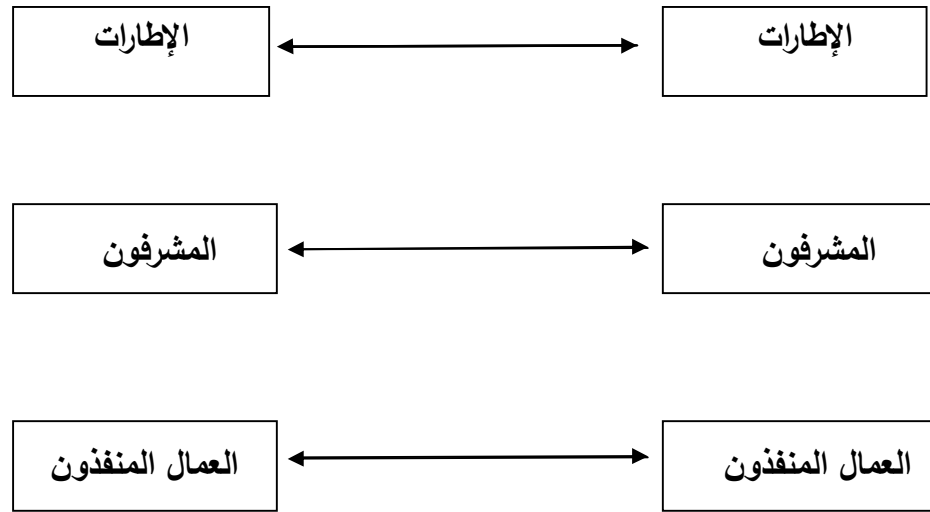
1- لوكيا الهاشمي : مرجع سابق ،ص 219.

2- عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق ، ص255.

3- محمد يسرى إبراهيم دعيس ،مرجع سابق ،ص ص 188-189 .

ب /معوقات الاتصال الأفقي:

- بالرغم من هذه المزايا التي تنتم بها الاتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
  - إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.1



الشكل رقم (04) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي .

#### 4- الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق 1".

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفاً يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

#### المطلب الثاني : الاتصال التنظيمي الغير الرسمي

##### أولاً: تعريفه

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابطاً إجراءات رسمية محددة 2".

" - هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماماً 3".

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

1- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص244.

2- خضير كاضم محمود: مرجع سابق، ص124.

3- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص237.

## ثانيا : دوافع وجوده

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور مايسمى بالتنظيم غير الرسمي .وهذه الدوافع هي:

- 1-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها .
- 2-إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة .
- 3-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة .
- 4-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين .
- 5-إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين .
- 6-عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين 1 .

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل .
  - الحوار المتبادل داخل المكاتب .
  - الاتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصلية(الإشاعة) .
- فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي .حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني(أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية .

### ثالثا : سلبياته

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
  - يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
  - من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

### المبحث الثالث: أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال المصور.

#### المطلب الأول: الاتصال الكتابي

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ<sup>1</sup>

أولاً: طرق الاتصال الكتابي:

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

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات<sup>2</sup>.

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل<sup>3</sup>.

1- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط1987، ص7، ص271.

2- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، صص143-144.

3- عبد الغفور يونس تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص143.

### -النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ، وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

- الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

### - الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي 1 .

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية ونجاز الأعمال 2.

### - ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبارا وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل 3.

1-Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition est entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris, France 1983: p 56.

2- محمد يسري إبراهيم دعيبس : مرجع سابق ، ص 266.

3-Alex muchielli (b):op.cit :p 9.

### ب /مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي 1.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد 2.
- توثيق عمليات الاتصال.
- إمكانية متابعة الاتصال.
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تتطلب على تفاصيل هامة مثل التعاقدات 3.

### ج /معيقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا مايفشل 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 تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التحريف الكبيرة،فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى،فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل)من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها 3.

1 - محمد سلمان العميان : مرجع سابق ،ص245.

2 - محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ، ص197.

### المطلب الثاني:الاتصال الشفوي

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته و اتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

#### أ طرق الاتصال الشفوي:

##### - الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات 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 على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة. مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

##### - الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم<sup>2</sup>.

##### ب /مزايا الاتصال الشفوي :من أهم مزايا هذا الأسلوب:

-يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه و انفعالات المستمع.

-تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة<sup>3</sup>.

-يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات

للأطراف الأخرى لو تم الاخذ بأسلوب الكتابة.

1- محمد يسري إبراهيم دعيس : مرجع سابق ، ص252.

2- محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص246.

3- طارق المجذوب: الإدارة العامة"العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"،الدار الجامعية للنشر والطباعة،بيروت،2000ص ص521-522.

**ج/عيوب الاتصال الشفوي :للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:**

-يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لاتسجل غالبا،مما يهيئ الفرصة للخلاف،كما أنها لاتكفل فهما موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها،ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ.ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة،منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل1.

-صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

-قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

**المطلب الثالث: الاتصالات المرزمة والمصورة**

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة،فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين2.

1- سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص270.

2- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص228.

### المبحث الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي

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

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

\* معوقات نفسية.

\* معوقات اجتماعية - ثقافية.

\* معوقات تنظيمية.

#### المطلب الأول: المعوقات النفسية

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

#### أولاً: تباين الإدراك

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ - تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

ب - مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

ج - مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

د - درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه 1 .

### ثانياً: الإدراك الانتقائي

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار .

### ثالثاً: الانطواء

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

### رابعاً: اللغة

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالهندسين ورجال القانون... وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات<sup>2</sup>.

**خامساً: الانفعالات** : إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزاً انفعالياً بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

**سادساً: الاختلافات الوراثة** : إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانساً نسبياً لا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه<sup>3</sup>.

**سابعاً: تنقية وغرلة المعلومات** : تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

**ثامناً: التجريد** : عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة .

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريباً في كافة المستويات الإدارية.

1 - محمد يسري دعيس: مرجع سابق، ص 307.

2 - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 252.

3 - طارق المجذوب: مرجع سابق، ص 522.

### المطلب الثاني: 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 و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم،ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

#### أولاً:التباعد الاجتماعي

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية...

حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه. و عليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية . ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

#### ثانياً: الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها إنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها 1.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الاتصال " : فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم ...) فإنه يكون صعبا جدا 2".

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن 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.

1- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر،الأردن،ط2004،3،ص242.

2- p. Casse, Ay . couhaere: les outils de la communication efficace, chotard et associe éditeur, 1984: p 51.

### المطلب الثالث: المعوقات التنظيمية

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

#### أولاً: صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم ، ذلك لعدة أسباب :كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.
- وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

1- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،القاهرة،1989،ص275.

### ثالثا:مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالبا 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 توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب .

### رابعا:صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة .
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما 1 .
- الاعتماد الزائد على اللجان،حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة .
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين .
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة .
- و انطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا لن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم إلا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا .

### المبحث الخامس: خصائص الاتصال الفعال

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

- 1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.
  - 2-دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.
  - 3-ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل 1 .
  - 4-صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.
  - 5-ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.
  - 6-ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.
  - 7-ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع.حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون .
- من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقا لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال.

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي .

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي .

المبحث الثالث : أنواع الأداء الوظيفي .

المبحث الرابع. تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الخامس : مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث السادس :إجراءات تقييم الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

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

#### أولاً: المعنى اللغوي

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء:أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المعنى الاصطلاحي

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

\*"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"<sup>2</sup> .

\*ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيقوا إتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"<sup>3</sup> .

\*"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية"<sup>4</sup> .

" \*الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيقوا إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>5</sup>.

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

1- ابن المنظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد14، ص26.

2- احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،1984،ص166.

3- راوية حسن(أ): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية،2003،ص209.

4- عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،العدد1، نوفمبر2001،ص86.

5- محمد سعيد أنور سلطان(أ):السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة،السكندرية،2003،ص219.

-ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء" وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز،أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"1 .

-يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث "أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"2 .

\*تعريف توماس": الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"3 .

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

---

1- صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية ،مصر،2005،ص175.

2- نفس المرجع ،ص280.

3- عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003،ص25.

### المبحث الثاني: 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"1 .

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

#### أ/ الجهد:

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

#### ب/ القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

#### ج/ إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر2.

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

1- راوية حسن (أ): مرجع سابق،ص210.

2- اوية حسن(ب):إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،1999،ص 216.

### المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك 1 :

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**المطلب الأول: حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

#### أولاً: الأداء الداخلي:

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

\***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

\***الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ثانياً: الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن

المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل 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 تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### المطلب الثاني: معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

#### أولاً: الأداء الكلي

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

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

#### ثانياً: الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

---

1- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الاجتماعي،الدار العربية للكتاب،طرابلس،1988،ص56.

### المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله. نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

#### المطلب الأول: تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد: -

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى 1 .

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم" 2 .

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" 3. ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي وبترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين ( ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا). 4.....

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

1- صلاح الدين عبد الباقي(أ):مرجع سابق،ص285.

2- محمد سعيد أنور سلطان(ب):إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2003،ص294.

3- احمد ماهر(ج):إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005،ص284.

4- عبد الغفار حنفي(ب)لسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2006،ص 361-362.

### المطلب الثاني: عملية تقييم الاداء الوظيفي

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الاداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل. "1 تعتبر عملية تقييم الاداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. "2 كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد - عملية تقييم الاداء - " استعداد والتزام المدراء بتحسين الاداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل. "3

وبهذا نجد أن عملية تقييم الاداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية)، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

1- محمد سعيد أنور سلطان (ب): مرجع سابق، ص 294.

2- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 123.

3- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 362.

### المطلب الثالث: أغراض تقييم الأداء

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي 1 :

#### أ / أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة، تبين أن % 13 فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

#### ب / أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها " شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

#### ج / أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ.

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم. ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

### المطلب الرابع:القائمون بعملية تقييم الأداء

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

### أولاً:التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%.

### ثانياً:التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهن أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.1

### ثالثا: التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد 1.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

### رابعا: التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى -إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين 2.

1- عبد الغفار حنفي(ب):مرجع سابق،ص367.

2- جمال الدين محمد المرسي،مرجع سابق،ص245.

### خامسا: التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..الخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء Whirpool الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس:محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي<sup>2</sup>:

أ -محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم .ويؤخذ على هذا المحور :أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

1- جمال الدين محمد المرسي،مرجع سابق،ص245.

2- نفس المرجع:ص ص 446-447.

**ب -محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

**ج -محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**د -محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

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

#### أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

##### أ /طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي<sup>1</sup>.

##### ب /طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد، normal distribution، المجموعة العادية بالنسب التالية:

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

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة وبدرجة قليلة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق. أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جداً. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

1-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص272.

### ج /طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص ، over-all performance للعالم للعمل أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا للأداء المرؤوس، 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 - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه .

### د /طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين<sup>1</sup>.

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي<sup>2</sup>:

- أ -تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد :فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في -ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.
- ب -التعميم في صفة واحدة :بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي(ب):الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،الازرايطة،الإسكندرية،2002،ص387.

2- نفس المرجع،ص ص 273-274.

ج -تأثير الحادثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس -بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يندكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د -التحيز الشخصي للمقيم :بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع -بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ -التشابه بين الرئيس والمرؤوس :حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

- وأنة يركز على السمات الشخصية للأفراد ،بدلاً من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل على الاستمرار في عدم نضجه • Immature إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج وعدم استخدامها أو استغلالها . ، Mature والحد من قدرات العامل الناضج

- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

#### ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

#### أ /طريقة الاختيار الإجباري: Forced choice :

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 إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة 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 بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علماً وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

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

### ب /طريقة الأحداث الحرجة

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيًا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم 1 .

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ 2 .

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف 3.

### ج /طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

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

1- صلاح الدين عبد الباقي(ب):مرجع سابق،ص388.

2- جمال الدين محمد المرسي،مرجع سابق،صص425-426.

3- فاروق عبده،محمد عبد المجيد:السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر،عمان،الأردن،ط2005،1،صص296-297.

#### د /طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب 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 يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة 1 .

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

•المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.  
•يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

•موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

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

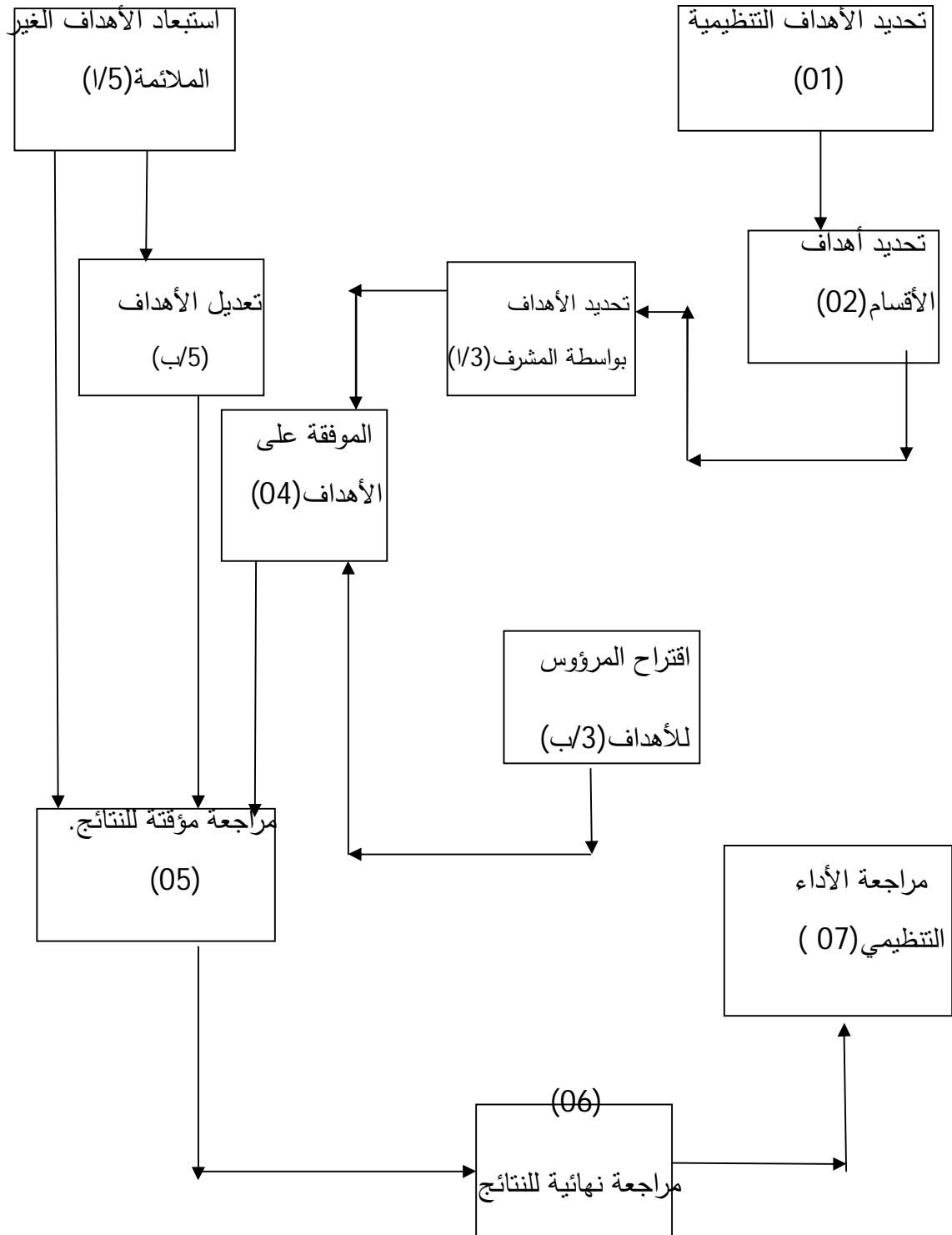
•في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.  
•ترتكز عملية التقييم على الإنجازات 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 الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل2....

1 - صلاح الدين عبد الباقي(ب):مرجع سابق،ص276.

2- جمال الدين محمد المرسي،مرجع سابق،ص433-434.

ويبين الشكل رقم: ( 05 ) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف 1 :



الشكل (05):تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي<sup>1</sup>.
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي<sup>2</sup>:
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء.
- في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

1- نفس المرجع، 434.

2- نفس المرجع، 437.

### ٥ /النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- Rationality مبدأ الترشيح والمنطق.

- Economic Man مبدأ الرجل الاقتصادي.

- Welfare Man مبدأ رجل الرفاهية.

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

- Econmic Evaluation التقييم الاقتصادي للأداء.

- Judicial Evaluation التقييم القانوني والتشريعي للأداء.

- Value Coinflict Evaluation تقييم القيم المتعارضة.

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان 1 .

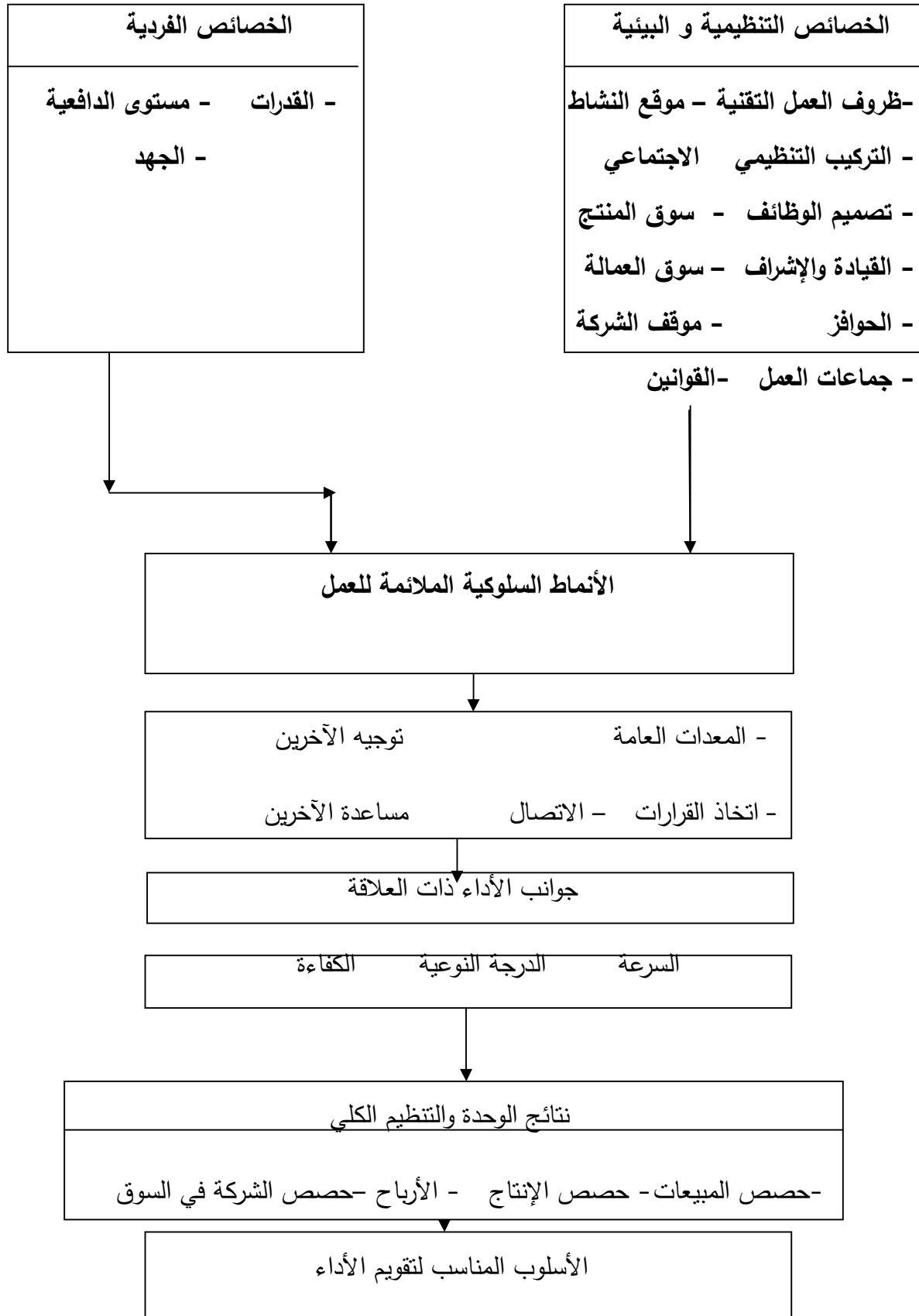
### و /النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

### ي /طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين ...الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم .لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

شكل رقم (06) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة.



### المبحث الخامس:مشكلات تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي 1 :

**أولاً:تأثير الهالة :**إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

**ثانياً: الميل للتساهل أو التشدد :**يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيهيم.إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب .وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرووسيهيم.

**ثالثاً:الاتجاه الوسط في التقدير:**يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرووسيهيم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

**رابعاً:العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز):**إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرووسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي 1 :

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
  - عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
  - ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
  - عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
  - التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
  - نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
  - عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
  - عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
  - محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
  - استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.
- أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد " بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانتضباط بالنسبة لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء 1 .

### المبحث السادس: إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية 1 :  
**أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** :لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

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

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

أ - **تحسين الموظف** :وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

• التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

• التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

•الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب -تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيضوا إزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

# الفصل الرابع: الجانب التطبيقي.

الدراسة الاستكشافية.

المبحث الأول : مصادر جمع البيانات .

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة .

المبحث الثالث : العينة

المبحث الرابع : أدوات جمع البيانات .

المبحث الخامس: المنهج .

المبحث السادس :عرض و مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة .

المبحث السابع :مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج .

المبحث الثامن: النتائج النهائية وعلاقتها بالإشكالية.

### الدراسة الاستكشافية:

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

### المبحث الأول: مصادر جمع المادة العلمية :

أولاً: مصادر جمع المادة العلمية النظرية : تم الاعتماد في الجانب النظري على البحث المكتبي من خلال الإطلاع على المراجع، القواميس، المحاضرات ...

ثانياً: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية : اعتمدنا على الميدان في جمع المادة العلمية الميدانية واستخدمنا نوعين من أدوات جمع البيانات وهما الاستمارة بالمقابلة وهي نوع من أنواع الاستمارة، ونوع من أنواع الملاحظة (الملاحظة البسيطة) وذلك بميدان الدراسة (بلدية بني يلان ) وذلك بغية التعرف على مدى علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة لدى العمال التنفيذيين .

### المبحث الثاني:التعريف بميدان الدراسة:

بلدية بني يلان انبثقت عن التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984، وهي تقع في الجزء الشمالي الغربي بالنسبة لولاية المسيلة، وتبعد عنها بحوالي 70 كلم، كما تبعد عن مقر الدائرة ب 45 كلم يحدها شرقا بلدية ونوغة وشمالا بلدية بن داود(ولاية برج بوعريرج)، وغربا بلدية تاقديت (ولاية البويرة)، وجنوبا بلدية سيدي هجرس، ويبلغ عدد سكانها 8741 نسمة وذلك حسب إحصائيات سنة 2008، مساحتها تقدر بـ 12365 هكتار، وعدد عمال مقر البلدية 78 عامل موزعين على 17 إداري وتقني، و61 عامل

### المبحث الثالث: العينة :

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظري ، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة ثمانية وسبعون ( 78 ) عامل، يختلف هؤلاء العمال في درجاتهم وانتمائهم وكذلك ثقافتهم، وبالتالي ارتأينا أن يكون حجم العينة 50 مفردة من أصل 78 مفردة توزع لها الاستمارة بالمقابلة من اجل الإجابة على الأسئلة واستقصاء الحقيقة، تم اختيارهم بطريقة عمدية (قصدية)، بسبب رفض بعض العمال المشاركة في الاستبيان والإجابة عليه .

### المطلب الأول: مفهوم العينة العمدية (القصدية)

العينة القصدية Purposive Sample: ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة جهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: أدوات جمع البيانات :

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة بلدية بني يلمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقدنا اعتمادنا على:

أ- الاستمارة بالمقابلة : إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الاستمارة على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محورين:

المحور الأول : تناول الاتصال النازل والأداء الوظيفي وضم 11 بندا.

المحور الثاني: تناول الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي وضم 10 بنود.

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين موافق، محايد، غير موافق، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد: 3،2،1 على التوالي.

ب- الملاحظة البسيطة : ويقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية<sup>2</sup>.

وقد استعملنا هذا النوع من الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة ، وذلك أثناء تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ، وعلاقات العمال بزملائهم وبرؤسائهم .

1- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص219.

2- رشيد زرواتي: نفس المرجع، ص230.

### المبحث الخامس: المنهج :

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم ومكاناتهم<sup>1</sup>. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً<sup>2</sup>.

**المطلب الأول: تعريف المنهج الوصفي:** هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>3</sup>. وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ببلدية بني يلمان .

### المطلب الثاني: خطوات المنهج الوصفي

- 1- الشعور بالمشكلة وجمع بيانات ومعلومات تساعد على تحديدها.
- 2- تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال.
- 3- وضع فرض أو فروض كحلول للمشكلة.
- 4- وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الباحث لدراسته (الافتراضات أو المسلمات)
- 5- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.
- 6- اختيار أدوات البحث: مقابلة - اختبار - ملاحظة... الخ، ثم يقوم بتقنين هذه الأدوات وحساب صدقها وثباتها.

7- جمع المعلومات بدقة وتنظيم.

8- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.

9- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنتاجات.

1- حميدة عميراي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، د تاريخ، ص 96 .  
 2- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.  
 3- بشير صاحب الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، . 2000 ص 59.

**المبحث السادس: عرض ومناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة**

**المطلب الأول: الاتصال النازل يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.**

**جدول رقم (01): تلقي العمال الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.**

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
68 %	34	موافق
32 %	16	غير موافق
100 %	50	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (01) أن نسبة 68% من إجمالي المبحوثين يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، وان نسبة 32% من المبحوثين صرحوا لنا بأنهم لا يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر بل تأتيهم عن طريق زملائهم في العمل .

هذا راجع حسب تصريحات العمال إلى أن الإدارة تستعمل الاتصال الرسمي للتوضيح المستجدات إلى العمال وجلب جميع العمال ، والاتصال المباشر من شأنه أن يعزز ويقوي العلاقات والأداء الوظيفي بين العمال التنفيذيين .

جدول رقم (02): تعتبر الاجتماعات احد الوسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلى العمال .

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
70 %	35	موافق
30%	15	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول (02) نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية بنسبة 70% من المبحوثين صرحوا واعتبروا أن الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال الفعالة التي من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالأداء الوظيفي الجيد .

وان نسبة 30% من المبحوثين غير موافقين ولا يعتبرون الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليهم .

هذا مايفسر من أهمية الاجتماعات وعلاقتها في رفع الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلمان .

جدول رقم (03): اتصال الإدارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم.

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
60 %	30	موافق
40 %	20	غير موافق
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (03): نلاحظ أن نسبة الموافقة 60% تؤكد أن الإدارة تتصل بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم، بينما نسبة 40% صرحوا بأن الإدارة لا تتصل بهم في فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم.

نستنتج أن الإدارة تقوم بالاتصال بالعمال التنفيذيين خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم، هذا ما يعكس على قوة العلاقة بين الإدارة وأداء العمال التنفيذيين.

جدول رقم (04): اتصال الإدارة بالعمال التنفيذيين بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط.

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
68 %	34	موافق
08 %	04	محايد
24 %	12	غير موافق
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية 68% من المبحوثين يقرون بان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط، ونسبة 24% من المبحوثين غير موافقين ويقرون بان الإدارة لا تتصل بهم بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط.

نستنتج أن الإدارة تتصل بالعمال التنفيذيين بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ هذا مايساهم من أداء العاملين التنفيذيين داخل المؤسسة الخدماتية (البلدية).

جدول رقم (05): أحيانا تلجا الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك (الأداء في العمل).

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
62 %	31	موافق
08 %	04	محايد
30 %	15	غير موافق
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن نسبة 62% من المبحوثين يقرون بان الإدارة في بعض الأحيان تقوم بطلب آراء العمال في إطار المسائل والأمر التي تتعلق بأداء أعمالهم الموكلة لهم. بينما نسبة 30% يقرون بان الإدارة لاتلجا لطلب رأيهم حول المسائل والأمر التي تتعلق بأداء أعمالهم الموكلة لهم داخل المؤسسة.

نستنتج أن الإدارة تقوم بمشاركة وتحسيس العمال التنفيذيين في مسائل متعلقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمائية (بلدية بني يلمان).

جدول رقم (06): وصول المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب .

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
72 %	36	موافق
08 %	04	محايد
20 %	10	غير موافق
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول (06) نلاحظ نسبة الموافقة عالية 72% من المبحوثين يقرون على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتفهم بسهولة وهذا ما يعكس فعالية وسائل الاتصال داخا المؤسسة الخدمائية (البلدية).

بينما نسبة 22% من المبحوثين غير موافقين ومعارضين على وصول المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب، وتصلهم المعلومات متأخرة وليس في وقتها المناسب .

جدول رقم(07):المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة وتساعد في أداء العاملين التنفيذيين.

النسبة %	التكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
72 %	36	موافق
08 %	04	محايد
20 %	10	غير موافق
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول ( 07 ):نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية 72%من المبحوثين الذين يقرون بان المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة وتساعدهم في أدائهم الوظيفي لعملهم داخل المؤسسة .

بينما نسبة 20%يقرون بان المعلومات لا تفهم بسهولة ولا تساعدهم في أداء عملهم داخل المؤسسة.

نستج أن العمال التنفيذيين يتجاوبون مع المعلومات المقدمة من طرف الإدارة ويفهمونها بسهولة وتساعدهم في أداء أعمالهم داخل المؤسسة.

جدول رقم(08):البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد العمال التنفيذيين على أداء أعمالهم بكفاءة.

النسبة %	لتكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
76 %	38	موافق
06 %	03	محايد
18 %	09	غير موافق
100 %	50	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (08) أن نسبة الموافقة عالية 76% من المبحوثين الذين يقرون بعلاقة البرامج التكوينية وأهميتها في تحسين أداء العمال التنفيذيين داخل المؤسسة الخدمائية (البلدية).

بينما نجد نسبة 18% من المبحوثين يقرون بعدم أهمية البرامج التكوينية ولا تساعدهم في أداء عملهم داخل المؤسسة.

جدول رقم(09): المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في عملك.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
70 %	35	موافق
10%	05	محايد
20%	10	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية 70% من المبحوثين الذين يقرون

بان المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي لعملهم بدقة وكذلك تساعدهم من فهم التعليمات المقدمة لهم من طرف الإدارة .

بينما نجد نسبة 20% غير موافقين على أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعدهم على الدقة في أدائهم لأعمالهم.

جدول رقم(10): الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للعمال التنفيذيين بسرعة.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
60 %	30	موافق
20 %	10	محايد
20 %	10	غير موافق
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن نسبة الموافقة 60% من المبحوثين الذين يقرون على دور الإعلانات واعتبارها وسيلة اتصال سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمات لهم .  
بينما نسبة 20% من المبحوثين غير موافقين على دور الإعلانات داخل المؤسسة واعتبارها وسيلة غير هامة لإيصال التعليمات لهم بسرعة .

جدول رقم(11):الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
20 %	10	موافق
10%	05	محايد
70%	35	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين غير موافقين في اعتبارهم الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بهم، رغم أهمية هذا الأخير في إيصال التعليمات بسرعة لأنه يعتبر من أحدث التقنيات الاتصال المتبعة. بينما نجد نسبة 20% من المبحوثين يعتبرون الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بهم .

وهو مافسرناه أن الإدارة تفضل الاجتماعات والإعلانات لإيصال كل الأوامر والتعليمات إلى العمال التنفيذيين أو عن طريق المشرف المباشر .

المطلب الثاني:الاتصال الصاعد يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .  
جدول رقم (12):اتصال العمال بالإدارة من خلال المسئول المباشر .

النسبة %	لتكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
60 %	30	موافق
10%	05	محايد
30%	15	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقة 60% من المبحوثين الذين يقرون باتصالهم بالإدارة من خلال مسئولهم المباشر . ونسبة 30% من المبحوثين غير موافقين على اتصالهم بالإدارة من خلال مسئولهم المباشر .  
هذا مايفسر لجوء العمال التنفيذيين إلى طرق أخرى يرونها الأفضل لإيصال انشغالاتهم بسرعة هذا مايعكس تفضيلهم الاتصال المباشر والمقابلة(مقابلة مدير المؤسسة شخصيا).

جدول رقم (13): اعتبار العمال التنفيذيين النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتهم إلى الإدارة .

النسبة %	لتكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
76 %	38	موافق
04 %	02	محايد
20 %	10	غير موافق
100 %	50	المجموع

نلاحظ في الجدول (13) أن نسبة الموافقة عالية 76% من المبحوثين الذين يقرون و يعتبرون النقابة كوسيلة هامة لإيصال انشغالاتهم وكل مايتعلق بعملهم، ونسبة 24 % من المبحوثين يقرون على أنهم غير موافقين على استعمالهم للنقابة كوسيلة لإيصال انشغالاتهم إلى الإدارة . وهذا يمكن تفسيره أن للنقابة منافذ كثيرة لإيصال انشغالات العمال وحفظ حقوقهم بفضل التشريعات المتبعة داخل المؤسسة التي تحدد للعاملين المنافذ لطرح انشغالاتهم طبقا لتشريعات الدولة وهذا مايعيه العمال تماما .

جدول رقم (14): تفضيل العمال للمقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملهم والرفع من أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
78 %	39	موافق
04 %	02	محايد
18 %	09	غير موافق
100 %	50	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (14) أن نسبة الموافقة عالية جدا 78% من المبحوثين يقرون ويفضلون على مقابلتهم الفردية لمدير المؤسسة من اجل طرح مشاكلهم التي تعترضهم في أدائهم لعملهم ومحاولين الوصول إلى حلول للرفع من مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدماتية (البلدية).

بينما نجد نسبة 18% من المبحوثين غير موافقين ولا يفضلون مقابلة مدير المؤسسة فرديا وطرح مشاكلهم التي تعترضهم خلال أدائهم لعملهم .

جدول رقم (15): نادرا العمال مايلجؤون الى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم الى الادارة .

النسبة %	لتكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
70%	35	موافق
10%	05	محايد
20%	10	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية من المبحوثين 70% يقرون على ندرة لجوئهم الى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم للإدارة، ونسبة 20% غير موافين بل يلجؤون دائما الى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم للإدارة .

هذا مايفسر تفضيلهم للمحادثة الشفوية المباشرة أو من خلال الاتصال المباشر بالمدير أو استغلال الاجتماعات بالإدارة لإيصال انشغالاتهم . وهذا مايعكس عدم ثقتهم في صندوق الشكاوي.

جدول رقم (16): استغلال العمال التنفيذيين للاجتماعات بالإدارة للتحسيس بصعوبة الأداء في العمل .

النسبة %	لتكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
68%	34	موافق
12 %	06	محايد
20%	10	غير موافق
100%	50	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم(16) أن نسبة الموافقة عالية 68% من المبحوثين الذين يقرون على استغلالهم للاجتماعات بالإدارة للتحسيس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم لعملهم ،ونسبة 20% من المبحوثين غير موافقين على استغلالهم للاجتماعات بالإدارة للتحسيس بصعوبة الأداء في أعمالهم داخل المؤسسة.

نفسر هذا أن العمال التنفيذيين الغير الموافقين يستغلون المحادثة الشفوية المباشرة أو من خلال الاتصال المباشر بمدير المؤسسة .

جدول رقم (17): عدم وجود صعوبات للاتصال بالإدارة.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
70%	35	موافق
10 %	05	محايد
20%	10	غير موافق
100%	50	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم(17) أن نسبة الموافقة عالية 70% من المبحوثين الذين يقرون على عدم وجود صعوبات للاتصال بالإدارة، هذا يعني أنها عملية الاتصال بالإدارة يسيرة وسهلة لاهتمام الإدارة والاستماع الى كل انشغالات العمال بما يتعلق بأداء عملهم ومهامهم العملية، ونجد نسبة 20% من المبحوثين غير موافقين ويقرون بأنه هناك صعوبات للاتصال بالإدارة .

جدول رقم (18):اهتمام الادارة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
66%	33	موافق
02 %	01	محايد
32%	16	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن نسبة الموافقة عالية 66% لاهتمام الادارة باستقبال العمال والاستماع الى انشغالاتهم بما تتعلق بأدائهم ومهامهم العملية ،ونسبة 32%من المبحوثين غير موافقين على اهتمام الادارة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم. نفسر هذا انه يزيد من إخلاص العمال في أداء عملهم ،وتعزيز العلاقة بين الادارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها الرقي والازدهار.

جدول رقم (19): كثرة حلول المشاكل المتعلقة بأداء العمل تحل من خلال الاتصال بالإدارة .

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
64%	32	موافق
12 %	06	محايد
24%	12	غير موافق
100%	50	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (19) أن نسبة 64% من المبحوثين يقرون على لجوئهم الى الاتصال بالإدارة لحلول مشاكلهم المتعلقة بأداء العمل داخل المؤسسة، ونسبة 24% لا يلجؤون الى الاتصال بالإدارة لحلول مشاكلهم المتعلقة بأداء عملهم. هذا ما يفسر لجوئهم الى الاجتماعات واستغلالها لإيصال مشاكلهم والقيام بحلها مع الإدارة .

جدول رقم (20): اتصال العمال التنفيذيين بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
20%	10	موافق
12 %	06	محايد
68%	34	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن نسبة عدم الموافقة عالية 68% من المبحوثين الذين يقرون على عدم اتصالهم بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة . لان العمال عندما يتصلون بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة هذا يقلل من ثقة الادارة فيهم وعدم قدرتهم في تأدية المهام الموجهة إليهم، ونسبة 20% من المبحوثين موافقين على اتصالهم بالإدارة من اجل الرفع من مستوى أداء عملهم.

جدول رقم (21): مشاركة العمال التنفيذيين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة.

النسبة %	تكرارات	إجابات العينة الاحتمالات
58%	29	موافق
12 %	06	محايد
30%	15	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن نسبة 58% من المبحوثين موافقين على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة، وهذا من خلال اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع الى انشغالاتهم، هذا ما يزيد من إخلاص العمال التنفيذيين في أداء عملهم وتعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال التنفيذيين مما يساعد على تحقيق أهداف ورقي المؤسسة . ونسبة 30% من المبحوثين يفضلون عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة لتجنب الوقوع في نزاعات وصراعات مع العمال الآخرين .

### المبحث السابع : مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج.

#### المطلب الأول: الفرضية الأولى الاتصال النازل يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

نستنتج وجود علاقة موجبة قوية في جداول الدلالة الإحصائية (الجدول البسيطة) بين علاقة الاتصال النازل ورفعه للأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلمان، حيث قدرت في اغلب الجداول بنسبة عالية فاقت 60%، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه كل من ويلي و وايت ( 1985 ) من خلال تطرقهم الى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها الى مرؤوسيه، وهذا ماذهب إليه كذلك صلاح الشنواني في كتابه "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " 1999 في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل فعل ايجابية، ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل علاقة هامة في تحقيق اداءات جيدة اومنخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة.

#### المطلب الثاني: الفرضية الثانية: الاتصال الصاعد يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

وكذلك استنتجنا وجود علاقة موجبة قوية في جداول الدلالة الإحصائية (لجدول البسيطة) بين علاقة الاتصال الصاعد ورفعه للأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلمان، حيث قدرت في اغلب الجداول بنسبة عالية فاقت 60%، وهي تعكس كذلك الى حد ما الى ما أشار إليه الباحثين في الاتصال التنظيمي الى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

### المبحث الثامن: النتائج النهائية وعلاقتها بالإشكالية

- لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة "علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلان"، و بذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي في مؤسسة بلدية بني يلان سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي، تم الوصول الى النتائج التالية:
- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
  - وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال و المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
  - فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة موجبة وقوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
  - كذلك وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
  - الاتصال النازل له علاقة هامة في تحقيق اداءات جيدة ومنخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة.
  - قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة وبدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
  - يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ببلدية بني يلان، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والعمالين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

## خاتمة:

بناء على ماتوصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين**، تبين ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارقوا يصل انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة بين إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### أولا: الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور :السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 2- احمد ماهر (ج) إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005
- 3-جاري ديسلر :أساسيات الإدارة "المبادئ والتطبيقات الحديثة"، تعريب :عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض،1992
- 4-جمال الدين محمد المرسي :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية،الإبراهيمية،2006.
- 5- حسن إبراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 6- حسن راوية(أ): إدارة الموارد البشرية -رؤيا مستقبليا-،الدار الجامعية،2003 .
- 7 -حسن راوي(ب): إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999 .
- 8-حمداوي وسيلة :إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة،2004 .
- 9- حميدة عميراوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، د تاريخ.
- 10-خضير كاظم محمود :السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2002.
- 11-خليل محمد الشماع :مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر، والتوزيع،الأردن، ط1، 1999.
- 12 - خيري خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997 .
- 13- رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي :الاتصال والعلاقات العامة،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2005.
- 14- سليمان محمود الطماوي :مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية ،ط2،1987.
- 15-سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1،2003.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي (أ):الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي (ب):الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة

للنشر،الازرايطة،الإسكندرية،2002 .

- 18- طارق المجذوب :الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت،2000 .
- 19- طريف شوقي وآخرون :علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب،القاهرة،بدون سنة.
- 20- عبد الباري درة :تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2003 .
- 21- عبد الغفار حنفي (ا):السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين،الدار الجامعية،الإسكندرية،1990 .
- 22- عبد الغفار حنفي) ب : (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2006 .
- 23- عبد الغفار يونس :تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،1971.
- 24- عبد الله الطويرقي :علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان،الرياض، 1997.
- 25- عبد المعطي محمد عساف :السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة،دار زهران ، للنشر والتوزيع، عمان،1999 .
- 26- عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995 .
- 27- عمر محمد تومي الشبلي :علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب،طرابلس،1988 .
- 28- عمر وصفي عقيلي :الإدارة "أصول ومفاهيم"،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،1999 .
- 29- فاروق عبدو فليح،محمد عبد المجيد :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،ط1،2005.
- 30- كامل محمد المغربي :السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، دار الفكر،الأردن،ط3،2004.
- 31- كيث ديفيز :السلوك الإنساني في العمل، ترجمة :سيد عبد الحميد مرسي،محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر،مصر،1974 .
- 32- لوكيا الهاشمي :السلوك التنظيمي ج2 ،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2006 .
- 33- محمد سعيد أنور سلطان(ا): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2003 .
- 34- محمد سعيد أنور سلطان(ب): إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة،2003.
- 35- محمد يسري دعيبس :الاتصال والسلوك الإنساني،سلسة 18 ،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1990 .
- 36- محمد يسري دعيبس :الاتصال والسلوك الإنساني،سلسة 18 ،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1990 .

**37-** محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.

**38-** رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.

**39-** هالة منصور: الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته-، المكتبة الجامعية، الأزرايطة، الإسكندرية، 2000 .

ثانيا:المجلات والرسائل والمعاجم.

ا- المجلات:

**40-** عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001 .

ب- الرسائل الجامعية:

**41-** عادل عشي:الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير،معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002 .

ج- المعاجم :

**42-** ابن منظور :لسان العرب،بيروت، المجلد 14 .

**43-** احمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى :معجم مصطلحات القوى العاملة،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984 .

ثالثا:المراجع باللغة الأجنبية:

**1-**Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001

**2-** Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation . " connaissance du problème", les édition esf-entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris, France 1983.

**3-**p. Casse, Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984

**4-**taieb hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,1990.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث بعنوان :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمائية  
بلدية بني يلان - سيدي عيسى - المسيلة

أخي العامل:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر - تخصص - التنظيم والعمل ، ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية . وشكرا على حسن تعاونكم .

تحت إشراف الأستاذ :

د/ محمد البشير الشريف

من إعداد الطالب :

بن صغير محمد

السنة الجامعية : 2012/2013 م

من فضلك ضع علامة ( X ) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

المحور الأول: الاتصال النازل و علاقته بالأداء الوظيفي .

محايد	غير موافق	موافق	العبارة
			1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
			2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك .
			3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.
			4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط .
			5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.
			6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة .
			8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة .
			9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك .
			10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة .
			11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك

المحور الثاني: الاتصال الصاعد و علاقته بالأداء الوظيفي .

محايد	غير موافق	موافق	العبارة
			12- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر
			13- تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة .
			14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك .
			15- نادرا ما تلجا إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك .
			16- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك .
			17- لاتجد صعوبة في الاتصال بالإدارة .
			18- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم .
			19- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة .
			20- تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك .
			21- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية بلدية بني يلمان .

