

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم: ..... / 2016

# الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم  
النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

من اعداد الطالبة:

• د. علوطي عاشور

• بن كروش امباركة

أعضاء لجنة المناقشة

أ. جلاب مصباح ..... رئيسا

أ.د. علوطي عاشور ..... مشرفا ومقررا

أ.د. مغار عبد الوهاب ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أمانني فبلغت ، ووفقتني فأنجزت ، له الحمد كل الحمد من قبل ومن بعد ، وبداءا ووفي الختام ، أما بعد ...

فقد شرفته على إنهاء هذا العمل المتواضع وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين ، وكنت بهم بعد الله أستعين .

فمن هذا المقام أتقدم بخالص شكر وإمتنانني إلى أستاذي الدكتور علوي عاشور الذي أشرفه على هذه الرسالة ، وعمرني بفيض علمه ، وكثير نصحه ، وحسن معاملته وجميلي صبره .

كما أتقدم بالتقدير العميق والعرفان إلى جميع عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة . كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، لمل قدموه لي من مساعدة ودعم معنوي لإنجاز هذا العمل .

كما لا أنسى الأخ بن كروش بلخضر على تحفيزه لي من بداية العمل إلى نهايته وأخيرا أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة .

وجزاها لله عنى خير جزاء....

# إهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

- ﴿ وقضى ربك أن لا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما ﴾ سورة الإسراء آية 23
- ❖ إلى اللذان أنجني لذكرهما ، وبعجز اللسان عن شكرهما ، وأرجوا رضاهما ، وأطلب دعواتهما ، إلى قدسهما الرحمن في كتابه ، أبي وأمي .
- ❖ إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا اللذين سأسلمهم مشعل النجاح إن شاء الله .
- ❖ إلى كل بنات عرفة " S11 " كما لا أنسى الأخت " فرح "
- ❖ إلى كل صديقات وزميلات
- ❖ إلى جميع من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي البيضاء هذه
- ❖ إلى كل من وضع بصمته على هذه المذكرة ، بدعاء ، بكلمة ، بإبتسامة
- ❖ إلى كل أساتذتي ومعلمي الذين أثاروا عقلي وتحذوا ذهني ، فكانوا بحق شموخا تحترق لتضيء الدرب للآخرين ، تمنياتي لهم بمزيد من البذل والعطاء والنجاح .
- ❖ إلى الغيورين على ماضي وحاضر ومستقبل هذا الوطن الغالي .

" بن كروش أمباركة "

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة البحث والكشف عن المعوقات التي تواجهها ، محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تسهم في تحسين الاتصال التنظيمي .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعملنا المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبيان مكون من 40 فقرة لقياس متغيرات الدراسة وزع على عينة بلغت حجمها (30 % ) أي 60 فردا واستخدمت الباحثة في تحليل البيانات والمعلومات برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية لتعميم نتائج الدراسة . كما استعنا بجمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن

طريق المشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

✓ وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاجتماعات والاتصال بالمشرف

لإيصال انشغالاتهم وكل ما يتعلق بمهام عملهم .

وقد تبين لنا من كل هذا أن نمط الاتصال المستخدم في مؤسسة مطاحن الحضنة بين العمال والإدارة هو المزج بين الاتصال النازل والصاعد، وذلك طبقا لطبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة والعمال في المناخ التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمال .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة فبعد المعالجة الإحصائية تبين :

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال النازل وجودة الإنتاج للعمال .

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد و جودة الإنتاج للعمال.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال النازل و زيادة الإنتاج .

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال الصاعد و زيادة الإنتاج.

وهذا يوحي بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، وهذا ما تؤكدته معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي النازل و الصاعد.

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود

علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	إهداء	
	شكر وعرهان	
	ملخص الدراسة	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ	مقدمة	
<b>الجانب النظري للدراسة</b>		
<b>الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة</b>		
01	إشكالية البحث	06
02	فرضيات البحث	09
03	أهداف الدراسة	09
04	أسباب اختيار الموضوع	10
05	تحديد المصطلحات	10
06	الدراسات السابقة	11
<b>الفصل الأول: الاتصال التنظيمي</b>		
تمهيد		
01	تعريف الاتصال	25
02	عناصر عملية الاتصال	30
03	الاتصال التنظيمي	35
04	أهمية الاتصال التنظيمي	37
05	أهداف الاتصال التنظيمي	41

43	وظائف الاتصال التنظيمي	06
45	شروط فعالية الاتصال التنظيمي	07
46	أنواع الاتصال التنظيمي	08
65	شبكات الاتصال التنظيمي	09
69	طرق وأساليب الاتصال التنظيمي	10
84	نظريات الاتصال التنظيمي	11
89	العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال التنظيمي	12
90	معوقات الاتصال التنظيمي	13
96	خصائص ومقومات الإتصال التنظيمي الفعال	14
خلاصة الفصل		
<b>الفصل الثاني : الأداء الوظيفي</b>		
تمهيد		
100	مفهوم الأداء الوظيفي	01
100	المعنى اللغوي والإصطلاحي للأداء الوظيفي	02
104	معايير الأداء الوظيفي	03
107	محددات الأداء الوظيفي	04
111	أنواع الأداء الوظيفي	05
114	معدلات الأداء الوظيفي	06
115	قياس الأداء الوظيفي	07
119	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	08
122	مظاهر ضعف الأداء الوظيفي	09
123	نظريات الأداء الوظيفي	10
خلاصة الفصل		

## الفصل الثالث : تقويم الأداء الوظيفي

تمهيد

129	لمحة تاريخية	01
129	مفهوم تقويم الأداء	02
131	أهمية تقويم الأداء	03
135	أهداف تقويم الأداء	04
137	وظائف و أسس تقويم الأداء	05
140	استخدامات تقويم الأداء	06
141	عناصر نظام تقويم الأداء	07
141	أنواع تقويم الأداء	08
144	طرق تقويم الأداء	09
151	خطوات تقويم الأداء	10
156	القائمون بعملية تقويم الأداء	11
161	إجراءات تحسين مستوى الأداء	12

خلاصة الفصل

## الجانب الميداني للدراسة

### الفصل الرابع : منهجية البحث والإجراءات الميدانية

167	الدراسة الاستطلاعية	01
168	مجالات الدراسة	02
177	العينة ومواصفاتها	03
183	المنهج المستخدم	04
184	أدوات جمع البيانات	05
186	الخصائص السيكومترية لأداة القياس	06
187	الأساليب الإحصائية المستخدمة	07

خلاصة الفصل

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
30	عناصر عملية الإتصال	01
49	الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته	02
50	الاتصال التنظيمي الرسمي النازل	03
54	الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد	04
57	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	05
64	الاتصالات العنقودية	06
68	الاتصال نمط العجلة	07
68	الاتصال نمط السلسلة	08
68	الاتصال نمط الدائرة	09
68	الاتصال نمط النجمة	10
68	الاتصال نمط عناقيد العنب	11
86	مفهوم المعبر أو الجسر للإتصالات الجانبية	12
105	معايير الأداء	13
108	محددات الأداء	14
114	خطوات عملية وصف معدلات الأداء	15
122	العوامل المؤثرة على الأداء	16
138	وظائف تقييم الأداء	17
142	تقييم الأداء في المنشآت	18
178	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	19
180	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	20
181	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	21
183	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	22
195	إستجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي النازل	23
197	إستجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي الصاعد	24

198	العلاقة بين الإتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج	25
199	العلاقة بين الإتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج	26
200	معامل الارتباط R بين الإتصال الصاعد وكمية الإنتاج	27
201	العلاقة بين الإتصال التنظيمي النازل وكمية الإنتاج	28
202	العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	29

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
84	سلبيات وإيجابيات أهم وسائل الإتصال التنظيمي	01
178	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
179	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
180	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	04
182	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
191	يوضح إستجابة الأفراد على محاور الإستبيان	06
194	يوضح إستجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي النازل	07
196	يوضح إستجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي الصاعد	08
198	يوضح معامل الارتباط R بين الإتصال النازل وجودة الإنتاج	09
199	يوضح معامل الارتباط R بين الإتصال الصاعد وجودة الإنتاج	10
200	يوضح معامل الارتباط R بين الإتصال النازل وكمية الإنتاج	11
201	يوضح معامل الارتباط R بين الإتصال الصاعد وكمية الإنتاج	12
202	معامل الارتباط R بين الاتصال الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	13

مقدمة

## مقدمة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيًا 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 تبعاً 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 إلى 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 تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحوجز، وأصبح العالم أشبه بقية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محلياً وعالمياً، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية وإختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة



خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمائية، 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 للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء. وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الإقتصادية 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 الإتصال 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 تتيحه 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 مؤسسة المطاحن بالمسيلة للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال، و تحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

**الإطار المفاهيمي:** وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي إحتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية من سن، مستوى تعليمي وأقدمية (إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع، أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث. القسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين، تناولنا فيه ما يلي:

**الفصل الأول:** وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي: تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال عملية الاتصال، الاتصال التنظيمي وتطرقنا من خلاله إلى هيكله الرسمي واللا رسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم، وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير إلى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال.

**الفصل الثاني:** كان عنوانه الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته أنواعه، أبعاده، كذلك التطرق إلى أنواعه والعوامل المؤثرة فيه ومظاهر ضعفه وفي الأخير نظريات الأداء.

**الفصل الثالث:** كان عنوانه تقويم الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم تقويم الأداء الوظيفي، عملية تقييم الأداء، وظائفها القائمون عليها، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء، إبراز إجراء تحسين مستوى الأداء.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

**الفصل الرابع:** وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة



البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

**الفصل الخامس:** فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

# الفصل التمهيدي

## الإطار العام للدراسة

1. إشكالية البحث
2. فرضيات البحث
3. أهداف الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. تحديد المفاهيم والمصطلحات
6. الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

أصبح الإتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي الذي يشهده عالمنا اليوم كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه جعل الإتصال يتخطى من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة وبتنوع بتنوع هذه المؤسسات، وهو من المواضيع التي لقيت إهتماما بالغا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي وهو تحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة، وهو بمثابة عصبها الحيوي الذي يحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخل المنظمات ويحقق التكامل والإنسجام بين الوحدات الإنتاجية كما يقوم بالتنسيق بين أفراد التنظيم الذي تربطهم علاقات تنظيمية تتم بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة فهو ليس مجرد تبادل للمعاني ولكنه تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة ويحدد تماسك الجماعة عن طريق توحيد النشاط المنظم وتعديل السلوك وإحداث التغييرات ومنه وتضييق الفجوة بين العمال والإدارة وإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تحقيقها أهداف العمال والمؤسسة على حد سواء ومن هنا أدركت المؤسسات أهمية برامج الإتصالات داخل هياكلها بإختلاف أنواعه وإتجاهاته ووسائله وأطرافه سواءا كانوا رؤساء أم مرؤوسين أو بين الإثنيين معا وكان رسميا أو غير رسمي وهذا ما أدى إلى إختلاف النماذج التحليلية للإتصال التنظيمي تبعا للتسلسل التاريخي المعرفي.

فيما أن كل المنظمات تسعى إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة بالشكل الذي يمكنها من اداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل إقتدار وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح فقد أدركت أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه وإذا كانت القدرة على العمل تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال التعليم والتكوين والخبرة العلمية إضافة إلى الإستعداد الشخصي فإن الرغبة في العمل هي محصلة مجموعة من الظروف والعوامل التي تسعى الإدارة إلى توفيرها من أحل خلق جو من التفاعل

الإنساني بين العاملين وزيادة التعاون والتفاهم بينهم ما يشكل دافعا لسلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة ويرفع كفاءة الأداء فيها، هذا الأخير حضي هو الآخر بإهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي نظرا لإرتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها.

وهذا ما أدى بدوره لزيادة الإهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه فهو بمثابة المحرك الأساسي لعمل المنظمات بإعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها، فالأفراد العنصر القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية وهذا من خلال أدائهم فالوصول إلى الأداء الجيد إنما هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز معين للوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على إستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العاملين، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

وبذلك إحتمل كل من موضوعي الإتصال والأداء مكانا بارزا في الفكر الإداري وهذا ما تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة.

إنطلاقا من النظرية الكلاسيكية لتايلور والتي تعد من أقدم النظريات التي تحدثت عن الإتصال كونه أسلوب للتوجيه وتحديد طريقة الأداء الجيدة فهي ركزت عليه بشكله المتجه من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله فقط مهمة بذلك الإتجاهات الأخرى من خلال مراقبة العمال بشكل دائم وتوجيه الأوامر لهم وتدريبهم على طريقة محددة للأداء الجيد وإتقان الحركات والمهارات اللازمة وإجبارهم على الإلتزام بها من أجل تحقيق العمل في أقل وقت وأقل جهد ممكن وهذا ما سمي آنذاك بدراسة الحركة والزمن ثم بعدها نظرية التكوين الإداري

بزعامه "هينري فايول" فقد اقترح نظام اتصالات الجاذبية أي تلك التي تتم داخل المستوى الإداري أو الوظيفي الواحد "فوضيل دليو، 2003، ص 95"

وهو ما يسمى بالاتصال الأفقي ثم جاءت نظريات العلاقات الإنسانية والتي أكدت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المنظمة وذلك لإعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقا إقتصاديا وحسب بل هو خليط بين المشاعر والطموحات والرغبات، ومن أجل بلوغ مستوى الفعالية في الأداء يجب عليها أن تركز على الإعتبارات السلوكية للأفراد العاملين بها، كما أنها أولت الإتصال خارج القنوات الرسمية أهمية أكثر من أجل زيادة رغبة العاملين في العمل ورفع مستوى أدائهم وتواصل الإهتمام بدراسة الأفراد العاملين في العصر الحديث بالإعتماد على نظريات ومفاهيم حديثة تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي سبقت الإشارة إليها والتي تركز أساسا على الإنتاجية حيث أصبح محور إهتمام النظريات والإتجاهات الحديثة منصبا على قدر متساوي بين كلا العنصرين: الإنتاجية والعامل وبذلك قامت نظرية (Z) التي طورها " ويليام أوتشي " على أهمية الجانب الإنساني للعامل حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تتحقق ببذل المال والإستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور وحدها لا تكفي بل لا بد من تعلم كيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

وبناء على ماسبق تتجلى أهمية الإتصال التنظيمي بإعتباره منظما لطاقات الأفراد في العمل ما ينعكس على أدائهم وبالتالي تتحقق المؤسسة أهدافها المرجوة.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التحولات التي تجري حولها، فهي الأخرى تسعى بشتى الطرق التي من شأنها الإرتقاء بأداء عاملها لبلوغ أهدافها المسطرة وقد إخترت في دراستي هذه الإتصال التنظيمي كأحد أهم الركائز التي يمكن الإعتماد عليها من أجل تحقيق ذلك ولمحاولة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وقع إختياري على مؤسسة الحضنة بالمسيلة كنموذج لهذه المؤسسات وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

2-التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؟

-التساؤلات الفرعية:

1-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج؟

2-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج؟

3-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وزيادة الإنتاج؟

4-هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وزيادة الإنتاج؟

3-الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج

2- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج

3- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وزيادة الإنتاج

4- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وزيادة الإنتاج

4-أهداف الدراسة:

1- الكشف عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

2-الكشف عن علاقة بين الإتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج

3- الكشف عن علاقة بين الإتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج

4 - الكشف عن علاقة بين الإتصال التنظيمي النازل وزيادة الإنتاج

5- الكشف عن علاقة بين الإتصال التنظيمي الصاعد وزيادة الإنتاج

### 5-دوافع إختيار الموضوع:

إن إختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطوير ورقي المنظمات وإزدهارها من خلال موردها البشري وهناك جملة من الاسباب لإختيار هذه الدراسة تكمن في:

1-محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته

بأداء عمالها

2-حادثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة

3-إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة

في مجال السلوك التنظيمي

4-الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة

5-المشكل الأساسي الذي يعاني منه معظم المؤسسات هو عدم تفعيل الإتصال

التنظيمي

### 6-تحديد المفاهيم إجرائيا:

#### -تعريف الإتصال إجرائيا:

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات او تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

### التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي:

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

### التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي النازل:

نقصد بالإتصال التنظيمي النازل ذلك الإتصال الذي يتم داخل مؤسسة المطاحن من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى العمال والذي تنقل فيه الأوامر والمعلومات المرتبطة بالعمل وبعض الأمور الأخرى.

### التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي الصاعد:

نقصد به في بحثنا الإتصال الذي داخل مؤسسة المطاحن من الأسفل إلى الأعلى أي من العمال إلى الطبقات الإدارية العليا والذي يتضمن الشكاوي والتقارير والطلبات والتوضيحات والإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة.

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

نقصد بالأداء في دراستنا قيام العامل بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله أي التركيز على مختلف النشاطات والسلوكات التي يسلكها من أجل تحقيق هدف تنظيمي معين.

### 7- الدراسات السابقة:

#### أ- الدراسات المحلية:

#### الدراسة الأولى:

قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009

وإنطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي:

1- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

2- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

1- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

2- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى

التعليمي.

3- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

أما عينة الدراسة فقد إستخدم الباحث العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة 210 فردا كما

أخذت نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل

منفذ

أما عن أهداف الدراسة:

1- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

2- معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي

للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز

3- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال

التنفيذيين

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضروريات

العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال

التنظيمي النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال.

2- وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط

بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الإرتباط ب0.52

3- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية

لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة

الإرتباط ب0.57

-العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

هذه الدراسة تتطابق كليا مع دراستنا من حيث بحثها عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي إضافة إلى أنها تتناول كذلك مؤسسة إنتاجية وقد توصلت إلى أن توصلت إلى أن كلا إتجاهين العملية الإتصالية من إتصال صاعد ونازل ضروريان في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال ما ساعدنا في صياغة فرضيات دراستنا الحالية كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بينها وبين الأداء الوظيفي وهذا ما يتوافق مع كل فرضيات دراستنا ويدعم صحتها.

الدراسات المحلية:

الدراسة الثانية: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم

بعنوان "فعالية أدوات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بتحقيق الأمن الصناعي" دراسة ميدانية

بمؤسسة عين صالح (سونطراك، بتيرويش، بنزوليوم، ستاتويل هيدرو) بولاية تمنراست، من

إعداد الأستاذ "علوطي عاشور" وإشراف الدكتور "لوكيا الهاشمي"، جامعة قسنطينة 2،

2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية أدوات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأمن

الصناعي، والكشف عن المعوقات التي تواجهها، ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل أن

تسهم في تحسين الاتصال التنظيمي في مؤسسة عين صالح غاز. حيث تم أخذ عينة

عشوائية بسيطة قوامها من أفراد المجتمع، واعتمد الباحث في تحليل البيانات والمعلومات ببرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

كما استعان بالمنهج الوصفي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب و أبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استعمال الاتصال الشفوي بدرجة أكبر، حيث يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.

- وجود اتصالات الكترونية تعتمد عليها الشركة بمختلف أشكالها كالحساب الالكتروني والانترنت والاكسترنيت والاتصالات الهاتفية السلكية واللاسلكية.

- استعمال لغات متعددة بين الأفراد تبعاً لتعدد الثقافات بحكم أن الشركة مختلطة بين شركة وطنية وشركتين أجنبيتين.

وقد تبين للباحث ان نمط الاتصال المتبع في مؤسسة سونطراك بين الإدارة والعمال هو المزج بين أدوات الاتصال الكتابي والشفوي والالكتروني والرمز والمصور وغير اللفظي طبقاً لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال في المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق الأمن الصناعي.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي الفعال وتحقيق الأمن الصناعي لدى عينة الدراسة فبعد المعالجة الإحصائية تبين أن:

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أدوات الاتصال الكتابي و الأمن الصناعي.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الشفوي و الأمن الصناعي.

- كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال غير اللفظي و الأمن الصناعي.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الالكتروني و الأمن الصناعي.

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اللغة المستعملة و الأمن الصناعي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استعمال أدوات الاتصال التنظيمي تعزي لمتغير الأقدمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استعمال أدوات الاتصال التنظيمي تعزي لمتغير الوظيفة.

وهذا ما خلص إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال التنظيمي الفعال و الأمن الصناعي، وهذا ما تؤكدته قيمة معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي الفعال الكتابي والشفوي وغير اللفظي، الالكتروني واللغة المستعملة.

(علوطي عاشور، 2014، ص).

#### - العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

تناولت هذه الأطروحة فعالية الإتصال التنظيمي بالأمن الصناعي وبهذا تتقاطع مع دراستنا الحالية في متغير الإتصال التنظيمي فقط إلا أنها تطرقت بإسهاب إلى وسائل الإتصال من إتصال شفوي وإلكتروني وكتابي ومرمز ومصور وغير لفظي هذا ما ساهم في إثراء دراستنا نوعا ما من شقها النظري كما أعاننا على الإحاطة بكل جوانب العملية الإتصالية في بناء بنود الإستبيان كما أن نتائج هذه الدراسة والتي خلصت إلى وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي والأمن الصناعي تدعم صحة فرضياتنا إحد ما إذا إعتبرنا أن توفر الأمن الصناعي هي المؤسسات هو من العوامل التي تحسن في الإنتاجية والأداء وكذلك إنعدامه هو من معيقات العملية الإنتاجية بشكل أوبآخر.

ب-الدراسات العربية

الدراسة الثالثة: دراسة النملة ( 1998 ) بعنوان أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الإتصالات الإدارية المستخدمة في مصلحة الجمارك وبيان أثر الإتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك، وبيان الصعوبات التي تعوق فعالية الإتصال، ودور الإدارة والعنصر الانساني في رفع مستوى الإتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض، اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 113 استبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الإدارية والحكومية والأمنية.
  - ✓ إن وسائل الإتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك وفي زيادة الإنتاجية و تسهيل أعمال الموظفين، وتستخدم الخطابات، والأوامر الشفوية، والفاكس والهاتف والحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك وأن وسائل الإتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل.
  - ✓ منع الإزدواجية في إتخاذ القرارات وإحكام الرقابة والسرعة في تنفيذ المهام.
- (مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 10).

- العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

هذه الدراسة تسعى إلى تقصي في الإتصالات التنظيمية على الأداء وهذا هو نفسه ما تسعى إليه من خلال دراستها الحالية من خلال معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين وقد استخدمت كذلك نفس المنهج المتبع مع دراستنا إضافة نفس الاداة الإحصائية وطريقة إختيار العينة وقد توصلت في الاخير إلى أهمية الإتصالات الإدارية في المؤسسات بالنظر إلى إسهامها الفعال في الإنتاجية وتسهيل الأعمال وهذا ما يدعم صحة فرضياتنا بمجملها وبالضبط

الفرضيتين الثالثة والرابعة إذا ما اعتبرنا أن زيادة الإنتاجية تشير إليها من الناحية الكمية فقط، بغض النظر عن أنواع الإتصالات أو إتجاهاتها، هذا وقد أشارت الدراسة إلى أساليب (أو وسائل) الإتصالات المستخدمة وهذا ما ساعدنا في صياغة بنود الإستبيان للدراسة الحالية.

**الدراسة الرابعة:** دراسة الشهيري ( 2005 ) بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الإتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي. اتبع الشهيري في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 112 ضابطا في منطقة الرياض.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

✓ تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل مشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الإنعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.

✓ تؤدي تقنية الإتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال: سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى أداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل لإتصال المستخدمة، عدم التدريب وتأهيل العاملين على إستخدام أساليب الإتصال.

(مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 8).

**- العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:**

وهذه الدراسة سعت كذلك إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي وقد استخدمت كذلك نفس المنهج الذي إتبعناه في دراستنا الحالية إضافة إلى الاداة الإحصائية وطريقة إختيار العينة ثم توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى أن

للإتصالات الإدارية إنعكسات إيجابية على الدقة في إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد ورفع مستوى الأداء عموماً وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا العامة وكذلك الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية اللتين تشيران بأن للإتصال علاقة بتحقيق جودة الإنتاج كما أشارت هذه الدراسة إلى هذه العلاقة طردية بحيث أن قدم وسائل الإتصال المستخدمة وسوء إستخدامها كذلك يؤثر سلباً على مستوى الأداء الوظيفي ويؤدي إلى إنخفاضه.

### الدراسة الخامسة: دراسة محمد بن علي المانع (2006) "تقنيات الاتصال ودورها في

تحسين الأداء " دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام في منطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات، وبالتالي تسهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال في الأمن العام..

لكي يتمكن من تحديد العلاقة بين تقنيات الاتصال وتحسين مستوى الأداء في جهاز الأمن العام، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها يمثل 40% من أفراد المجتمع ثم قام باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتعميم النتائج على أفراد المجتمع، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز المن العام هو واقع متدني ومتأخر.

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيققق بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم هذه المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي:

هو قلة هذه الأجهزة والقدر المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام على استخدامها، بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي إلى كثرة أعطالها. (طلال بن عايد الأحمد، 2010، ص 23).

- العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

وهذه الدراسة هي الأخرى تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه تقنيات الإتصال في تحسين الأداء وبغرض الوصول إلى النتائج النهائية إستعان الباحث كذلك بالمنهج الوصفي التحليلي الذي إستعانا به في دراستنا الحالية إضافة إلى المنهج الوصفي الوثائقي كما التقت دراسته مع دراستنا الحالية في طريقة إختيار العينة العشوائية البسيطة وتعارضت معها في الأساليب الإحصائية المتبعة، أما فيما يخص النتائج فقد توصلت الدراسة إلى أن توظيف تقنيات الإتصال يحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي وهذا ما يتطابق مع فرضياتنا العامة.

ج- الدراسات الأجنبية:

الدراسة السادسة: دراسات أو تجارب هاوثورن (1927) بدأ في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع "هاوثورن" بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرنا لينتريك) حيث أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية ينصب على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذين يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين يقودهم

"التون مايو" و "رثلبرج" من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في احدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغييرات في مستوى الإضاءة. وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض

مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد) وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:

- 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 والاتصالات، وكذا قناعة العاملين بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات 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.
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات، الجماعات غير الرسمية، وهو يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي ومحاذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها

(جاري ديسلر، ترجمة محمد عبد القادر، 1992، ص 42).

### - العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

سعى الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين وقد إستنتجوا أن الظروف الفيزيائية مثل الإضاءة لم تؤثر على الأداء بما أن هذا الأخير هو محصلة جداء القدرة على العمل والرغبة فيه فهذين العاملين هما الأكثر تأثير عليه وقد إستخلصوا أن من أهم أسباب توليد هذه الرغبة لدى العمال هي روح الجماعة ونمط الإشراف والاتصالات التي تسمح برصد مختلف تطلعاتهم وحاجاتهم غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع وهذا بالضبط ما يدعم صحة فرضيتنا العامة.

الدراسة السابعة: دراسة " كاتز كوبي وموريس (1950) بعنوان ا: "دور الاتصال لتنظيمي في رفع الإنتاجية" خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث

استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان العمل، وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة صريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أ، منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة، مما أدى إلى أن يقتنع ويتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع.

(كيف ديفير، ترجمة سيد عبد المرسي، محمد اسماعيل يوسف، 1974، ص 50).

#### - العلاقة بين دراستنا والدراسة السابقة:

سعت هذه الدراسة أيضا إلى الوصول إلى الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وكما توصل مسؤولو الشركة محل الدراسة إلى أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول الوجبات حاولو التخلص من هذا المشكل من خلال إقناع العمال وجعلهم يتقبلون ذلك ويستغنون عن الذهاب إلى الكافيتيريا ويقضون فترات الراحة بجوار آلاتهم عن طيب خاطر منهم الأمر الذي جعلهم يتجنبون تضييع الوقت ويحافظون على مستوى إنتاجيتهم ما يعني أن الحوار مع العمال وإقناعهم كنوع من الإتصال الفعال له دور في رفع الإنتاجية وهو كذلك ما يؤيد صحة فرضيتنا.

# الفصل الاول

## الاتصال التنظيمي

### تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال
  - 2- عناصر عملية الاتصال
  - 3- الاتصال التنظيمي
  - 4- أهمية الاتصال التنظيمي
  - 5- أهداف الاتصال التنظيمي
  - 6- وظائف الاتصال التنظيمي
  - 7- شروط فعالية الاتصال التنظيمي
  - 8- أنواع الاتصال التنظيمي
  - 9- شبكات الاتصال التنظيمي
  - 10- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
  - 11- نظريات الاتصال التنظيمي
  - 12- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال
- التنظيمي الفعال
- 13- معوقات الإتصال التنظيمي
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمننا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فان كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال و الاتصالات.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من

خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم: الرسمي واللا رسمي، ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

**1- تعريف الاتصال:**

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل و إلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان على سائر الحيوانات، فالالاتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، وبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع، و نظراً لأهميته فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين وفي مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، حيث تناوله كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته و بحوث

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

**1-1-الاتصال لغة: نجد لفظ الاتصال من القواميس معناه:**

-اتصل الشيء- بالمعنى التام - ولم ينقطع، و اتصل بفلان بمعنى بلغه و انتهى إليه.  
كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى اعلمه.

(منجد الطلاب في اللغة العربية المعاصرة، 2001 ص 73).

-ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك. يقال اتصلت الأشياء أي تتابعت، واتصل به الخبر أي علمه، واتصل فلان بفلان أي خابره هاتفياً.

( جوزيف الياس، معجم مدرسي، 2000، ص 12).

-وكلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي للاتصال وه و "وصل" على شكل "وصلت" بمعنى الشيء، من باب وقد "وصله" أيضاً، و "وصل إليه"، "وصولاً" أي بلغ، ووصل بمعنى "اتصل" وتوصل إليه أي تلتطف ضد التصادم.

( فاروق عبد الله فلييه، 2009، ص 165)

## 1-2-الاتصال اصطلاحا:

- نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل واحد نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا المصطلح.

( جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، 2002، ص 601 ).

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

( ناصر محمد العديلي، 1995، ص 164 )

- ويعرفه الأستاذ لوكيا الهاشمي: بأنه عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في ساوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك.

( الهاشمي لوكيا، 2006، ص 21 )

- هي عملية تفاعل يتفاعل بمقتضاها ويشارك من خلالها مرسل ومستقبل، وتحتوي على هدف أو غرض معين، وعادة تسير باتجاهين.

( فهد خليل زايد: 2008ص 31 )

- الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ أو كل من الطرفين أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

- الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

( علي السلمي، 1996. ص 321 )

-يعرفه اندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي تم بموجبها نقل وتبادل المعلومات "

- كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة ".

( محمود المساد، 2003، ص178 ).

- كما يعرفه عبد الغفار على انه " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.

( محمد محمد عمر الطنوبي، 2001، ص15 ).

- ويعرف أيضا بأنه عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على أحدهما مرسل والآخر مستقبل، من اجل توصيل رسالة من احدهما إلى الآخر لتحقيق أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة محيطية يطلق عليها بيئة الاتصال.

( عصام عبد العظيم احمد، 2001، ص17 ).

- و يرى مريهيو ( Merrihue ) أن الاتصال هو " أي سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل و يؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه.

( صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص276 ).

- ويعرف الاتصال عند علماء الاجتماع بأنه: ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية.

- أما في مجال علم النفس فيعتبر نسق اجتماعي يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة و آرائهم و اتجاهاتهم.

( سلوى عثمان عباس الصديقي و أميرة منصور يوسف على، بدون سنة، ص14 ).

-تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، يسرف النظر عن وجود انسجام وتمني "

( ناصر دادي عدون، 2004، ص19 ).

- وينظر علماء نظم المعلومات على الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية و الهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي " استقبال وترميز و تخزين وتحليل و استرجاع و عرض وإرسال المعلومات. "

(احمد ماهر 1997، ص 352).

- ويعرفه **مصطفى عشوي** الإتصال بأنه " عبارة عن عملية إرسال وانتقال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية أو غير لفظية".

(عبد الرحمان وآخرون، 1992، ص 27.)

- وعرفه **PIERRE-G-BERGERON** هو " صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه. "

(369P,1989, PIERRE-G-BERGERON)

وهناك مجموعة من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الإتصال مثل " الترميز، التفسير، الربط، الإختصار، التلميح، والتي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الإتصال، وعلى ذلك فإن الإتصال هو " إستخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".

-أما **العلاق** فيعرف الإتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير بإتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا. "

(بشير العلاق، 2009، ص 14).

وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الإتصال الرسمي المعتمد في المنظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الإتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

-كما يعرفه **إنجل باركنسون A. PARKINSON** بالقول أن الإتصال هو " عملية، منظمة، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى

جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها ."

( بشير العلق، 2010، ص14 ) .

-كما يعرفه هوكنز **HAWKINS** و برستون **PRESTON** عملية الإتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية" .

( محمد القاسم القيروتي، 2009، ص218 ) .

-وكذلك يعرفه كل من ويلي ورايس على انه " إنتقال الرموز ذات المعنى وتبادل بين الأفراد (الدسوقي، بدون سنة، ص 15 )

-يعرفه ويليام سكوت: **William Scot** هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات، ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة **FEED BACK** بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

( محموش فضيلة، 2009، ص19 )

-ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة.

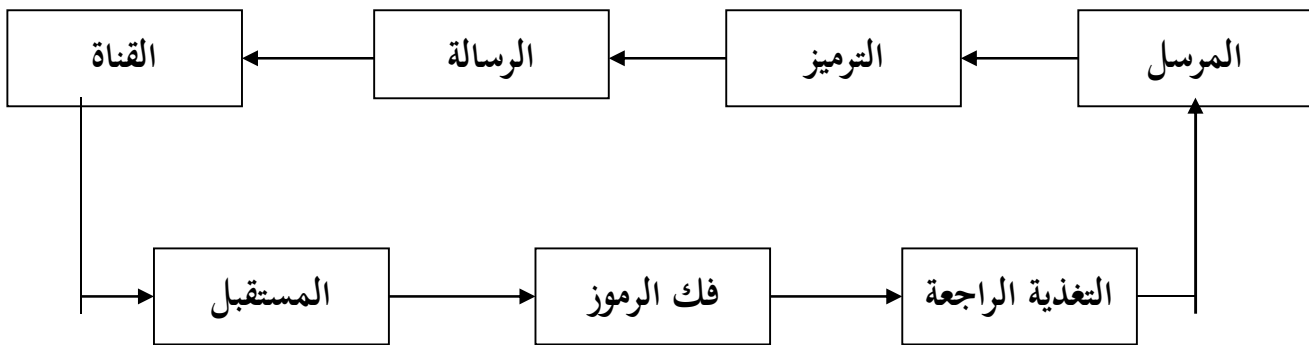
( منى مؤتمن وآخرون، 2001، ص 25 )

-وما نخلص إليه من هذه التعريفات أن الإتصال يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية وإجتماعية أولية، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، ومعقد لأنه بإستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتدخل بين الإختصاصات العلمية وهذا ما شهدناه من خلال تنوع التعاريف. حيث تناوله العلماء والباحثين من عدة زوايا كل حسب إختصاصه وحسب تطبيقات الإتصال كعملية في مجال

دراسته، وعليه فهو عملية تفاعل إجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والتعاطف.

## 2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها و زيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من عدة عناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل رقم (01) عناصر عملية الاتصال

المصدر: خواجه عبد العزيز، 2005، ص 180

وسنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بنوع من الشرح كالآتي:

1-2- المصدر (المرسل) source: وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة.

(محمد بهجة كشك، 1993، ص14)

وتتأثر عملية الاتصال بصدى فهم المرسل و إدراكه للأمور و خلفيته وخبرته المكتسبة، وقد يكون المرسل فردا أو جماعة أو مؤسسة. أو مصدر آخر كالتلفزيون، أو الراديو، الصحف، المجالات و غيرها.

(علي غربي، 2004، ص130)

لإيصال الرسالة إلى الجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها إلى الجمهور المعني. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات، كلمات، أو صور أو أي رموز أخرى لتمكين المستقبل من فهم الهدف المطلوب من الرسالة. كما يجب عليه اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة -موضوع الاتصال شكل يحقق الهدف من وراء إيصالها و دون عراقيل تحد من وصولها للمستقبل المستهدف

(محمد إبراهيم عبيدات، 2004، ص255)

فالمرسل هنا يقوم بوظيفتين هما:

- أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة أو اللغة المناسبة
- ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن لهم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

( لوكنيا الهاشمي، 2006، ص 214 ).

2-2- الترميز: encoding وهي وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم باستعمال اللغة والرموز أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال. ومن أبرزها نجد:

أ- اللغة اللفظية

ب- التعبير الرمزي والدرامي.

ت - اللغة دون اللفظية.

ث- نظام الإشارات والرموز المستخدم في مختلف مجالات الحياة ( المرور، البرق. . . .

( لوكنيا الهاشمي، 2006، ص217 ).

2-3 الرسالة **message**: هي عبارة عن الأفكار والمبادئ والمفاهيم والإحساسات التي يرغب المرسل في نقلها للمستقبل بوسيلة ما.

( محمد عبد الحميد، 1997، ص 25 ).

وهي جوهرية عملية للاتصال، أي انه بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وان تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المسلم اللغوية.

( محمود سليمان العميان، 2005، ص 241 ).

وبالطبع تتعدد أنواع الرسالة بتعدد أنواع الاتصال وغاياته وأطرافه وتوجد أربعة أنواع من الرسالة هي:

أ- **الرسائل الوظيفية**: وهي تنقل معلومات عقلانية، فنية، علمية، قانونية، اجتماعية، إدارية أو اقتصادية. . . الخ، كما هو شأن القائد العسكري أو قسم الإنتاج الذي يعطي أوامر وتعليمات محددة، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساسا.

ب- **الرسائل الواقعية**: وهي مجموعة الأخبار والمعلومات التي تدور حول الأحداث ونشرها في الصحف وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.

ت- **الرسائل العاطفية**: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتوجه إلى العلاقات أساسا. ففي المنظمة مثلا تكون وظيفة الرسائل العاطفية استهلاكية، أي أنها لا تعطي إنتاجا مباشرا، إنما تستعمل بفرض تمثين العلاقات التي تنعكس بدورها على الإنتاج إيجابا أو سلبا.

ث- **الرسائل الخيالية**: ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني وما إلى ذلك من الأساليب الفنية.

( مصطفى حجازي، 1982، ص 29. 28 )

2-4 القناة أو الوسيلة: medium: هي عبارة عن الأسلوب أو المنهج الذي تنتقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل سواء كانت إشارات، رموز، حركات، تماثيل، أو غيرها من الوسائط الأخرى.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 308)

وتوجد عدة أنواع للفنوتات من بينها:

أ-القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

ب-القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ت-القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو. . . الخ

ث- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة، الإعلانات.

( مصطفى حجازي، 1982، ص 14 )

2-5 المستقبل receiver: هو الطرف الذي يستقبل الرسالة وهو إما أن يكون فردا أو جماعة حيث يقوم بتنظيم المعلومات ويفسرها، وتتوقف الرسالة على مدى وعيه وإدراكه وكذا الخبرات السابقة له ومدى إحساسه بالرسالة وحاجته إليها أو شعوره بأهميتها. بالإضافة إلى ظروفه النفسية والصحي والاجتماعية.

( الدسوقي، بدون سنة، ص 27 )

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامه عريضة، أو غضب أو توجيه كلام جارح أو نقد شخصي. . . ( محمد إبراهيم عبيدات، 2004، ص 256 )

2-6 فك الرموز décoding: من اجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، و ادراكاته نحو المرسل.

**7-2 التغذية الراجعة feed back:** وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، وتعطي التغذية الراجعة انطبعا عن مدى فهم و ادراك المستلم لمضمون الرسالة، ويتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة عليها من قبل المستقبل.

( محمود سليمان العمليان، 2005، ص242 )

ويضيف بعض الباحثين عناصر أخرى لعملية الاتصال هي:

**8-2-الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

( خواجه عبد العزيز، 2005، ص 180 )

فالمرسل عندما يصب رسالة في محتوى ما ويرسلها إلى المستقبل فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف معينة من العملية الاتصالية، فقد يكون لتأثير على أفكاره أو مشاعره أو اتجاهاته أو لتحقيق طلب وتلقي معلومات.

( صالح خليل أبو أصبح، 2004، ص14 )

**9-2-بيئة الاتصال:** حيث يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك أشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل. وهناك أحداث ووقائع ثم أثناء الاتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات. كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يبسر أو يشوش على عملية الاتصال.

( احمد ماهر، 2004، ص30 )

**10-2- المعوقات:** وهي العوامل المؤثر في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

( خواجه عبد العزيز، 2005، ص181 )

## 3- الإتصال التنظيمي:

تشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الإتصال، فكثيراً من الباحثين يرون أنه من غير ممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، حيث أصبحت العملية الإتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الإنسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، وكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها، والمؤسسة بحاجة لها في جميع المعلومات ودراسة المشكلات، إعداد التقارير، توجيه الأشخاص و الإتصال بهم، كما تبرز أهميتها في إتخاذ القرار.

إن أول المدارس التي تعرضت للإتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الإتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات، ويرى روجرز أن الإتصال الذي يحدث ضم التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين الطرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف والاتجاهات.

(مصطفى عشوي، 1992، ص141).

-الإتصال التنظيمي هو عبارة عن إتصال إنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية.

(لوكيا الهاشمي، 2006، ص226).

-كما يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه، ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في

المنشأة ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.

(أحمد بدوي، 1995، ص44 .)

-أما محمد منير حجاب فيرى بأنه " العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الإتجاهات بين هابط وصاعد وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".

(محمد منير حجاب، 2003، ص35)

- ويعرفه هاني عبد الرحمان بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية".

(محمد حسين العجمي، 2008، ص265 .)

-هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

(Alex muchielli , 2011 , P 67)

وما نخلص إليه من هذه التعريفات أن الإتصال التنظيمي هو عملية تبادل ونقل المعلومات والمعنى بين شخصين أو أكثر بهدف إحاطة الغير بأمر جديدة أو التغيير أو التعديل ويشمل كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد الإدارية والتنظيمية وتتبع القنوات الذي حددها التنظيم الرسمي، وعادة ما تكون ( هابطة) في شكل أوامر وتعليقات أو مواتيق أو منشورات أو قرارات كتابية ( أو صاعدة ) التغذية الراجعة ( أو أفقية ) في نفس المستوى التنظيمي.

## 4- أهمية الاتصالات التنظيمية:

في الواقع لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتها ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المنظمة من أجلها، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، وعدم الرضا عن عملهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تقارب 85 % من نشاط المنظمة، إذ بدون الاتصالات تضمحل الحركة الدائمة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى.

( صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 227 )

فالالاتصال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها لأنه بدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، وما هو مطلوب منهم من مهام وكيفية تأديتها، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة حول العمل، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً.

ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة. إذ أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما. فالالاتصالات وسيلة وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات، فهي عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة في عمل الجماعة والمنظمة. ويشبه أحد الكتاب الاتصالات التنظيمية بالهوى النقي الذي لا نشعر بأهميته وقيمه إلا إذا افتقدناه وكذلك الاتصالات تبرز وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحالي أساساً ناشئة عن

مشكلات في الاتصال، فالكثير من المشكلات الفردية والجماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة.

(حسين حريم، 2009، ص 250).

ويمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي عليها الاتصالات التنظيمية كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الآتي:

4-1- **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:** يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا والمتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم.

4-2- **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل:** يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور المتعلقة بالعمل وذلك بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، وبالتالي يمكن الإدارة من معايشة الظروف المحيطة بهم، والعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

4-3- **تنمية العلاقات الإنسانية:** يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والإدارة، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين.

4-4- **تحقيق التنسيق في العمل:** يعمل الاتصال على تقريب وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء الفهم والاختلافات التي تظهر في محيط العمل.

4-5- **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:** بحيث يساعد الاتصال الجيد في المنظمة على توطيد العلاقة بين الإدارة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر

البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة، وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

4-6- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

4-7- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة: بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد العامل على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله.

(حسين حريم، 2006، ص 15-18)

4-8- يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية: التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى لكسب تأييدها و تشجيعها.

4-9- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: وهذا انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.

4-10- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة: وكذا عملية حل لهذه النزاعات، بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام اكبر وضرورة لتوفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة.

(ناصر دادي عدون، 2004، ص 32).

4-11- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إن وجود نظام الاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال، وبأي أسلوب، ومن الأطراف المشتركة.

4-12- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمدبرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

(أسامه خيرى، 2013، ص 149).

ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أوبآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- تساهم الاتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بالأداء والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، وبمعنى آخر يمثل وسيلة رقابية إرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- وتعد عملية الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي ثلثي وقته

(ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 3)

## 5- أهداف الاتصال التنظيمي:

يمكن إعطاء جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها والتي نبرزها في الآتي:

**5-1- تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة، فسير العمل بالمنظمة يعتمد على الرقابة والتنسيق والضبط حيث يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال.

كإبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى، ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة، وإعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة وكذا إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء، واتخاذ اللوازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو عدم صحته.

( حمدي ياسين، 1999، ص 138 ).

**5-2- المشاركة في المعلومات:** إن الاتصال الفعال من شأنه ان يساهم في خلق الكفيلة في تبادل الآراء والمعلومات بين العمال فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

( خضير كاضم حمود، 2010، ص 35 ).

**5-3- اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج فيه الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها، فالالاتصال يسهل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

**5-4- التعبير عن المشاعر والأحاسيس:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم، و أحزانهم، ومخاوفهم، و ثقتهم بالآخرين. كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير إلى ان كل جوانب وأنشطة العمل مثل التدريب، وتقييم الأداء، تتم من خلال الاتصال، إذن يتغلغل الاتصال في جميع

وظائف وأنشطة المنظمة ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفسية المستقبل أي الفرد العامل.

( مي العبد الله، 2006، ص 27 )

5-5- تعاون الفرد والجماعات: إن الاتصال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة لآفاق التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء.

( خضير كاظم حمود، 2010، ص 35 ).

فالالاتصال ينمي روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك، الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم وكذا تعزيز الدافعية لديهم وزيادة حماسهم.

( حمدي ياسين، 1999، ص 138 ).

5-6- تحسين صورة المنظمة: إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية على حد سواء.

( خضير كاظم حمود، 2010، ص 35 )

وكذلك تساعد هذه المعلومات المتبادلة بين العمال والإدارة بدورها على:

أ- توجيه سلوك الفرد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوب منها.

ت- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

( راوية حسن، 2000، ص 190 ).

ث- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطوط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

( محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 220 ).

## 6- وظائف الاتصال التنظيمي:

- يقصد الباحثون الأمريكيون مثل " فراس وموتج وراسل " 1977

بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أغراض معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية.

وترتبط وظائف الاتصال في مختلف المستويات التنظيمية حسب إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات في المؤسسة، مما يبرز القول بأن الاتصال وفق ذلك عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين الثلاثة التالية:

6-1- الإنتاج: إذا لا يمكن الاستغناء عن الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته.

( لوكيا الهاشمي، 2006، ص 203 ).

ويرى " كيث ديفير " في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل ومن هنا يتضح أن تواجده بالمنظمة ضروري فهو يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ، كتوجيه الإنذارات مثلا بسبب التغيب عن العمل، أو إبداء الإعجاب بعمل ما، أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إضافة إلى إرسال المذكرات وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل، فالفاعلين داخل النسق التنظيمي بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج مثلا، وقواعده وضوابط العمل والأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم.

( بن زروق جمال، 2000، ص 50 ).

6-2- الإبداع: وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتطويرها. وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا

للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي. فالروتين والنمطية والتقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل الأداء إلا أنها تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة. وترتبط وظيفة الإبداع في الاتصال التنظيمي ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول، فبطبيعة الحال فإن الاتصال يؤدي دورا هاما في تحقيق كلا البعدين أي وضع برامج وتصورات في ميدان العمل والتنظيم وابتكار طرق جديدة للإنتاج وتحفيز محيط المؤسسة.

6-3-الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية هي:

أ- حفظ الذات أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب- تغيير موقف الأفراد القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ت- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي، والتأثير في توجيهها على المستوى التنظيمي والإداري وعلى مستويات الإشراف الأخرى، ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال.

( مصطفى عشوي، 1992، ص 144-142 ).

## 7-شروط فعالية الاتصال:

للإتصال شروط مسبقة لكي يكون فعالا ومؤثرا. فقد وجد ألبرت هل A. HULL من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من 380 منظمة في بلدان الإتحاد الأوربي و 2638 فردا،

إن الإتصال الفعال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه ومن أبرز هذه الشروط هي:

7-1- توافر وسيلة للإتصال مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل **SERDER** إلى المستلم **RECEIVER**. فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الإتصال

وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الإتصال.

7-2- ملائمة وسيلة الإتصال، حيث أن وسائل الإتصال غير الملائمة أو العاجزة قد تؤثر بالسلب على عملية الإتصال وتفقد معناها ومغزاها فالإتصال الإلكتروني عبر الأنترنت مثلا: قد لا يكون فعالا أو مؤثرا بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للأنترنت، ولا يعرفون كيفية استخدامه، أو لا يرغبون أصلا باستخدامه.

7-3- توافر لغة الاتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم، فمن شروط الإتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة، وإلا ما جدوى إرسال رسالة بالغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية وليس لديه أحد يتحدث بالصينية، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلا

7-4- أن يحكم الإتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لأن الإفتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الإتصال، ويربك الجهات المستهدفة به، فنحن كثيرا ما نشكوا ونتضايق من إتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين بإتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا.

7-5- أن يكون البادئ بالإتصال **COMMUNICATION INITIATOR** أو المرسل **SENDER** قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح.

7-6- أن يكون المستقبل **RECEIVER** على إستعداد لإستقبال الرسالة أو الإتصال.

7-7- أن يكون المستقبل **RECEIVER** قادرا على فهم وإستيعاب الرسالة أو التفاعل معها

7-8- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الإتصال.

أن يكون الإتصال كفوًا، ويحصل هذا عندما يتم الإتصال بأدنى التكاليف وأقل إستخدام للموارد وبأفضل وسائل الإتصال.

(بشير العلق، 2009، ص 19 )

## 8- أنواع 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 فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل.

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

وبهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

( مصطفى عشوي، 1992، ص 144 )

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

## 8-1 الاتصال التنظيمي الرسمي:

## 8-1-1- تعريفه:

- يقصد بالاتصال التنظيمي الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

( منا طلعت محمود، 2002، ص 173).

- 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.

( عبد المعطي محمد عساف، 1997، ص 221)

- هو يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوات السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية المختلفة الأعلى للمستويات الأدنى.

( عمر وصفي عقيلي، 1997، ص 404 )

- هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية ويكون متماشيا مع التنظيم الرسمي من خلال الخريطة التنظيمية للمؤسسة، وفي إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي وجود اتصال رسمي يقوم بتبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية.

حيث يتم نقل هذه المعلومات والأوامر من خلال السلطة الرسمية والاتصال الرسمي.

( ماجدة عطية، 2003، ص 174 ).

ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف نستخلص تعريف شامل وعام مفاده أن الاتصال التنظيمي الرسمي هو " عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر والتوجيهات إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية عن طريق القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة وتوجد في الهيكل التنظيمي، وتخضع للاعتبارات التي تحددها القوانين واللوائح الموجودة داخل التنظيم.

## 8-1-2 مهامه:

ويمكن إجمال وتوضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية

- أ- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها
- ب- إعلان أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- ت- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- ث- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي
- ج- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- ح- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

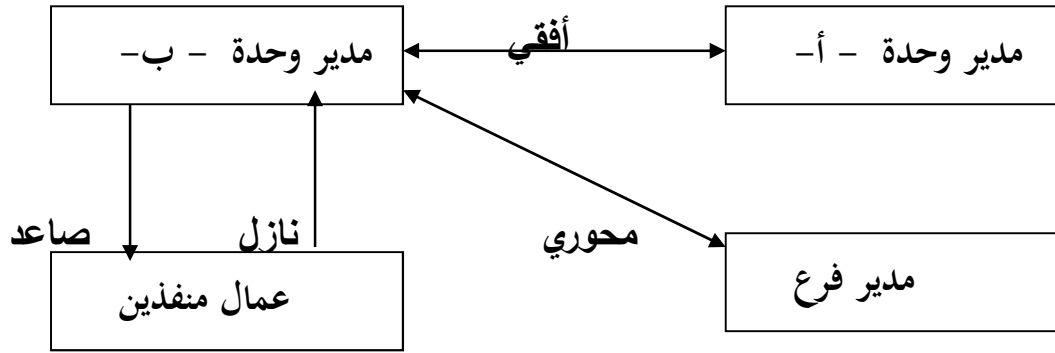
ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستكشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم والأفكار وخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتعديل السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي يقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

( هالة منصور، 2000، ص54 ).

## 8-1-3 أشكاله:

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



### شكل رقم (02) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته

وسنعرض بالتفصيل كل شكل على حدى فيما يلي:

#### أ- الاتصال النازل: ( من الأعلى إلى الأسفل )

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، وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، وذلك فإن هذا النوع من الاتصال يستخدم في الأوامر والتوجيه والتعليم.

( عبد الغفار حنفي، 1990، ص 547 ).

-هو نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا، وهذا البعد هو الذي يركز عليه إنجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة المنظمة.

( محمد علي محمد، 1986، ص 445 ).

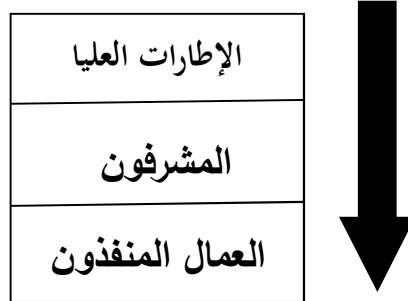
-ويعرف أيضا بأنه الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي. ( Charles - Henry Besseyre des ، 1990، p175 ) .(horse

-هي تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات وتوجيهات خاصة بالأداء المهني أو معلومات تشرح سياسات المؤسسات والإجراءات التنظيمية، أو

تغذية راجعة بشأن أداء الفرد لوظيفته، أو معلومات تساعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة.

-فهي عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء أو المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى ( روتالديريجيو، ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 333 ).

وعليه فالالاتصال النازل أو الهابط هو الاتصال المتجه إلى الأسفل وبناءا عليه تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه، أي من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



### شكل رقم (03) يوضح الاتصال الرسمي النازل

وللاتصال النازل هدفان هما:

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

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

( محمد يسرى إبراهيم دعبس، 1999، ص 183 ).

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية، والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية. . . الخ.

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

- مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

✓ تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل 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 روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.  
 ✓ تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.  
 ( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 223-224 ).

✓ تمد المرؤوسين بالتغذية العكسية عن أدائهم.

✓ توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

✓ تقدم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان - توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.

ومن هنا فإن الاتصالات النازلة تحمل أوامر وتوجيهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية، كما أنها أداة لنقل التغذية العكسية اللازمة لتحسين الأداء والرفع من مردوديتها، إلى جانب ذلك هناك أفكار إيديولوجية تهدف الاتصالات إلى ترسيخها لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للتنظيم.

( بوفلجة غياث، 2006، ص 37 ).

• **معوقات الاتصال النازل:** إن سبب فشل هذا النوع من الاتصال يرجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

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

✓ أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.

( عبد الله الطويرقي، 1997، ص 43 ).

✓ 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.

✓ مصداقية المرسل ومدى سلكته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه. . . . وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.

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

ب-الاتصال الصاعد ( من الأسفل إلى الأعلى ):

-وهي الاتصالات التي تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

( بشير العلق، 2009، ص 100).

-كما يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم.

( عبد الله الطويرقي، 1997، ص 226 )

وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى، وهي تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وأنه تم فهمها ثانياً، وأنها

قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

( صلاح محمد عبد الباقي، 2001، ص 317 ).

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في النقاط التالية:

- معلومات حول أداء العاملين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي تعاني منها العامل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل بطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

( طريف شوقي فرج وآخرون، بدون سنة، ص 289 )

- اقتراحات لإجراء تحسين معين وهي عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير عمل أفضل، وكذا الصعوبات التي تواجه العمال في مكان عملهم، بالإضافة إلى الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال والتي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى.

( صالح مهدي محسن العامري، ظاهر منصور الغالي، 2007، ص 483 )

وعليه فالإتصال الصاعد هو الإتصال المتجه إلى الأعلى وبناءاً عليه تتدفق الرسائل من أدنى التنظيم إلى أعلاه، أي من المرؤوسين إلى الرئيس أو المسؤول. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



#### شكل رقم (4) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكرها في ما يلي:

• **مزايا الاتصال الصاعد:** نذكر منها ما يلي:

- ✓ 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 الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر 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 الإنتاجية.

( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص224 )

- ✓ تزويد الإدارة العليا بمعلومات عامة عن مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.
- ✓ يمكن من قياس الروح المعنوية للعاملين، ومستوى انضباطهم في العمل.

( علي شريف، 2000، ص 348 )

- **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 مما يؤدي به إلى تزييف بعض المعلومات.

( خليل محمد الشماع، 1999، ص 283 ).

✓ 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، وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصالات المباشرة بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل بعيدة عن مسمع ومرأى المدير، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة

( محمد يسري إبراهيم د عبس، 1990، ص 187-188 ).

✓ والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعيات وتقارير الأداء، وصناديق الاقتراحات، وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

### ت- الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن ينص مدير الإنتاج بمدير التسويق بقية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

( لوكيا الهاشمي، 2006، ص 219 ).

-يتم هذا النوع من الاتصالات بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين

الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، حيث يوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي.

( ناصر دادي عدون، 2004، ص 38 ).

- يتم الاتصال الأفقي بإرسال واستقبال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من جهة، وبين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة من جهة أخرى، فهو للذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، التدريب ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطاً وثيقاً بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم.

- كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، تحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.

( حضير كاظم حمود، 2010، ص 44 ).

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب،

الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة الحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 225 ).

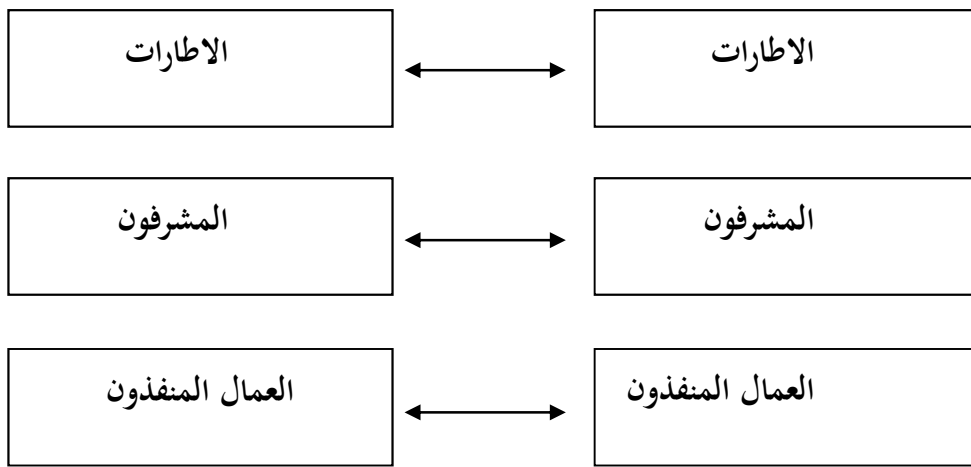
ويمكن إجمال وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع حل مشاكل تعرضت لها المنظمة.
- تبادل المعلومات أي المشاركة.
- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعات

قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين حيث الاتصال الأفقي مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

(محمد يسري د عبس، 1990، ص188- 189).

وعليه فالالاتصال الأفقي هو الاتصال المتجه إلى نفس المستوى الإداري في التنظيم وبناءا عليه تتدفق المعلومات وتبادل في نفس المستوى وبين الرؤساء في نفس المستوى التنظيمي. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم ( 05 ) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

• مزايا الاتصال الأفقي:

- ✓ يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا.
- ✓ يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين
- ✓ عليهم السمع والطاقة، مما يساعد على زيادة درجة التزامهم بسياسات المنظمة
- ✓ رفع درجة وعيهم وحماسهم أثناء تنفيذهم القرارات الصادرة من الأعلى.
- ✓ يساعد على تطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد أثناء العمل واستمرارها.

( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 225 )

## • معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

✓ إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة يخلق 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.

( محمد يسري إبراهيم د عبس، 1990، ص 190).

## ث- الاتصال المحوري:

يطلق عليه تسمية الاتصال القطر أو الشبكي أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد، والذي يتمثل في أنها " تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلف ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

( محمود سليمان العميان، 2005، ص 244 ).

ويشير هذا النمط من الاتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوس إلى الرؤساء، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية، وبينهم وبين المستويات دونهم وفوقه.

( محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 224).

ويحقق هذا النوع من الاتصال التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

( خضير كاظم حمود، 2010، ص 44).

## 8-2 الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

## 8-2-1 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 قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

( خضير كاظم حمود، 2002، ص 124).

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

(لوكيا الهاشمي، 2006، ص 237).

-هو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محددًا بأي اعتبارات أخرى.

( عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 74 )

-الاتصال الغير رسمي يقوم به الأفراد من المنظمة استنادا إلى العلاقات الشخصية، وتتم هذه الاتصالات خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنفيذية.

( موسى اللوزي، 2002، ص 345).

-وتعد الأحاديث المتبادلة والمشاركة للموظفين صورة رئيسية لوسائل غير رسمية لنقل المعلومات في المنظمات وهي تمثل مسارات متشابكة تستخدم لتمرير المعلومات.

( جبرالدجرينبرخ و روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، 2003، ص 360).

- ويلجأ العمال إلى إقامة هيئات غير رسمية، عندما يعجز التنظيم الرسمي عن تغطية الحاجة الإعلامية لديهم، ويستعملها القائد لمعرفة معلومات عن المنظمة وغالبا ما تكون شفوية وإن كانت كتابية في لا تعتمد على الخط الرسمي.

( حمام محمد زهير، 2006، ص 89).

- هو اتصال يلعب دورا مهما في تعضيد التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد السليم، إلا أنه يخش أن توظف في صورة سلبية مما ينذر بتفكك المنظمة وتحديد فعاليتها.

( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 221 )

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف نستخلص أن الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة أي لا تحكمه قواعد تنظيمية، ويتم بين الأفراد والجماعات بصورة غير مؤكدة وملزمة وغالبا ما تكون شفوية، وأنها تتميز بالديمومة في الحركة والتجديد وسرعة الإنجاز، ويظهر لنا جليا أن الاتصال الغير رسمي قد برزت أهميته على إثر تجارب الهاوثورن وما قدمه أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه هذه الاتصالات في إنجاز أهداف المنظمة.

#### 8-2-2 دوافع وجود الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

توجد عدة عوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يستمر بالتنظيم غير الرسمي وهذه العوامل هي:

أ- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

ب- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

ت- رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

ث- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد المواليين والمقربين.

ج- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

ح- عدم التقيد والتزام بقنوات التنظيم الرسمي ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

( محمود سليمان العميان، 2005، ص 250 )

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

أ- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

ب- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

ت- الاتصال المباشر من شخص لأخر ( من الفم إلى الأذن ) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية ( الإشاعة ).

ث- 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 شكل نوع من الفوضى والعشوائية وعد التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني ( أي الرسمي ) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

### 8-2-3 عيوب الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي الغير رسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث

يؤدي إلى:

أ- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

ب- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا:

( مصطفى عشوي، 1992، ص 149).

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

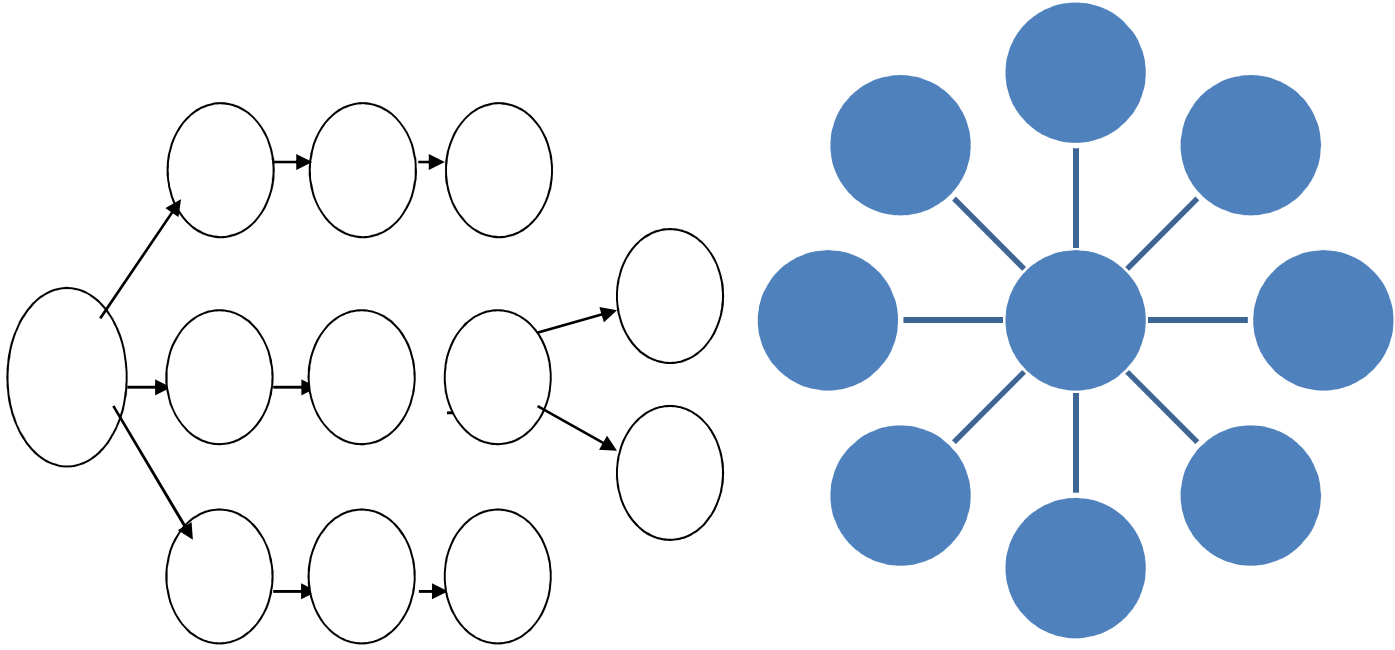
#### 8-2-4 أشكاله:

ومن أشكال الاتصالات الغير رسمية نجد مايلي:

أ- **الاتصالات العنقودية:** وتعد من أكثر الاتصالات الغير رسمية شيوعا واستخداما وتأخذ شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، إلا أنه يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

- **السلسلة النميمة والغيبية:** وقد سميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد. وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين. وان بعض هؤلاء قد يحفظ السر في حين قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية عن الآخرين وتتميز هذه السلسلة بان مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدى وليس جميعهم في أن واحد.

- **السلسلة العنقودية:** وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات الغير رسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر شكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا يمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:



"أ" شخص واحد يبلغ مجموعة من الأشخاص «ب-» عدة أشخاص يمررون معلومات الآخرين

### شكل رقم (6): يوضح الاتصالات العنقودية

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر منصور الغالبي، 2007، ص 501

#### ب- الإدارة بالتجوال:

ويعد هذا الأسلوب من الاتصال الغير رسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمتجهاات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات كما تتعاظم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاجتماعات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء الزبائن، تشجع على إتباع الاتصال الغير رسمي ( الإدارة بالتجول ) حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.

## ت-السلسلة الاجتماعية

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.

( بشير العلق، 2009، ص 105-107).

## ث-الاتصالات غير اللفظية:

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة.

وتقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات، والإيماءات في الاتصال تفوق 99 %

في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية، وقد سميت هذه الاتصالات بلغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم اعتمادا على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته أو حركة جسده.

( بشير العلق، 2009، ص 105-106 ).

## 9-شبكات الاتصال التنظيمي:

شبكة الاتصال هي نمط الاتصال الذي من خلال يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم ببعض.

( صالح مهدي محسن العامري وظاهر منصور الغالبي، 2007، ص 501 )

وتحتل شبكات الاتصال بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة وردود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من

ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تجديد هذه الأنواع وإعطاءها المسميات التي تتناسب مع كل منها.

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

**9-1 الاتصال على شكل سلسلة:** وهي تمثل هرمًا تنظيميًا يتكون من خمسة أفراد، وتبدأ الرسالة من الأسفل إلى الأعلى، وتسير وفقاً لطريق محدد، وعبر مفاصل معينة.

إن هذا الأسلوب مباشر لأن من خلاله يتم تعريف جميع مستويات التنظيم الهرمي بمحتويات الرسالة، لأن كل واحد منها يساعد على نقلها وتوصيلها إلى غايتها.

( روتالديريجيو، ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 343).

ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير الرئيس، أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

(خضير كاظم حمود، 2010، ص 411).

**9-2 الاتصال على شكل عجلة:** وضمن هذا النمط من الاتصال يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير، حيث يكون هو المصدر الرئيس للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط. ويعتمد هذا النمط على مبدأ المركزية فالرئيس هو المركز الوحيد القرار وجميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل جرى الاتصال يمر به ويصدر عنه.

( أمين عبد العزيز، بدون سنة، ص 182).

ويتصف هذا النوع بالتقيد لأنها مركزة على الرئيس، فهو الذي يحددها بطريقة قاطعة ورسمية، وما على العاملين سوى الانقياد لها من ناحية، مع محاولة حماية مصالحهم الشخصية من خلال تحقيق الاتصالات التي تؤثر فيهم فقط من ناحية أخرى.

( علي شريف، 2000، ص 356).

**9-3 الاتصال على شكل دائرة:** وهنا يكون فيه كل عضو مرتبط بعضويين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا.

**9-4 الاتصال الكامل المتشابك:** ( نمط النجمة ) : وفي هذا النمط يمكن لأي شخص في التنظيم الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود، وباستخدام جميع قنوات الاتصال ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

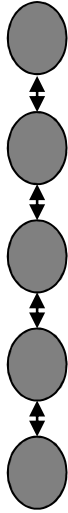
( محمود سليمان العميان، 2005، ص 248).

فالالاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالية.

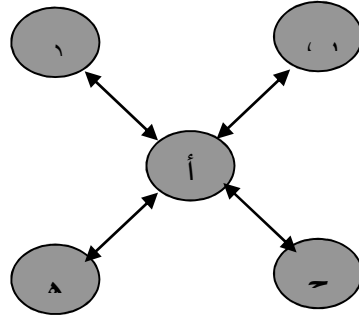
( حسين حريم، 2009، ص 273 )

**9-5 الاتصال على شكل عناقيد العنب:** ونجد هذا النوع من الاتصال خارج التنظيم الرسمي أي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وهي تعتبر جزءا مهما من شبكات الاتصال الغير رسمي داخل المنظمة إذ لا يتم السيطرة عليها من طرف الإدارة، وتدرج من قبل أغلبية العاملين أنها أكثر مصداقية من الاتصالات التنظيمية الرسمية التي تتم من قبل الإدارة العليا. وتستخدم بشكل كبير لخدمة الرغبة الشخصية للأفراد الذين ينقلون مثل هذه المعلومات من خلالها، حيث يمرر هنا أحد العاملين المعلومات إلى عدد قليل من العاملين والذين بدورهم يمررونها إلى آخرين وهكذا.

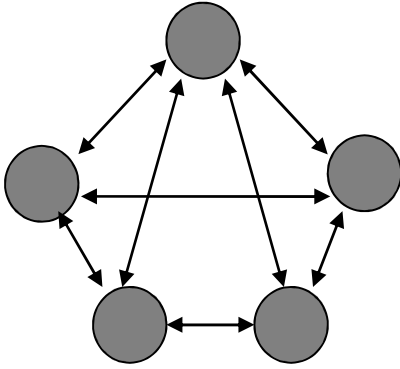
( ماجدة عطية، 2003، ص 176 ).



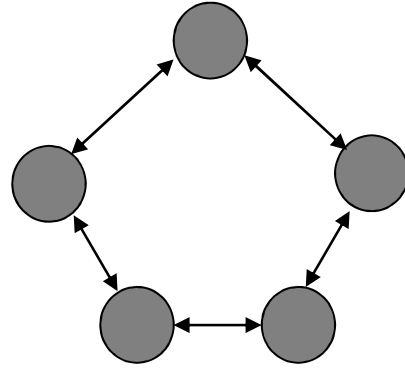
شكل رقم (8) نمط السلسلة



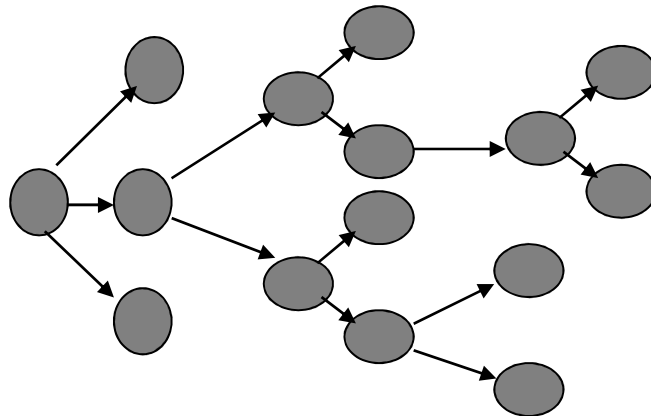
شكل رقم (7) نمط العجلة



شكل رقم (10) نمط النجمة



شكل رقم (9) نمط الدائري



شكل رقم (11) عناقيد العنب

المصدر: روتالديريجيو، ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 342

## 10- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي:

إن اختيار المنظمة لوسائل الاتصال التي تحقق من خلالها الأهداف المسطرة مرتبط بالظروف السائدة داخل المنظمة، وطبيعة النشاط، وطبيعة الرسالة المراد نقلها، ونوعية الاتصال، ولقد تعددت وسائل وأساليب الاتصال الإداري في المنظمة وخاصة في ظل التقنيات الحديثة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي كالتالي:

## 10-1 الاتصال الكتابي:

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوبة إرسالها إلى الآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو تعليمات أو غير ذلك.

( بشير العلق، 2009، ص 92).

ويتم حفظها في ملف حتى يتمكن من الرجوع إليها عند الحاجة. وتعتبر أكثر دقة في نقل المعلومات عن غيرها من الرسائل، كما يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة وسهولة، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويش.

( صالح محسن العامري وظاهر منصور الغالبي، 2007، ص 493 ).

وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات، والأوامر الفردية. . . . الخ.

## 10-1-1 طرق الاتصال الكتابي:

تقوم المنظمة بعدد من أنواع وصور الاتصالات المكتوبة ومنها:

أ- التقارير: التقرير الإداري هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، ويتضمن قدراً من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط والرقابة على العمل، ويختلف شكل التقرير

وعدد صفحاته ومحتواه وأسلوب العرض باختلاف المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه التقارير، والتقارير الفعال هو التقرير الذي يصيب الهدف والذي يجب أن تتوافر فيه:

- أن يعرض المعلومات بتسلسل منطقي.
  - أن يكون مكتوباً بأسلوب شيق وجذاب.
  - أن تكون الصياغة سليمة لغوياً.
  - أن يكون واضحاً ومختصراً.
  - بفضل أن يتضمن التقرير عدداً من الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية
  - أن يناسب شكله وحجمه فرع المستوى التنظيمي الذي يرفع إليه.
- ( أحمد ماهر، 2004، ص 424-425 )

-عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها في البحث والتحليل.

( خيري خليل الجملي، 1997، ص 143 )

ب- **المذكرات:** المذكرات هي إحدى أشكال الاتصال الكتابي التي تستخدمها المنظمات لمعالجة موضوعات أو قضايا وهي رسالة مكتوبة يتم تبادلها من العاملين ضمن علاقات العمل اليومية الداخلية في المنظمة، ومن سمات المذكرات الجيدة:

- أن تجمع المذكرات بين الإيجاز والتفصيل بمعنى لا تزيد المذكرة إلى درجة تقترب من حجم التقرير.
- يجب أن تستند المذكرة على رجعية دقيقة متكاملة توضح أساسيات الموضوع مجال المذكرة، وبصورة تقلل أسباب الاختلاف.
- يجب أن يغلب عليها الجانب الفني أو المهني الذي تخصص فيه الجهة التي أعدت المذكرة بصورة تلقي قبول وتقدير الأطراف الأخرى.
- من الأهمية ترتيب وتصنيف أجزاء المذكرة بصورة تحقق التسلسل والترابط بين محتويات المذكرة.

( مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي، 2008، ص 518 )

ت- النشرات الدورية والخاصة: وتعتبر هذه الوسيلة عامة 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. 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.

ث- الكتيبات: وهي مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقيّة، لائحة التأمينات والمعاشات... وغيرها.

وهي بصورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولا بد أن تشمل موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

( محمد يسري د عبس، 1999، ص 266 )

وتشمل الكتيبات وظائف عديدة ومنها:

- الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية: وهي تعرف الأفراد بكيفية تشغيل الآلات.
- كتيبات السياسات والإجراءات وتعرف الأفراد القواعد التنظيمية.
- الكتيبات التشغيلية: وهي تصف كيفية أداء المهام والاستجابة للمشاكل المرتبطة بها.

( احمد ماهر، 2004، ص 52 )

ج- النماذج: وهي وثائق نمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر توضحا للمعلومات، ويمثل نموذج تقييم الأداء نموذجا من النماذج المستخدمة في المنظمة.

( راوية حسن، 1999، ص 190 )

ح- الشكاوي: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي

( Alex Muchielli (b) ,1983 ,p56 ) .

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 وإنجاز الأعمال.

( محمد يسري إبراهيم د عبس، 1990، ص 266 ) .

خ- لوحة الإعلانات: تقيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويجات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية ( شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم.

( احمد ماهر، 2004، ص 52 )

### 10-1-2 مزايا الاتصال الكتابي:

أ- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.

ب- تتصف بالدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

( محمود سليمان العميان، 2005، ص 245 ) .

ت- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

( جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 610 ) .

ث- أنه يجول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى

ج- أنه يضمن تحديد المسؤولية، ولا يسمح بالشكر لها في حالات الفشل.  
( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 226 ).

ح- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

خ- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.

د- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة.

وتقدم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات والأرقام، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعزيزها.

( سليمان محمد الطماوي، 1987، ص 197 )

### 10-1-3 معوقات الاتصال الكتابي:

يفشل أحيانا المرسل في دقة التعبير حول المفاهيم والأفكار والآراء مما يعرض المستلم من عدم فهم الرسالة واستيعابها بدقة.

نظرا لكبر حجم المنظمات الاقتصادية الحديثة و ميل الأفراد لحماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات أو التحقيقات فان هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الوثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في عمليات الاحتفاظ بها في المخازن.

( علوطي عاشور، 2014، ص 56 )

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- 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.

( محمد يسري إبراهيم د عبس، 1990، ص 197 ).

**10-2- الاتصال الشفوي:** هي محادثات مباشرة على شكل اتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات أو أحاديث تلفزيونية وما أشابهما. حيث يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله للآخرين، مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاه يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته و اتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة

- هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوية أو الشفوية ( الكلام ) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي.

( ربحي مصطفى عليا. عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 95 )

وإن أهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخداما وشيوعيا بين المدراء، ولعل ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار، كما أنه سهل الاستعمال ولا يحتاج لوقت كبير ولا يحتاج إلى ورق أو مستلزمات أخرى.

( مصطفى محمود أب بكر وعبد الله عبد الرحمن البريدي، 2007، ص 163 )

وقد بينت إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفهية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن، أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات.

( بشير العلق، 2009، ص 89 ).

**10-2-1 طرق الاتصال الشفوية:** تقوم المنظمة بعدد من أنواع وصور الاتصالات الشفهية ومنها:

أ- **الاجتماعات:** يعرف الاجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الناس لديهم أهداف مشتركة ويهدف الاتصال من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الاجتماعات في المنظمة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف لأنها تمثل مختلف وجهات النظر، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة واستهلاكاً للوقت.

وأهم ما يتم عرضه عادة في الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية، والنتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة والعوائق الأساسية التي واجهتها، والتي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها، كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف التوصل إلى تفاهم متبادل حولها وكذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة.

( عبد المعطى محمد عساف ومحمد صالح فالج، 2004، ص 100 )

ب- **المقابلات الشخصية:** المقابلات الشخصية هي نوع من الاتصالات بين طرفين يكون لأحدهما ( على الأقل ) هدف أو غرض من المقابلة، تقوم على تبادل المعلومات أو جهات النظر، ويكون فيها متحدثون ومستمعون.

وتعتبر المقابلات أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، وتهدف إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوي، أو التنظيم في المنظمة، والوقوف على استعداد العاملين وقدرتهم، وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب.

حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مشكلة معينة لتحقيق هدف أو عرض معين، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات، كما تتيح التعرف على أفكار واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية.

( احمد ماهر، 2003، ص 367 ).

ت- **الحديث الشفوي:** يعد الحديث أحد أوجه الاتصال اللفظي الشفوي، وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة، تنتقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين، وتشير كثيراً من الدراسات إلى

أن الاتصال الشفوي المباشر وجها لوجه له تأثيره الكبير على عملية الإقناع، وعلى موقف الناس.

ث-الاتصال التليفوني: الهاتف جهاز اتصال جدا داخل المؤسسة وخارجها، وهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما وشيوعا في العالم وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم وشخصية المؤسسة والعاملين فيها، وتختلف الأحاديث التليفونية عن الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي تعتمد على الحوار فهي أحاديث غير مباشرة تلقائية وسريعة، وذات طبيعة خاصة، وتعتبر الآن أحد أنماط الاتصال الرئيسية في كل قطاعات الأعمال.

( محمد منير حجاب، 2007، ص 123 )

10-2-2 مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

أ-تقوم الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

( طارق المجذوب، 2000، ص 521-522 ).

ب-يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخش أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

ت-يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته وخاصة في حالة الاتصال المباشرة.

( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 226 ).

ث-تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سرعة وسهولة تعديل القرارات والتعليمات لتتلاءم مع الموقف بع المناقشة

ح-سهولة الاستخدام حيث أنه لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير والإعداد له

خ-العفوية والصدق وقوة التأثير.

( بشير العلاق، 2010، ص 90 ).

د- ينمي روح الصداقة والتعاون.

ذ- الاتصال الشفهي يوفر الوقت، وينمي القدرة على الكلام بطلاقة وفاعلية.

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

**10-2-3 معوقات الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:**

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

( سليمان محمد الطماوي، 1987، ص 270 )

ب- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات حيث تكون غير واضحة.

ت- تكلف جهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة.

ث- قد يؤدي إلى سوء فهم المتلقي بالمناقشة، مما يترتب على ذلك من أخطاء غالية الثمن بهذا الشأن.

( خضير كاظم حمود، 2002، ص 126 ).

**10-3 الاتصال المرمرز والمصور:**

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة

وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 228)

ومن الأساليب المستعملة في هذه الاتصالات خرائط سير الإجراءات وتساعد هذه الخرائط على تتبع الخطوات والمراحل التي تمر فيها المعاملات من نقطة البداية إلى المرحلة الغائية فيها والخرائط ما هي إلا صورا أو رسومات تستعمل فيها الرموز لتوضيح الخطوات التي تمر فيها المعاملات، وتنقسم خرائط سير الإجراءات إلى نوعين:

**10-3-1- خرائط سير الإجراءات العادية:** وتبين هذه الخرائط الخطوات التفصيلية التي تمر فيها المعاملة من البداية حتى النهاية، وتعتبر أفضل وسيلة لتحليل ودراسة الإجراءات واقتراح إجراءات مبسطة، فهي تصور وبشكل دقيق كافة العمليات التي في المعاملة وجميع الخطوات التي تمر فيها مهما كانت صغيرة وتعرض في صورة مبسطة وبشكل متسلسل حيث تساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من الخطوات.

**10-3-2- خرائط سير الإجراءات المتعددة:** وتستخدم في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي لا يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير الإجراءات العادية.

(محمد شاكر عصفور، 1999، ص 171).

#### 10-4 الاتصال الالكتروني:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنيت، والاكسترنيت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية المتفاعلة، والفضائية، وغيرها بكثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد

للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات دون تكاليف سفر أو وقت.

(بشير العلق، 2010، ص 94).

حيث توجد أنواع متعددة من الاتصالات والوسائط لتحقيق التواصل والتي يمكن اختيار الأنسب منها تبعاً العمل والموافق، ودرجة الرسمية وهي:

**1-4-10 الفاكس Fax:** يعتبر احد وسائل الاتصال الحديثة، فهو أداة هامة، سهلة وسريعة في نفس الوقت لإرسال واستلام المعلومات والمعطيات، ويعمل عن طريق تكنولوجيا الاتصال، حيث يقوم بإرسال نسخ طبق الأصل للوثائق المراد إيصالها إلى الطرف الآخر، كما يستخدم لبث واستقبال الصور أيضاً.

(محموش فضيلة، 2009، ص 264).

**2-4-10 الحاسوب الآلي:** ويعتبر وسيلة جد هامة للاتصال، إلى جانب كونه احد أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة في معالجة الوثائق الإدارية ونشرها فكلما كان استعمال الحاسوب الآلي بكفاءة عالية كلما كان مردود العمل داخل المؤسسة اكبر، وذلك لا يأتي إلا من خلال الاستخدام الجيد والكفاء لهذه الوسيلة.

**3-4-10 الأقراص المضغوطة والمرنة:** وهي من الدعائم التقنية المهمة جداً، فهي وسائل ملتيميديا، وتخزن آلاف المعلومات المكتوبة، المصورة والصوتية ومن خاصيتها أنها تمكننا من استرجاعها وإستشارتها في أية لحظة إذ يمكنها أن تحل محل النشرات المكتوبة.

**4-4-10 الإكسترنات: Extranet** عبارة عن شبكات أو خدمات شبكية متشابهة تفصل بينها حدود دقيقة وديناميكية تتغير معاييرها من يوم إلى آخر، استناداً إلى المستجدات التقنية في عالمنا المعاصر.

**5-4-10 البريد الإلكتروني:** هي وسيلة اتصال حديثة جد هامة فهي تسمح بإرسال كما هائلاً من الرسائل المضمنة من تعليمات، مذكرات، وتقارير في زمن قياسي نحو عدد كبير من الأشخاص حضوراً أم غائبين بين مختلف هياكل ومديريات المؤسسة عن طريق الحاسب

الالكتروني. تتسم بكونها رسالة قصيرة وفورية وسريعة. . . . إذ تم نسيان العناوين أو التواريخ سيقوم الحاسوب بهذه المهمة تلقائياً.

**10-4-6 التلكس Télex:** هو وسيلة برقية للاتصال توازي الخدمة الهاتفية في السرعة وهو جهاز طابع مرسل / مستقبل يستطيع المشترك من خلاله ان يتصل بأي مشترك في العالم عبر محطة الأقمار الصناعية وهي أسرع وسائل الاتصال الرسمية وللتجارية يستخدم السرعة والإتقان.

( محموش فضيلة، 2009، 279-282).

### 10-5 الاتصال غير اللفظي:

يشارك إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة حيث يتم كثير من الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بين الرئيس والمرؤوسين وبين الرئيس وزملائه وبين المرؤوسين فيما بينهم

. . . الخ. بواسطة الفاعل المباشر وجها لوجه. وفي كثير من الأحيان يكون للسلوك الغير اللفظي تأثير في نقل الرسالة اكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير وللمحادثات.

ويعرف الاتصال الغير لفظي بأنه " استجابات إنسانية غير كلامية ( مثل: الإيماءات وتعابير الوجه ).

( محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 268).

وتجدر الإشارة ان هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، حيث استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلفة اتصال وحيدة، ومازالت هذه اللغة تستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، وفي غابات الأمازون وأجزاء من القارة الهندية، كلفة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجل الاتصال والتواصل.

وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توحى برسالة أو معني معين.

وتقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيحاءات في الاتصال تفوق 99% في حالات معينة. وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالي من المصداقية، وقوة التأثير على المستلم، خصوصا إذا ما اجاد استخدامها وقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعد من الأدوات المهمة جدا في الحكم على شخصية ومواقف المتقدمين لشغل الوظائف في العديد من المنظمات.

(بشير العلق، 2009، ص 96-97).

وان الفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين وبين الزملاء سيكون صعبا لو اقتصر فقط على تفسير الاتصال المكتوب أو المنطوق، لان تعبير وجه المرسل أو الحركة جسمه قد تعتبر أقوى مما تعبر عنه الكلمات.

### 10-5-1 أهمية الاتصال غير اللفظي:

أ- مهمة خاصة عند الرغبة في إظهار مشاعر معينة.

ب- تتسم بحرية التعبير لكل من المرسل والمستقبل.

ت- القدرة على الاعتماد عليها والوثوق بها. (الكلمات يمكن التحكم فيها بصورة اكبر لكن لغة الجسد وتعابير الوجه لا يمكن التحكم فيها).

ث- تمكن من تفسير اتجاهات ونوايا الأفراد والاستجابة لهم بصورة سليمة.

ج- أكثر فعالية من وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل.

(احمد ماهر، 2004، ص 144-145).

### 10-5-2 أشكاله:

وتتخذ الاتصالات غير اللفظية عدة أشكال منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه وحركة العينين والإيماءات المختلفة حيث تصنف الاتصالات غير اللفظية على النحو التالي:

أ- لغة الإشارة: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

ب- لغة الحركات أو الأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معاني أو مشاعر.

ت- لغة الأشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة، للتعبير عن معاني أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي. كما يمتد الاتصال غير اللفظي ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية.

( حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، 2006، ص 252 )

ث- ملامح مادية: مثل الملامح الجسمانية للفرد كنوع البنية، والحجم والوزن، ولون البشرة والملابس، وغيرها فكلها تلعب دورا هاما في الاتصال.

ج- حركات وإيماءات جسمانية: كالاتكاء للأمام أو للخلف، الإشارات باليدين أو بالأصابع وغيرها، وهذه توحى بمعنى معين للمستقبل.

ح- تعابير الوجه: وهذه تحمل معاني غزيرة ومنها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصدقة بينما العبوس والتقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب وعدم الرضا، كما أن لحركات الشفاه دلالتها.

خ- حركات والتقاء العينين: وهذه تؤدي إلى أربع وظائف في الاتصال:

- تنظيم تدفق المعلومات.
- بدء وانتهاء المحادثة.
- التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه والاهتمام.
- تحمل عواطف ومشاعر حيث يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أبناء غير سارة أو تقديم تغذية عكسية.

(محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 269).

وتكون هذه الحركات غير مخطط لها مسبقا مثل:

- ✓ حركة الحاجبين تعبر عن عدم التصديق.
- ✓ هز الكتفين للتعبير عن عدم الاهتمام

- ✓ تنقر على أصابعنا تعبيراً عن نفاذ الصبر.
- ✓ الضرب على الجبهة تعبيراً عن النسيان.

(ماجدة عطية، 2003، ص 174).

وعليه فإنه من المهم إدراك أن الرسائل غير اللفظية لا يمكن تفسيرها بأسلوب موحد، أي أنه لا يوجد قاموس يحدد كل رسالة فهذه الرسائل تأتي تبعاً لطبيعة الموقف الذي يوجد فيه الفرد.

جدول يلخص سلبيات وإيجابيات أهم وسائل الاتصال التنظيمي:

<p><b>الهاتف</b></p>	<p>*<b>الإيجابيات:</b> شفوي، يسمح بتقديم الأسئلة والحصول على الإجابات، ملائم والتغذية الرجعية فورية وعملية الاتصال ثنائية الاتجاه</p> <p>*<b>السلبيات:</b> أقل مباشرة أي غير شخصي، لا يوجد سجل أو وثيقة للرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن فهم الرسالة بطريقة خاطئة وقد يكون التوقيت غير مناسب وربما يكون من المستحيل إنهاء الرسالة.</p>
<p><b>وجها لوجه</b></p>	<p>*<b>الإيجابيات:</b> بصري واتصال شخصي، ويمكن استخدام أساليب توضيحية مختلفة وتحديد نوع الانفعال أو معالمه وتغذية راجعة فورية</p> <p>*<b>السلبيات:</b> قد يكون الوقت غير مناسب ويتطلب تفكيراً فورياً، وليس من السهولة بمكان إنهاء الاتصال والمكانة أو السلطة التي يتمتع بها طرف معين قد تضع ضغوطاً على الطرف الآخر</p>
<p><b>الاجتماعات</b></p>	<p><b>الإيجابيات:</b> يمكن استخدام وسائل الإيضاح المرئية، ويتضمن لقاء عدة عقول معاً، واتصال ثنائي الاتجاه.</p> <p>*<b>السلبيات:</b> تستغرق كثيراً من الوقت وليس الوقت مناسباً، وقد يهيمن فرداً واحداً على الجماعة.</p>
<p><b>التعليمات المكتوبة</b></p>	<p>*<b>الإيجابيات:</b> مختصرة، قصيرة وهي بحد ذاتها وثائق يمكن الاحتفاظ بها ، وتطلب تفكيراً مسبقاً في الرسالة ويمكن توزيعها على نطاق واسع.</p> <p>*<b>السلبيات:</b> لا يمكن التحكم في مستقبل الرسالة - على الأقل - من الناحية الشخصية واتصال ذو اتجاه واحد والتغذية الراجعة تأتي متأخرة</p>

<p><b>**الإيجابيات:</b> كامل وشامل، ويمكن تنظيم البيانات بطريقة تناسب الكاتب وفي الوقت الذي يناسبه يمكن توزيعه بسرعة.</p> <p><b>السلبيات:</b> أقل من الناحية الشخصية، قد تتطلب قراءته وقتاً طويلاً واتصال ذو اتجاه واحد والتغذية الرجعية عادة تأتي متأخر.</p>	<p>التقارير الرسمية</p>
<p><b>**الإيجابيات:</b> أقل تكلفة مقارنة مع السفر، ويمكن استخدام وسائل الإيضاح وتقلل أثر الهالة الناجمة عن السلطة / المكانة وتجعل المنتفعين أو المشاركين أفضل استعداداً.</p> <p><b>**السلبيات:</b> الاتصال بين المشاركين لا يكون شخصياً وهذا الأسلوب لا يلائم جلسات التفكير بصوت عالٍ وتكاليفه عالية</p>	<p>مؤتمرات عبر الهاتف</p>

الجدول رقم(01): سلبيات وإيجابيات أهم وسائل الاتصال التنظيمي

## 11 - نظريات الاتصال التنظيمي:

اهتم علماء التنظيم والمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال منذ ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية، حيث ينظر لعملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها، كما أن هذه النظرية تنطبق مع صورة المؤسسة والإنسان فيها من طرف التقليديين، وتطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت لهذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية والجماعات الرسمية والغير رسمية في المؤسسة، والدور إلي تلعبه مختلف أوجه نشاط المؤسسة من إعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.

(ناصر دادي عدون، 2004، ص 22).

وهذه النظريات هي:

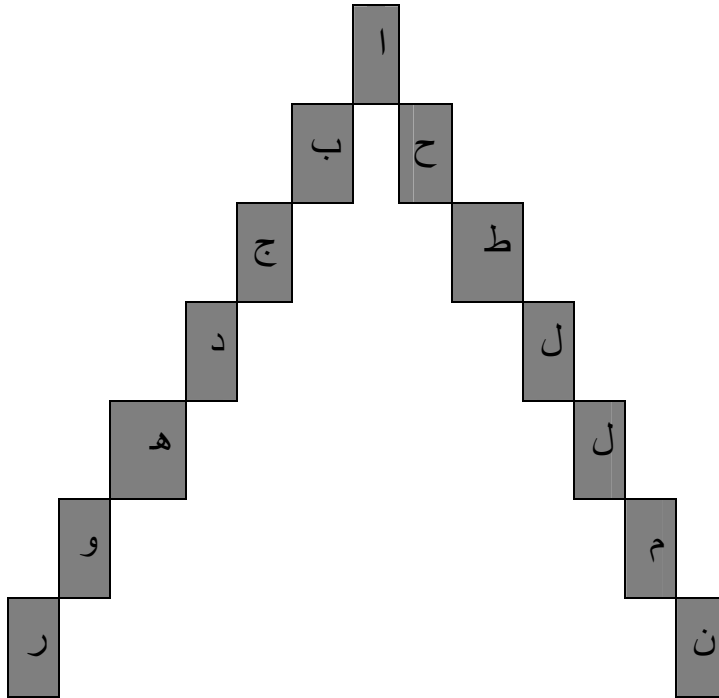
### 11-1- النظرية الكلاسيكية: فايول 1911، تايلور 1916:

بالحديث عن ساهمة النظرية الكلاسيكية ( التقليدية ) في الإدارة والتنظيم نجد أنها مساهمة محدودة، فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدث عن الاتصالات

إلا كونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل، و بغرض توجيه المرؤوسين والتحديد طريقة الأداء، ويقدم " هنري فايول " رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديرة بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم

( فضيل دليو، 2003، ص 95 ).

فوفقا للشكل رقم (14) يوضح فايول نظريته بأنه لو أراد الشخص " و " الاتصال بالشخص " م " فعليه أن يصعد للأشخاص والمناصب " هـ "، " د "، " ج "، " ب "، " أ " ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب " ح "، " ط "، " ك "، " ل "، " م " وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية ومكتبية طويلة ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، و عليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية " و "، " م " وقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته، وذلك لأنه كان يفتح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الراسبة السائدة في ذلك الوقت.



شكل رقم ( 12 ) يوضح مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية.

المصدر: أحمد ماهر، 2004، ص 35.

## 11-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

إن القصور الذي كان موجود في النظرية الكلاسيكية، هو الأمر الذي أدى إلى بروز منهج العلاقات الإنسانية من خلال مجهودات ودراسات الهاوثورن **HAWTHORNE** فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ودافعية ورضا الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية وعلى هذا الأساس انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل كما هو في النظرية الكلاسيكية إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم وكوسيلة لرفع العمل والرضا عنه.

## 11-3- النظرية الحديثة:

أما النظرية الحديثة فتقدم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات ولا يسع المقام لشرحها كلها، ويجب أن ننتقي أشهر المساهمات الحديثة، ويقدم " رنسيس ليكارت " مفهوم حلقة الوصل، ويركز مفهوم حلقة الوصل إلى أن كثيراً من العاملين يلعبون دوريين في أعمالهم الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين، ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضاً الترابط بين المجموعة.

( أحمد ماهر، 2004، ص 36 )

## 11-4- نظرية النظم:

تتظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراد و أهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فتتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيويته، وتري نظرية النظم أن:

- أ- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
- ب- أن الاتصالات هي الوسيلة الرابطة للنظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء، ومربين ومساهمين. . . . . وغيرها.
- ت- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- ث- أنه باختلاف الظروف ( مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها. . . ) يمكن أن يختلف نظام وسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.
- وكامتداد لنظرية النظم، تقدم " النظرية الموقفية " تأكيدا لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقا عديدة لذلك ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد والنظام أن يتقبلوا هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر، أي لو أحسن استخدام الاتصالات.

### 11-5- نظرية المعلومات:

تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستعمال المعلومات وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها وعرضها، وعلى هذا فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي ( في شكل أحاديث أو تقارير أو غيرها ) إلى رموز Code معينة، مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارة الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات، كما تهتم أيضا بنظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع.

( أحمد ماهر، 2004، ص 38 )

## 11-6- نظريات التأثير المباشر:

جاء بهذه النظرية " هارولد لازويل " حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا من مجموعة من الأشخاص المنعزلين ( حيث تأثر بفكر فرويد )، ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل، فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي ويستجيب بشكل فردي.

لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد وافترض أن للإعلام تأثيرات عميقة ومفاجئة، وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثير إعلام.

(شريط الشريف، 2008-2009 ص 91).

## 12- العوامل التنظيمية التي تؤثر في الاتصال:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر مايلي:

12-1- مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لاشك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

أ- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

ب- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى

ت- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة

وقد نالت الاتصالات الأفقية التي تتدفق من أسفل إلى أعلى إهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما إرتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

12-2- زيادة فهم العاملين يحققه الإتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما إرتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة

12-3- إعادة تنظيم المنشأة: بما يكفل تسيير وتنشيط الإتصالات من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها بما يلي:

أ- إختصار الوقت والجهد

ب- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات

ت- تبادل المعلومات

ث- تقصير حضور الاتصال

ج- تضيق نطاق الاشراف بالغاء بعض المستويات الادارية التي لا يحتاج إليها العمل

12-4- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين: وهذه المهارات هي:

أ- مهارات التحدث

ب- مهارات القراءة

ت- مهارات الاتصال

ث- مهارات التفكير

ج- تطوير نظم حفظ المعلومات

ح- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة

خ- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة

د- تخلي العاملين عن الإتجاهات السلبية

ذ- تقييم نتائج الاتصال وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا

( أحمد النواعرة، 2010، ص ص 27- 28 )

## 13- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمة تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم أو المستقبل وفي هذه الفترة قد تتعرض للعديد من العوائق المختلفة التي تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعاليتها، بحيث يحول دون تحقيق الأهداف 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 عدة أنواع من المعوقات نذكر منها:

## 1-13 المعوقات النفسية:

وهي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال والمتمثلة بالمصدر (المرسل) والمتقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية ما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات ما يلي:

**1-1-13 تباين الإدراك:** إن إدراك المرسل الخاطيء 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 على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه نتيجة الأسباب التالية:

- أ- تأثير التوقعات والحاجات والخيرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- ت- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- ث- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الرسائل ذات المحتويات غي المألوفة من جانب المرسل إليه.

(محمد يسري د عبس، 1999، ص 307).

## 13-1-2 الانطواء:

- أ- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.  
 ب- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.  
 (محمود سليمان العميان، 2005، ص 252)

## 13-1-3 اللغة:

هي بوسيلة اتصال يتم بها 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 أن اتصال الإيماء فيما بينهم يتم بسهولة وتيسير، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها، وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن العرض تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

(طارق المجذوب، 2000، ص 522)

## 13-1-4 الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيتها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجز انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

(عبد الغفور يونس، 1971، ص 522)

## 13-2 - المعوقات الاجتماعية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها لشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي

تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

### 13- 2- 1 التباعد الاجتماعي:

ويقصد 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. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة نجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

### 13- 2- 2 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 وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو سيخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

(كامل محمد الغربي، 2004، ص 242).

### 13- 3- المعوقات التنظيمية:

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

## 13-3-1 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 بـ:

أ- 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 داخله، وذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

ب- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم السلطة، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

فقد وجد " راد " أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذي ليهم طموحات لترقية 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.

(أحمد صقر عاشور، 1995، ص 275).

## 13-3-2 صعوبات انطلاقاً من التخصص للعمل:

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

### 13-3-3 صعوبات مترتبة عن درجة الرسمية:

- حيث أن اكبر التنظيم وتعقيده حتم عليه الميل على استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:
- أ- غالبا ما يكون غير محفز.
  - ب- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية، وإغفال النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
  - ت- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة الإبلاغ على العاملين.
  - ث- احتمالات التحريف الكبيرة.
  - ج- عدم توفر التغذية العكسية، وعدم إتاحة الفرص وطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة غير الاتصال الكتابي.

### 13-3-4 صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر ما يلي:

- أ- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- ب- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء التنافسي بينهما.
- ت- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وان الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

### 13-4 المعوقات الفيزيقية:

من المعوقات الفيزيقية نجد ما يلي:

- 13-4-1 التباعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل: حيث سيؤدي ذلك إلى احتمالات التأخير والإعاقة.

- 13-4-2 كبر حجم المنظمة والإغراق في الرسمية: حيث يلاحظ أن تضخم لمنظمة سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية كما يضاعف عدد الفروع والوحدات الفرعية، الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال بين أجزاء المنظمة وفروعها المختلفة، وتزداد هذه

الصعوبة في ظل الالتزام المعهود بالاتصالات الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل والمستقبل في معظم الحالات لها، وبالتالي تشابك قنوات الاتصال العديدة.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 235).

#### 14 - خصائص و مقومات الاتصال التنظيمي الفعال:

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة، ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا. يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع و الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

(منال طلعت محمود، 2002، ص 22).

حيث يشير كل من ويلي و وايت (1985) بان البداية السليمة لعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسه أو وجود المعلومات نفسها.

(جمال الدين عويسات، 2003، ص 50).

إذ يرى صلاح الشنواني أن القدرة على الاتصال تفي القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة، ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية.

( صلاح الشنواني، 1999، ص 161).

كما انه ولكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها.

( RICHARD ARCAND ، 1998،p22 )

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

أ- 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 عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا النجاح الاتصال.

ب- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو الحاجة التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حرياته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

ت- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي ن حيث احتياجات المنظمة طبيعة ظروف بيئة العمل.

(هالة منصور، 2000، ص 58).

ث- ضرورة اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.

ج- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.

( محمد بن علي المانع، 2006، ص 22 ).

ح- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة، ولا يستعمل إلا الرموز والوسائل التي يفهمها هذا المستقبل

خ- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية، وهذا بتفويض الاختصاص وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة المعنوية وبث روح الثقة و التعاون.

د- شرح بوضوح مشكل الاتصال الذي قد تطرحه المنظمة وتقييم الاتصالات الحالية

ذ- التخطيط الجيد للاتصالات، فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً و كلما زادت وضوحها، حيث أنه غالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط.

( صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 280 ).

ر- تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستعنين وذلك باختيار الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون بناء على ما يحملونه من خلفية ومعرفة.

( بلال خلف سكارنه، 2010، ص 385 ).

من خلال كل ما ذكر يمكن القول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال، وضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي، دون أن نهمل بأن يوضع الاتصال وفقاً لاحتياجات المنظمة والأفراد بما يخدم أهدافها وأفرادها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل اتصالاتها الفعالة

## الخلاصة:

من خلال كل ما سبق وتقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز قيمة وأهمية هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب التسيير المستعملة، بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المؤسسة، ومقومات النشاط التعاوني في الجماعات، وبالتالي يحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

### تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- المعنى اللغوي والإصطلاحي للأداء الوظيفي.
- 3- معايير الأداء الوظيفي .
- 4- محددات الأداء الوظيفي.
- 5- أنواع الأداء الوظيفي.
- 6- معدلات الأداء الوظيفي.
- 7- قياس الأداء الوظيفي.
- 8- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .
- 9- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي .
- 10- نظريات الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية، والنمو، والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.

إن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، وإن كمية، ونوعية الإنتاج السلعي والخدمات هي من المؤشرات المهمة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث أن هذه المؤسسات وجدت لتقديم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة. ومن الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفا هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج، والتكاليف المقدرة له.

### 1- مفهوم الأداء:

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.

#### 1-1- المعنى اللغوي:

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

( ابن منظور، ص26 )

#### 1-2- المعنى الاصطلاحي:

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

( احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، 1984م، ص 166 )

-الأداء عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من لانجاز عمل معين في منظمة ما.

( محمد شوقي شوقي، 2005م، ص 87 )

-هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

(حنفي محمود سليمان 2003 م، ص 14 )

-انه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص

( نائل العوامله، 2004م، ص 66 )

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد ومتطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى

الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

( راوية حسين، 2003م، ص 209 )

- تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنطقة.

(محمد عبد الغني حسن هلال، 1996، ص ص 11- 12)

- هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لآخري وان وجد بينهما عامل مشترك.

( مهدي إبراهيم مجبر 1994م، ص 49 )

- إنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله

( احمد صقر عاشور 1986 م، ص 25 )

- نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

( عبد الرحمان على المير، 1995م، ص. 213 )

-قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعماليات المرافقة لها وباستخدام وسائل لإنتاج والإجراءات التحويلية والكمية والكيفية.

( عبد المليك مزهودة، 2001م من ص 86 . )

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفية الفرد.

(محمد سعيد أنور سلطان، 2003م، ص 219)

ويشير توماس جلبرت إلى مصطلح الأداء، إذا يري أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

(عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص 97)

- النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

( محمد بن عبد الله العثمان، 2003، ص 73 )

-بعض علماء الأداء ينظرون إلى الأداء على انه " انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أي كانت طبيعة هذا العمل.

( p. jowett. & m. rotwell,1988,p2 )

-أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات. . . . ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف.

( صالح بن نوار، 2010، ص 91 )

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنتج" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته.

( حمداوي عمر، احمد بخوش، 2012، ص 150 )

- عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

(هاينز، ماريون آي، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصياغ، 1989، ص 84)

- تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

( الخزامي، 1999، ص 18 )

- سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

(هلال، 1999، ص110)

- سلوك يحدث نتيجة سلوك، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون.

(الخرامي، 1999ص19)

-نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

( الزهراني، 1999، ص55 )

-تفاعل سلوك الموظف، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته

( الحازمي1420 ، ص47 )

-المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تعاملها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية

( أمينة عثمانى، عائشة سمسوم، 2009، ص2009)

-قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

(علي محمد عبد الوهاب، 1984، ص290)

وحسب miller/bronily

- فإن الأداء انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

(الحسيني فلاح حسيني، 2000، ص231)

-كما يعرف كل من **bengt karlof/svante ostblom** الأداء أنه العمل المنجز بهدف ترقية فعالية المنظمة على المدى القصير والطويل.

( **bengt karlof/svante ostblom. 1994. p24**)

فيما يعرفه **alain febnandez**

-البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجيهات المنظمة

( **alain febnandez. 2000. p40**)

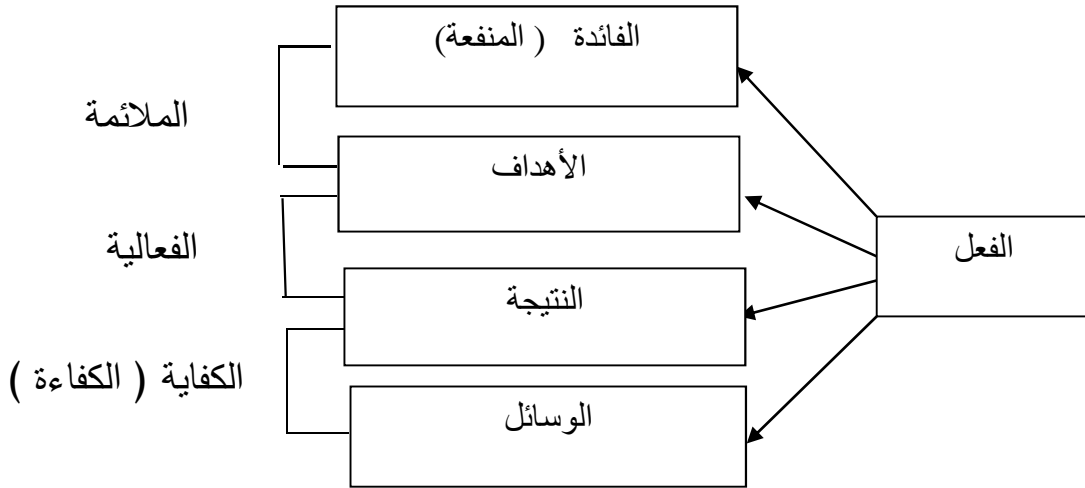
من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2- معايير الأداء ومحدداته:

2- 1- معايير الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، و هذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:



الشكل رقم ( 13 ) يوضح معايير الأداء

المصدر: علي غربي و آخرون، 2007، ص132

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:

**2-1-1-1- الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف و التوقعات.

**2-1-1-2- الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

**2-1-1-3- الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه

يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل

**2-1-4 الإجراءات:** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق

والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين. ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون

( شامي صليحة، 2010، ص72-73 )

2-2 - محددات الأداء الوظيفي:

هناك اتجاهات في تحديد الأداء نذكر منها:

2-2-1 الاتجاه الأول:

القائل بأن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.

أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

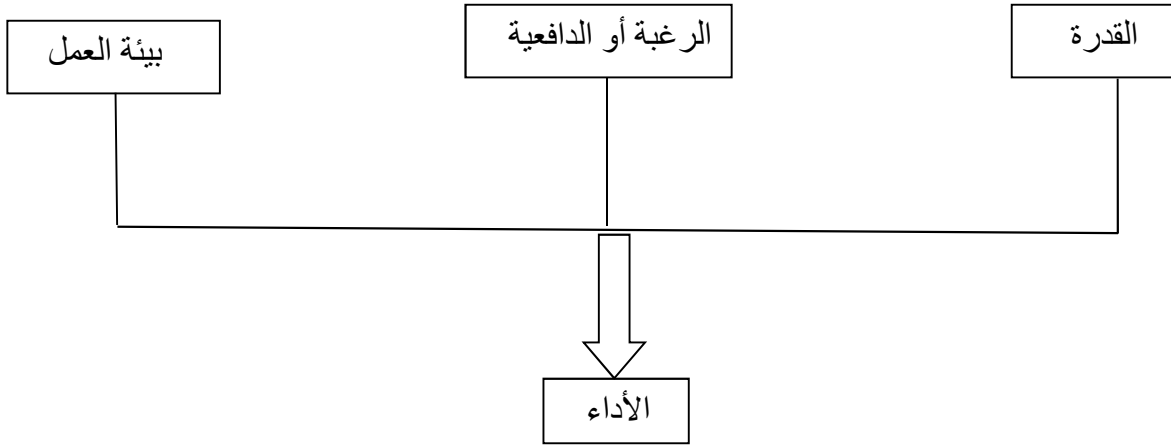
( سالم بن بركة الفايدي، 2008، ص 98 )

أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

( علي السلمي، 1975، ص 28 )

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم: ( 14 ) يوضح محددات الأداء

المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيم رؤية معاصرة، 2000، ص 146

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.

ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

أ- **الدافعية الفردية:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب روبنز فالدافعية هي " الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية". وللاشارة فالبدائيات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل التون مايو وزملائه في مصنع وسترن اليكترك منذ عام 1929 ، والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم. لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم. وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعيا والمساهمة في إعطاء الأفكار. وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية

التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل. ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر. فالمديرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترموا طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم.

ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فإن على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم. . . الخ ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم.

(محمد أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشابشة، 2006، ص 6 )

**ب- القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية [www. hrdiscussion. com](http://www.hrdiscussion.com)):

**ج- بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

(محمود سلمان العميان، 2004، ص 325)

## 2-2-2 الاتجاه الثاني:

أما بعض الباحثين فقد حددوا الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي:

### 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 الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} + \text{القدرات} + \text{إدراك}$$

( راوية حسن، 2003، ص210 )

مما سبق يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

( خالد حمدي الحربي، 2003، ص51 )

### 3- أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى معايير محددهاته يمكننا الإنتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك: فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**3-1 حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

#### 3-1-1 الأداء الداخلي:

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

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

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

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

#### 3-1-2 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.

( عادل عشي، 2002، ص-ص 5 - 6 )

### 2-3 حسب معيار الشمولية:

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

#### 1-2-3 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 كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو.

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

#### 2-2-3 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.

(عمر محمد تومي الشبيلي، 1988، ص 56 )

#### 4- أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

#### 1-4 كمية الجهد المبذول:

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

#### 4-2 الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

#### 4-3 نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

(محمد سعيد أنور سلطان 2003 م، ص 220)

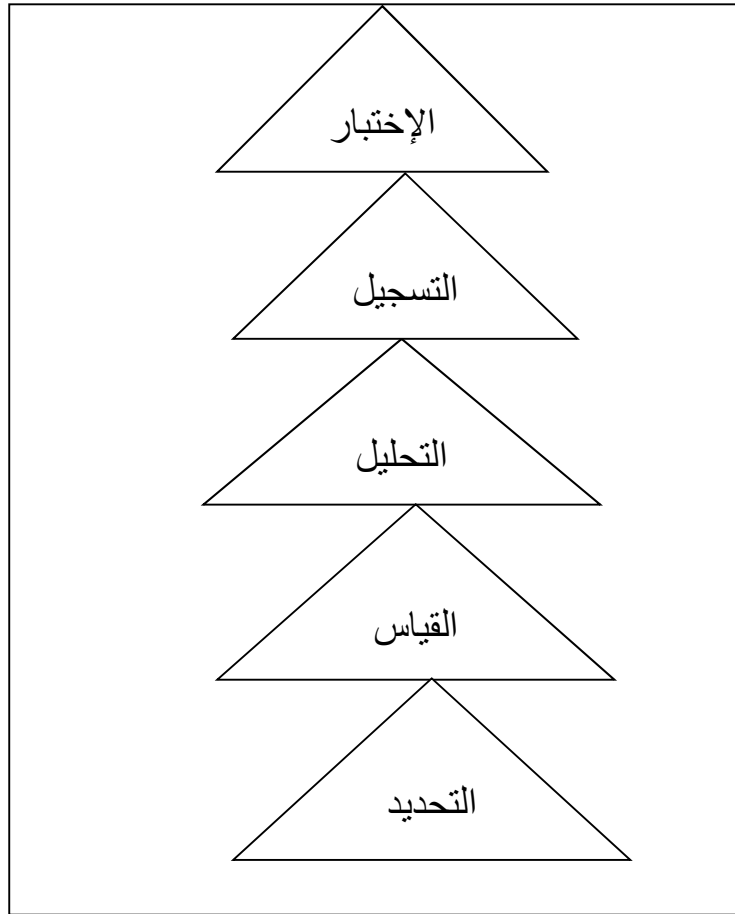
#### 5- عناصر الأداء الوظيفي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف
- لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله

(صلاح عبد الله، 1979، ص 18)

## 6- معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوبة بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين دون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدي كفاءته. ويرى مهدي حسن زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال خطوات يوضحها الشكل (15)



الشكل (15): خطوات عملية وصف معدلات الأداء

المصدر: مهدي حسن زويلف، 1993 م، ص 288

وقد لخص مهدي حسن زويلف كل خطوات السابقة باختصار على النحو التالي:

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

ب -التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكون للنشاط المتجدد في العمل.

ج -التحليل الانتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

د -القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

هـ - التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه (مهدي حسن زويلف، 1993م، ص 288 ، . 289)

#### 7- قياس الأداء:

-يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة

-ويعتبر المعيار وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات والى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب

انجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني.

ويحدد "عسكر" وسائل مختلفة لقياس الأداء منها

أ- **سجلات الأداء:** وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء و الإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

ب- **الملاحظة الشخصية:** يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد أن مستوي الأداء يطابق المعايير الموضوعية.

ج- **مستوي الرضا:** يعتبر مستوي الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو المعاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلا إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوي أو المعيار المطلوب.

ويري "القاضي" أن هناك طرق لقياس كفاءة أداة العاملين وفيما يلي أهم هذه الطرق:

أ- **الطريقة الأولى:** مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوي معين من الجودة في وحدة زمنية معينة، أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد

معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

**ب- الطريقة الثانية:** إجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل، وميوله، واتجاهاته واستعداداته، وإبعاد شخصيته، واختبارات الأداء هذه بهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنّها تكلف أموالاً طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

**ج- الطريقة الثالثة:** تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها، فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء و حالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال و الوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تفتقر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام.

وهناك وسائل أخرى لقياس الأداء حيث توجد فئتان من مقاييس الأداء وهما: مقاييس الأداء الحكيمة (التقديرية)، ومقاييس الأداء غير الحكيمة (الموضوعية)، وتمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكيمة حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فإن تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعاً من التجريد.

أما مقاييس الأداء غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريدا أو تجميعا أو استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الأقل، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها ومشاهدتها أو مقارنة مباشرة من موظف لآخر وتشمل مقاييس غير الحكمة عادة على مؤشرات كنسبة التآلف ومعدل الإنتاج والموقف المستغرق في انجاز المهمة، هذه واضحة إلى حد كبير وتحدد في مجالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة، وهناك مقاييس أخرى غير حكيمه ولا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كمعدل الغياب، ترك العمل، الحوادث والشكاوي. وعلى الرغم من أهمية موضوع الأداء بالنسبة لنظريات الإدارة إلا إن ذلك لا يلغي حقيقة صعوبة قياس الأداء فعملية قياس الأداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لان أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية و العقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي على عملية القياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد.

ويتضح مما سبق تعدد الآراء في نماذج قياس الأداء نتيجة اختلاف الباحثين وتعدد آرائهم في العناصر التي تتضمنها نتائج القياس، وقد ارتبطت نماذج قياس لأداء ارتباطا قويا بالموظف والوظيفة وذلك على اعتبار أنهما مصدران للأداء أو مجال العمل

( عامر حبل 2008 م، ص ص 28- 29 )

## 8- العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقاً من معايير معينة، تتمثل في:

### 8-1- العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:

أ-العوامل التقنية: كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون. . . .

ب-العوامل البشرية: مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين. . . .

### 8-2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغي ا رته. كما أن هناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى كل من: عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية. . . .

( نوال شين، 2008، ص52 )

أما السلمي فيجمل العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين هما:

أ- عوامل فنية: وتشمل:

• التقدم التكنولوجي

• المواد الخام

• الهيكل التنظيمي للعمل

• طرق وأساليب العمل

لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

**ب- عوامل إنسانية وتشمل:**

• القدرة على الأداء الفعلي للعمل (Ability): وتحدد بالمعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة الشخصية.

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما المعرفة والمهارة.

• الرغبة في العمل (Motivation): وتحدد بظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.

ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته وملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

كما أن عبد الباري درة حدد عوامل أخرى تساهم في رفع كفاءة المنظمة وذلك من خلال العناصر التالية:

**(عبد الباري درة، 2003، ص 15)**

• الحوافز: وتشمل جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات.

• اتخاذ القرارات: يتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة خصوصاً فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، حيث يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى في نفس الدولة ومن الطبيعي أن

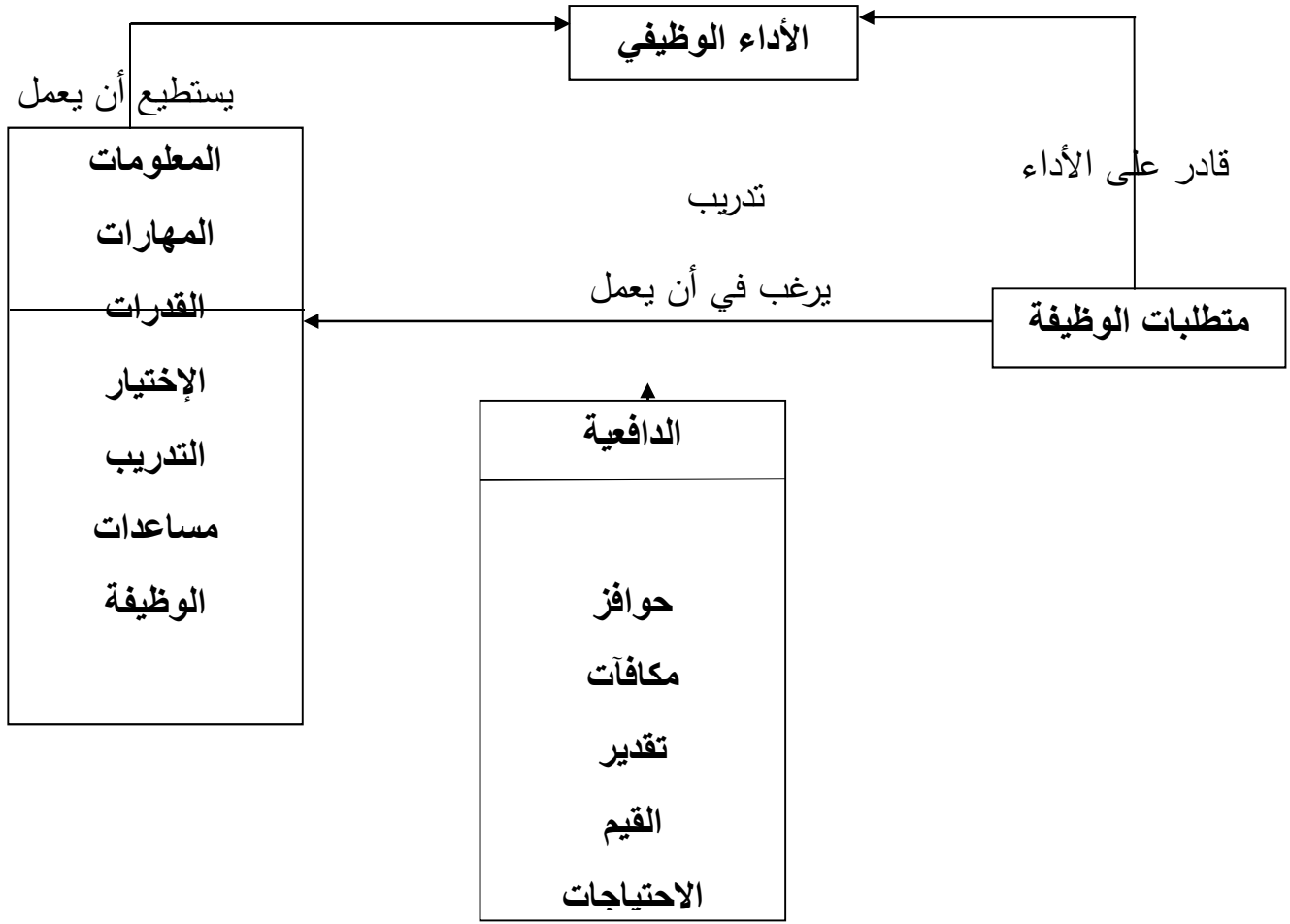
المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء.

(العوامل نائل، 1996، ص 33)

• التدريب: إن وجود نظام فعال للتدريب يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة.

(ياغي، محمد عبد الفتاح، 2003، ص 91)

والشكل الموالي يلخص هذه العوامل:



الشكل رقم: (16)العوامل المؤثرة على الأداء وظيفي

المصدر: الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001م، ص123

#### 9- مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

( رمضان فدوى، 2009، ص97 )

## 10- نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم (المنظمة) وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

## 10-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلو (F. Taylor) من ابرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج. والنتاج اليومي المتوقع للعمال، وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج ( العديلي 1995 ، ص 27 )

ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل، هذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

## 10-2- نظرية التقسيم الإداري:

ومن ابرز روادها هنري فايول (H. Fayol) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

## 10-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات.

وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تتسبب إليهم في

حدود الأوامر المشددة. هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

#### 10-4 - نظرية العلاقات الإنسانية:

ترتكز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا والتي توصل من خلالها إلى أن (Kurt Lewin) ومنطقيا، حيث انه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد

ترتكز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا، حيث انه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

(كنعان، 1982، ص 75 - 76 )

#### 10-5 - نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز في المنظمة على الافتراض بان هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز (Adamz) ، وبقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأدائي الوظيفي حين يشعر العاملون بان مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

## الخلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي كنظام من أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثل الترجمة العملية والفعالية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة ثم تحقيق النتائج.

والمنظمة لا تستطيع القيام بذلك إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعاً والتقليل أو الإبتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار لإتخاذ قرارات صائبة وصحيحة وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة وأيضاً الوصول بهذا الأداء إلى الإرتقاء والتميز.

## الفصل الثالث

### تقويم الأداء الوظيفي

#### تمهيد

- 1-لمحة تاريخية
- 2-مفهوم تقويم الاداء
- 3-أهمية تقويم الاداء
- 4-أهداف تقويم الاداء
- 5-وظائف وأسس تقويم الاداء
- 6-استخدامات تقييم الأداء
- 7-عناصر نظام تقييم الاداء
- 8-أنواع تقييم الاداء
- 9-طرق تقييم الاداء
- 10-خطوات تقييم الأداء
- 11-القائمون بعملية تقييم الأداء
- 12-إجراءات تحسين مستوى الأداء

#### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر تقييم الأداء بمثابة إحدى الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة بمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل عن كريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محدودة ومعروفة وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل أفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتطبيق أو محو نقاط الضعف لذا سنقوم في هذا الفصل بإستعراض مفهوم تقييم وأهميته وأهدافه وسنتناول وظائفه ثم نتطرق إلى القائمون بعملية التقييم وإجراءات تحسين مستواه.

**1- لمحة تاريخية:**

إن مفهوم التقويم والذي يحمل في معناه الاصلاح والتطوير ابتداءً منذ بدأ الإنسان يقوّم الإنسان، وفي مراحل المبكرة كان شفهيًا، ولذا كان تقويم تحصيل العلوم يتم مشافهة عن طريق التسميع أما تقويم الأداء فقد ظهر حديثًا قياسًا بالتقويم بشكل عام فقد أشارت بعض الدراسات إلى حداثة أسلوب تقويم الأداء مقارنة بظهور التقويم بشكل عام، إذ ظهر في الجيش الأمريكي منذ الحرب العالمية الأولى، ولم يستخدم إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن الماضي في القطاع الخاص بشكل كبير، ثم انتقل إلى القطاع الحكومي فيما بعد، وهناك عاملان ساعدا على تطوره وظهوره:

- أ- ظهور المصنع في القرن التاسع عشر وزيادة عدد العاملين، ومن ثمّ ظهور الصراع التنظيمي حول عدالة الأجور، وبالتالي أسهمت هذه الحركة في ظهور فكرة تقويم الأداء.
- ب- بداية دراسات عاملي الحركة والوقت من قبل فردريك تايلور، التي كانت تهدف إلى الزيادة في الإنتاجية مع خفض التكاليف لمزيد من الربح، لذا فقد عمدت إلى استخدام الأسلوب العلمي لقياس العمل وتقويم الأداء.

(الغامدي محمد هندي، 1420هـ، ص9)

**2- مفهوم تقويم الاداء:**

- قبل التطرق إلى مفهوم تقويم الأداء يجب توضيح الفرق بين المصطلحات والمتمثلة في القياس والتقييم والتقويم حيث نجد أنه ظهرت مشكلة استخدام هذه المصطلحات:
- أ- قياس الأداء المحقق ومقارنته بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
  - ب- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدًا أو ضعيفًا، بمعنى إعطاء قيمة للأداء ويطلق على هذه العملية، التقييم أو التقدير.
  - ت- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق. ويطلق على هذه العملية التقويم.

( عبد الرزاق عريف، 2008، ص 44 )

وبالتالي فالعملية متكاملة وتقويم الأداء إنما هو مبني على نتائج كل من القياس والتقييم وهو غاية كل منهما.

## 2-1- تعريف تقويم الأداء

يعتبر تقويم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقويم أدائهم خلالها.

( أحمد ماهر، 2001، ص 284 )

ومن ثمة يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه: "عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

( عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 259 )

ويعرف تقويم الأداء أيضا بأنه: "بأنها العملية التي يتم، من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء "

( سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 509 )

كما يعرف تقويم الأداء بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"

( عبد المليك مزهوده، 2001، ص 95 )

كما يعرف أيضا بأنه: "رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة "

(ظاهر محمود الكلالده، 2008، ص185 )

عرف فيشر ورفاقه عملية تقويم الأداء على أنها: "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمتة خلال فترة زمنية محددة "

( نور الدين شنوفي، 2005، ص14 )

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقويم الأداء على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها "

(كاظم جاسم العيساوي، 2008، ص 250)

ومن خلال استعراضنا للتعاريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي:

" تعتبر عملية تقويم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل".

### 3- أهمية تقويم الأداء:

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف.

### 3-1- أهمية تقويم الأداء على مستوى المؤسسة

• إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### 3-2- أهمية تقويم الأداء على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

### 3-3- أهمية تقويم الأداء على مستوى الموظفين

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويًا وماديًا.

( عدنان ماشي والي، تقويم الأداء الوظيفي [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) )

وحسب خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة فإن موضوع تقويم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقويم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى أهمية تقويم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

#### • تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقويم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريًا أو سنويًا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد

المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

#### • تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

#### • تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديد لها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

### • وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرًا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى ﴿ وأن ليس للإنسان إلا ما سعى ﴾ ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

### • انجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

### • معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات. . . الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف بمكامن القوة والضعف عموماً في المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج

والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.

( خضير كاظم حمود، 2011، ص-ص 152 ، 154 )

#### 4- أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي:

4-1-الأهداف الإدارية: و تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

4-2-الأهداف السلوكية: و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدد القواعد و الضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

( محمد أحمد عبد النبي، 2010، ص-ص 192- 193 )

4-3- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية ( الإستراتيجية ) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

( سهيلة محمد عباس، 2006، ص 139 )

4-5- الأهداف التنموية: 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 يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل. . . الخ.

(سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص 223)

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقويم الأداء، يمكننا أن نحدد باختصار مجموعة من الأهداف وهي:

- أ- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- ب- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- ت- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- ث- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- ج- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- ح- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- خ- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.

د- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.  
 ذ- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

ر- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

ز- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.

س- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

(جمال الدين محمد المرسي، . 2006ص407 -408)

5- وظائف وأسس تقييم الأداء:

5-1-وظائف تقييم الأداء:

إن أهم وظائف ومكونات عملية تقييم الأداء هي ما يلي:

أ- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمنظمة الكمية والقيمية وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات و الاحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الانتاجي في تلك المنظمات علما أن البعض منها قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو العكس مخطط تلافيا للمساءلة والحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط في حالة حصول العكس، وعليه لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.

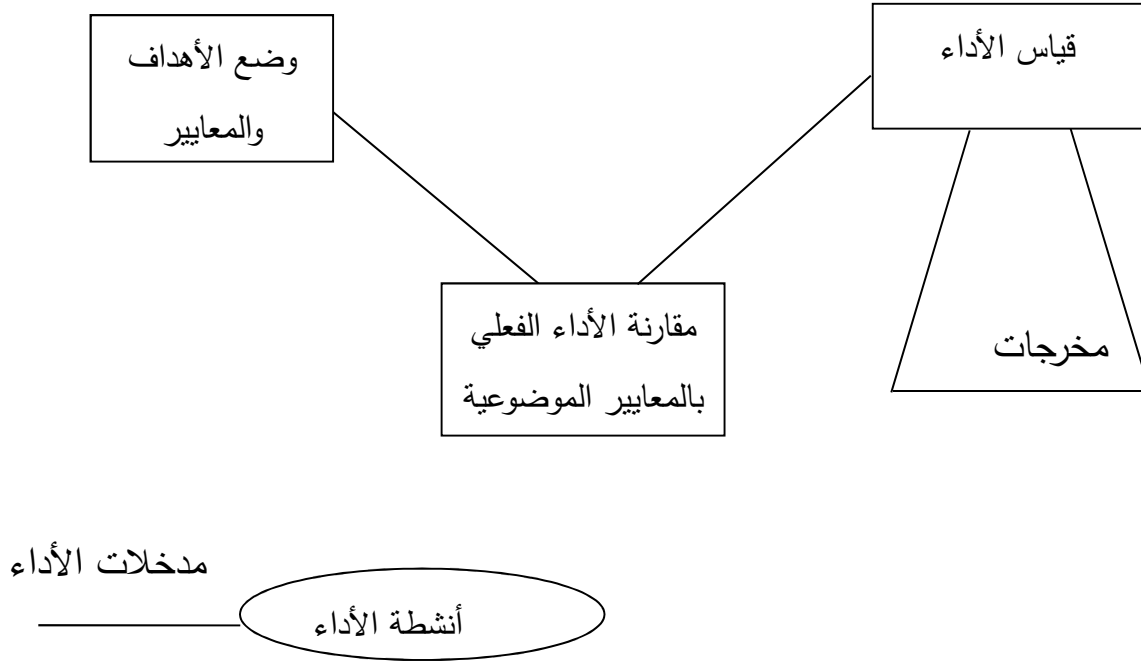
ب- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المنظمة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على ممارستها مستقبلا، وهنا يجب التأكد من أن المنظمة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

ت- تحديد الجهات والمراكز الإدارية، المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة

التنفيذ

ث- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة إختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

( عبد الله عقيل جاسم، 1999، ص192-193 )



الشكل رقم (17): يوضح وظائف تقييم الأداء

المصدر: نادية العارف، 2001، 347

حيث يجب أن تتوفر الوظائف السابقة على مجموعة من الخصائص وهي:

- المرونة تمكن المديرين من الإستجابة للأحداث غير المتوقعة.
- تقدير المعلومات الصحيحة عن الأداء الوظيفي.
- إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب حيث يعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومات.

6- أسس التقييم الفعال للأداء:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

أ- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق

ب- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

ت- التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

ث- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

ج- يجب أن يكون القائمين على إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم

ح- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية) فإن

وزن كل مقياس فيها يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.

خ- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

د- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية يوضع عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

ذ- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على

تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة

إلى أسس أخرى.

(زهير ثابت، 2001، ص 91)

ر- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو

المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم

ز- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو إتهاماً أو تجرحاً لشخص الفرد وإنما هو

تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد

يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

س- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث

يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم

الذاتية.

ش- إدراك وإعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

ص- إستفتاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.  
(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 332 )

#### 7- إستخدامات تقييم الأداء:

يستخدم تقييم الأداء في جميع المؤسسات تقريبا مثلا الوحدات الانتاجية الصغيرة أو المصانع الصغيرة التي لا تحتاج إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء لان محدودية عدد الأفراد من شأنها أن تسهل على مدير المؤسسة أو صاحبها تقييم الأداء، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة بحيث تستخدم مئات أو آلاف العاملين فإن الحاجة تكون ملحة إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء حيث من الصعب بل من المستحيل على مدير مؤسسة كبيرة أن يجري عملية تقييم الأداء لمئات أو آلاف من العمال بنفسه.

والهدف من تقييم الأداء الوظيفي يدور في العادة حول تقديم الثواب المتمثل في منح العلاوة أو الترقية أو إنزال العقاب المتمثل في الفصل أو الحسم أو الحرمان من الترقية أو تخفيض العلاوة وهذا كله بهدف تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وهذا أمر ضروري لان إثابة العامل المنتج معناها زيادة دافعية نحو المحافظة على مستواه أو تحسين هذا المستوى والأمر ذاته عند العامل المقصر فإن عقابه معناها زيادة دافعيته نحو تحسين مستواه الانتاجي وفي كلتا الحالتين فإن إثابة المنتج أو عقاب المقصر هو تدعيم إيجابي للسلوكيات البناءة وإطفاء للسلوكيات غير البناءة.

(محمد شحاتة ربيع، 2010، ص 336 )

## 8- عناصر نظام تقييم الأداء:

النظام الجيد للتقييم يتضمن كل ما يلي:

أ- أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب. . . .

ب- عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة. . . .

ت- معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيدا أو ضعيفا.

ث- البيانات: التي تستخدم في التقييم و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.

ج- تحديد أساس التقييم: والذي قد يكون مطلق أو نسبي.

ح- أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.

خ- مواعيد التقييم: والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.

د- الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

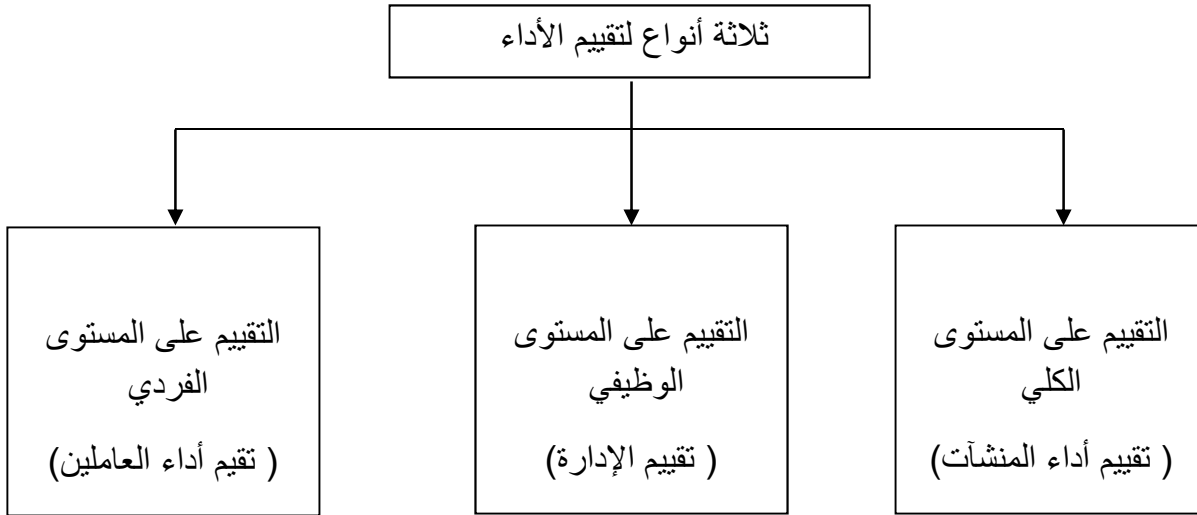
ذ- إجراءات التقييم: وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.

ر- تحليل نتائج التقييم واستخدامها: وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

(سعاد نائف برنوطي، 2007، ص 385)

## 9- أنواع تقييم الأداء.

هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (18): يوضح تقييم الأداء في المنشآت

المصدر: زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، ص 15.

9-1-1- تقييم الأداء على المستوى الكلي:

9-1-1- أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي:

أ- الفعالية: نوعية المخرجات وكميتها، والوقت المحدد للإنجاز، الدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين.

ب- الكفاءة: العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج معدل دوران المخزون

ت- تكلفة التدريب لكل عامل، معدل الغياب. . . .

ث- التقدم في العمل: المقاييس المرحلية للنتائج - الخطوات الفرعية. . . .

ج- أساليب ونظم إجراء العمل.

ح- عادات العمل.

9-1-2- أساليب قياس الأداء الكلي للمنشأة:

- الملاحظة: مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ملائماً أم لا.
- استقصاء العملاء: سواء كانوا عملاء داخليين في المنشأة أو خارجيين.

• المراجعة والتدقيق: تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج.

• قوائم الأداء المتوقع: مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المنتبأ بها.

• المتابعة المرحلية للتقدم: حيث يتم الإتصال بين الرئيس والعاملين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها.

### 9-2-2- تقييم الأداء على المستوى الوظيفي:

وتشمل أربع مجالات رئيسية تتمثل في:

9-2-1-1- تقييم الأداء التسويقي: إذ أن وظيفة التسويق تتمثل في عملية التخطيط وتنفيذ ومتابعة، تطوير، تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد، ويتم تقييم الأداء التسويقي من خلال معرفة مؤشرات معدل نمو المبيعات، التكاليف التسويقية، مستوى المبيعات، عدد المنتجات الجديدة، عدد العملاء الجدد، وجود إستراتيجية تسويقية. . . إلخ.

9-2-2-2- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال المعلومات والمؤثرات الخاصة كل من: المواد الخام والتي تتمثل في نسب المادة المستعملة والمرفوضة وكل ما يتعلق بالمواد، إلى جانب جودة المنتجات ونسب التكاليف الخاصة بها، بالإضافة إلى الطاقة الإنتاجية، العمالة، والتكاليف، ودراسة كل وحدة على حدى.

9-2-3- تقييم الأداء التمويلي: يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المنشأة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وتقرير استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة فيها، ويتطلب التقييم المالي تقييم كل من السيولة، هيكل التحويل استخدام الأصول الثابتة عمليات التشغيل.

### 9-3- تقييم أداء العاملين:

ويقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية والأجور.

### 10- طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في 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.

### 10-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

#### 10-1-1- 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 تقديرا 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 إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

( فاروق عبدو فلي، محمد عبد المجيد، 2005، ص272 )

**10-1-2- طريقة التوزيع الإجباري:**

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقويم 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 المجموعة العادية بالنسب التالية:

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

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

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

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

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

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص387)

**10-1-3- طريقة الترتيب العام:**

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناء على مجموعة الخصائص، أو الصفات الشخصية، . . . وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء 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.

( فاروق عبدو فلييه، محمد عبد المجيد، 2005، ص ص 272، 273 )

#### 10-1-4 - طريقة المقارنة بين العاملين:

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

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

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

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في -ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة 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.

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

ث- **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.

ج- **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.
- وأنه 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
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج أفضل على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج وعدم استخدامها أو استغلالها.

- 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.

(فاروق عبدو فلي، محمد عبد المجيد، 2005، ص ص 273، 274)

## 10-2 - 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:

### 10-2-1- طريقة الاختيار الإجباري:

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: أ- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

ب- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة

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

### 10-2-2- 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 سلبيا، 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.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص388)

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الحداث المجمة 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.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص-ص 425، 426)

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 تنفادي 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.

### 10-2-3- طريقة التقييم المشتركة:

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

وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

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

## 10-2-4- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه 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.

( فاروق عبدو فلي، محمد عبد المجيد، 2005، ص 276 )

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

أ- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

ب- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

ت- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

ث- 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.

ج- 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.

ح- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية. ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل. . . .

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص-ص 433، 434 )

### 11- خطوات تقويم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

(عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2003، ص 261 )

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عدداً محدوداً وواضحاً من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً يكون أساساً في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

### 11-1- وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة أو (غير المقبولة )

لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:

(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص517)

أ- **الصدق**: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي) (الشمولية والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فاعلية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

ب- **الثبات**: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ت- **التمييز**: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

ث- **القبول**: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات

يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس.

(سهيلة محمد عباس، 2003، ص 142 - 143)

• الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

أ- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.

ب- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.

ت- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.

ث- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.

ج- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.

ح- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستندياً حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.

(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص - ص 519 - 520)

11-2- قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من

المصادر التالية:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم

ب- التقارير الإحصائية

ت-التقارير الشفوية

ث-التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

(سهيلة محمد عباس، 2003، ص 144)

11-3- تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترقيةها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

( مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 105 )

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

( سهيلة محمد عباس، 2003، ص 145 )

11-4- مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة

واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.

( خضير كاظم حمود، 2011، المرجع السابق، ص 168 )

11-5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم. . .

ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيفتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.

( صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 305 - 306 )

**12- القائمون بعملية تقييم الأداء:**

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

**12-1- 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 1 6 %.

(عبد الغفار حنفي، 2006، ص 367)

**12-2- 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 مرؤوسيهيم 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 وصرعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص-ص 433، 434 )

## 12-3- 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 أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

(عبد الغفار حنفي، 2006، ص367)

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.

## 12-4- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً 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.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 445)

## 12-5- 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. . إلخ فان 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.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص-ص 446، 447 )

## 13- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيزا أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبيا على نتائج التقييم ولذلك فإن أهم خطوة كما رأينا هي عملية تحديد العايير، وفي معظم الطرائق التي سبق التطرق إليها وبصورة خاصة الطرائق الحديثة كان التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ومع ذلك يمكن القول بأن نتوقع عند

تطبيق هذه العايير وعند تنفيذ عملية التقييم أن تكون هذه العملية متكاملة ومثالية، فلا بد وأن تحصل أخطاء في عملية التطبيق ومن هذه الأخطاء، الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم، إذ أن بعض القيمين يضعون للأفراد العاملين درجات عالية على على نفس المقياس والبعض الآخر يضعون درجات واطئة، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل الإيجابي أما النوع الثاني من التقييمات فيشير إلى التساهل السلبي، حيث أن الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا في حين الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقوا.

إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر إن كان هناك مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة، لكن المشكلة تكون واضحة نظرا لوجود أكثر من مقيم لا سيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم

( سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 2007، ص271)

#### 14- 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:

#### 14-1- 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.

#### 14-2- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في

تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيتهم. 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 مرؤوسيهـم.

14-3- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهـم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ 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 كفاءتهـم، 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.

14-4- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيهـم 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.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص-ص 453، 454 )

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

أ- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

ب- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

ت- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

ث- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

ج- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

- ح- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- خ- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- د- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- ذ- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- ر- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 455 )

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، والانضباط 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.

(سيزلافي وولاس، 1991، ص 386)

#### 15- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

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

- 15-1- **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.

( سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 2007، ص157 )

15-2- تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

15-3- 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:

15-3-1- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

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

ب- 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.

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

15-3-2- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

( سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 2007، ص158 )

## الخلاصة:

في هذا الفصل تم إستعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لمل لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه فهي عملية منظمة ومستمرة داخل المنظمة وتهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل حيث تهدف بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ومن خلال ماتم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الإهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

## الفصل الرابع

### منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- مجالات الدراسة

3- العينة ومواصفاتها

4- المنهج المستخدم

5- أدوات جمع البيانات

6- الخصائص السيكومترية لأداة القياس

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر الجانب الميداني من أهم مراحل البحث العلمي، لأنه مكمل للجانب النظري، ومن خلاله يتم التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة. وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تتحدد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مع توضيح المنهج المستخدم، وتقديم عينة الدراسة وخصائصها مع الأخذ بعين الاعتبار صدق الاستبيان وثباته، وفي الأخير عرض أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

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

لقد تم البحث على الميداني النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف إلى الكشف على نمط الاتصال التنظيمي في مؤسسة البحث وعلاقته بتحقيق الأداء الوظيفي، ومن أجل هذا قمنا بزيارات استطلاعية عديدة في إطار جمع البيانات والمعلومات والتعرف على الميدان الأنسب للدراسة.

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة ( الزيارة الاستطلاعية ) للفترة 14 / 02 / 2016 إلى غاية 15 / 03 / 2016.

وذلك بهدف التعرف على المؤسسة عن قرب وجمع المعلومات حولها، ولمعرفة أي مصلحة تتناسب ومتطلبات دراستنا.

ولقد تم استقبلنا على مستوى قسم الموارد البشرية باعتباره مكلف بكافة الأنشطة الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها، بالإضافة لكل التسهيلات المادية الموفرة لنا والتي تخص بحثنا طيلة مدة التبرص. فقد ساعدتنا هذه الزيارة في توزيع الاستبيان على عينة من العمال بهدف قياس مدى قابليتها للتطبيق، كما تم مقابلة بعض العمال حيث تم الاستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا هاته.

ومن أهم ما تم النقاش فيه:

- طرق الاتصال المتبعة في المؤسسة.
- العلاقة بين الإدارة وعمالها.
- الوسائل الفعالة في الاتصال بالعمال.
- البرامج التدريبية المستخدمة لتحسين مستوى أداء العمال.

ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها بناءً على أسئلة المقابلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج الأولية التالية:

- لجوء الإدارة إلى المشرفين المباشرين لإيصال الأوامر إلى العمال، و استعمال بعض الطرق كالأجتماعات واستخدام الهاتف.

- استعمال العمال الاتصال الكتابي من خلال سجلات الشكاوي والاقتراحات لإيصال كل انشغالاتهم إلى الإدارة، وكذا الاتصال المباشر.

- تأكيد العمال على أهمية اهتمام الإدارة بهم من خلال فتح قنوات اتصال بهم، وضرورة الاتصال المتبادل الذي يخدم الطرفين لأن هذا يساعد على تأدية العمل وفي أحسن الظروف في المستقبل.

- أنه يتم القيام بدورات تدريبية توعوية للعاملين لتحسين مستوى أدائهم وبصفة دورية.

## 2-مجالات الدراسة:

### 1-المجال المكاني: (التعريف بميدان الدراسة )

لقد تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة وفيما يلي التعريف بالمؤسسة:

#### 1 - نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup>مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997. 10. 01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997. 09. 07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة

بتاريخ 1997. 10. 01 مبلغ رأس

المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

#### القسم الأول:

يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "buhler" «بيلر» وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

#### القسم الثاني:

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfetto" «قولفيطو» وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

#### قدرات الشركة:

##### \*البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن 500 قنطار/يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.  
 - قدرة الإنتاج 3.630 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة استخلاص).  
 - قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).  
 - طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.  
 - أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالتالي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009=1.256.752.274.58 دج

## 2-وظائف الشركة:

\*الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

-ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه. . . . . الخ)

-ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم. . . . . إلخ)

-ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج،

تسيير الملفات التقنية. . . . . إلخ)

\*الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

-تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

-بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة

والكسكسى. . . . . إلخ.

\* الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم

العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة وسنعرض

أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف

بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

### 1 - رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و

كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية

بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

-التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع.

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

-يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

### أولاً: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة:

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع

المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير

قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف

تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و

المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو

داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن و الوقاية: و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة

من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف

الأخطار.

### ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: و من مهامها ما يلي:

-شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

-تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.

2/1 - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ-مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن و الإنتاج.

-فرع الشحن و التوظيف.

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكترونيات و الكهرباء: و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات.

فرع الميكانيك العام: و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

**4/1 - مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال و تخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

**2- مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

**3 - مديرية الإدارة و المالية:** و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

**1/3 - مصلحة المحاسبة و المالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية و الصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبة المبيعات.

- فرع المحاسبات.

**2/3 - مصلحة الموارد البشرية:**

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

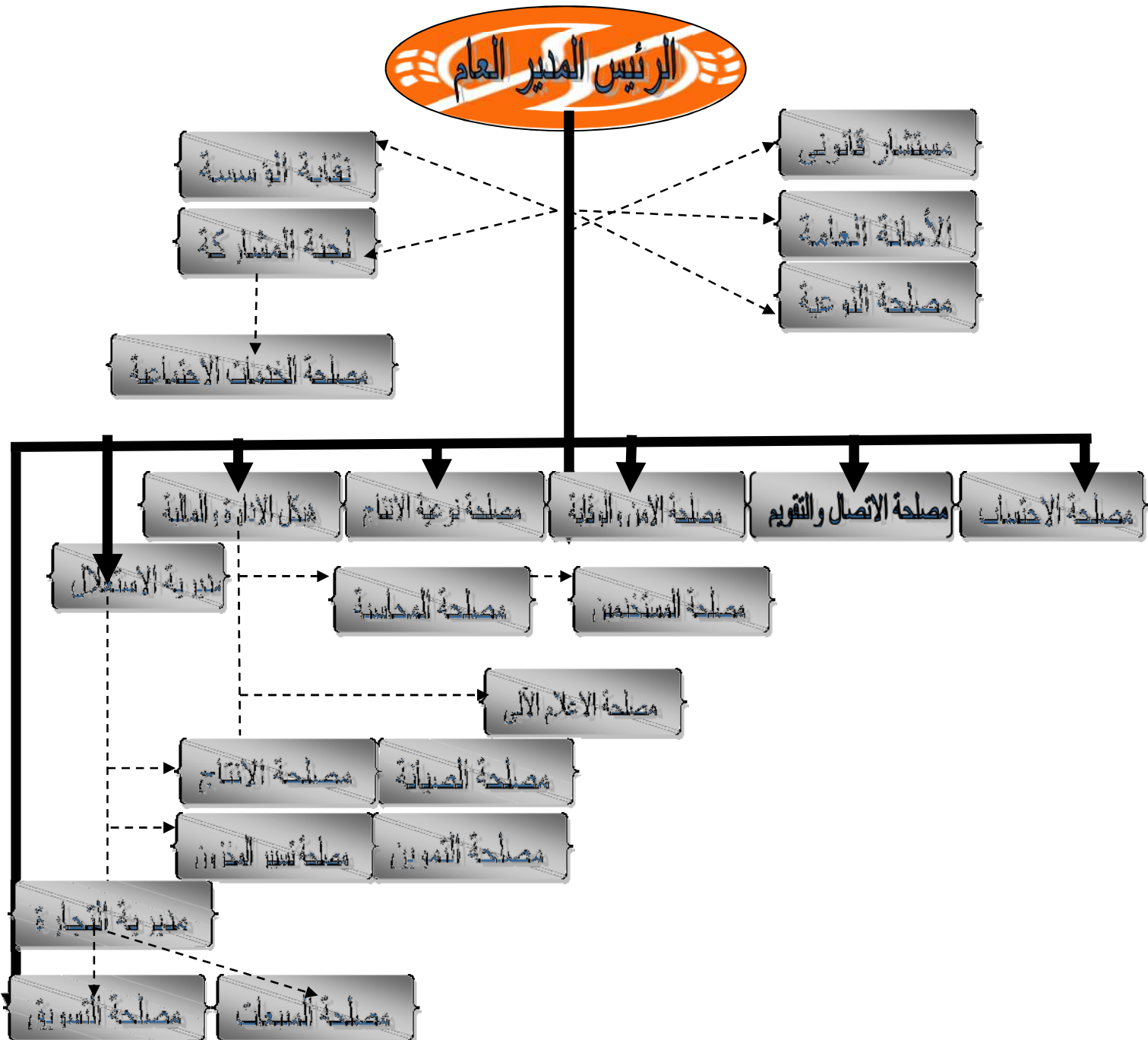
متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي: و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته.

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

### الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



**\* تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية)**

-العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته و الاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

**مهام الموارد البشرية في المؤسسة**

-تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ32 سنة).

و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- تنصيب العمال و الاحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

**(1) - محضر تنصيب:**

-فيه السنة و اليوم و الشهر و اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير و الشخص المعني.

**(2) - مقرر التعيين:**

- يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام

**(3) - تكوين الملف الخاص:** بالموظف حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.

-حيث يكون الشخص في العام الأول مترص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" و بعدها يدخل في الأقدمية.

**4-التكفل برتبة العميل:** وتكون من حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (1-10) قديمة.

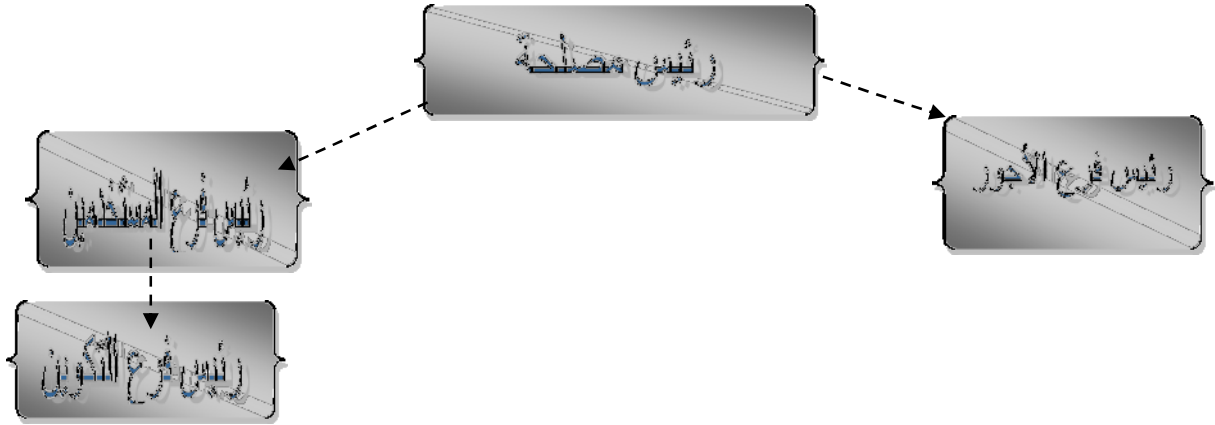
**(5) وضع التكفل بأجور العمال:** حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

6) تتكفل بالعتل الاستثنائية أو المرضية

7) تتكفل بوضع ملفات التقاعد.

دراسة المناصب في مصلحة المستخدمين

الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



## 2-المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015 م وذلك ابتداء من 20 فيفري 2015 م إلى غاية 15 مارس 2016، حيث أخذنا الموافقة من مدير ورئيس قسم إدارة الموارد البشرية في بداية شهر فيفري.

## 3-المجال البشري:

إن مجتمع البحث هو مجموعة من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات، ونتيجة لطبيعة الموضوع والذي تم ذكره سابقا، فإن دراستنا إقتصرت على عينة من عمال ( موظفين ) مؤسسة مطاحن الحضنة.

## 4-المجال الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على بيان علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الحضنة.

## 3- العينة ومواصفاتها:

يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع الدراسة، ضيق الوقت المخصص لإنجازها، تكلفة البحث، وهذا ما يدفعه إلى الاستعانة بجزء من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي ويسمى هذا الجزء بالعينة، ويتم اختيارها وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً.

وتعرف العينة على أنها جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل، وبالتالي تكون ممثلة له. حيث تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

( زرواتي رشيد، 2008، ص250).

أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة و الذي يقدر ب 197 عاملاً.

واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة وتم تمثيلها بوحدة إحصائية 30% من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 60 عاملاً، وعليه فحساب العينة يكون كالتالي:

$$1.59 = \frac{197 \times 30}{100}$$

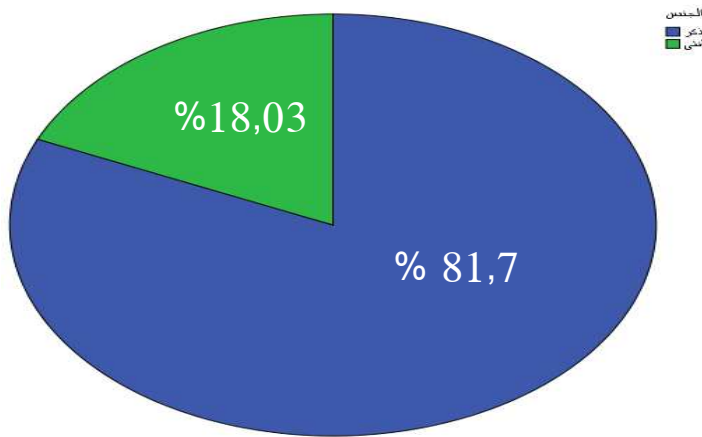
ومنه ف عينة البحث تقدر ب 60 عاملاً.

خصائص العينة:

## جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	49	81,7 %
أنثى	11	18,03 %
المجموع	60	100 %

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تباعد في النسب بين الذكور والإناث، حيث تحصلت فئة الذكور على أعلى نسبة قدرت ب 81,7 % مقارنة بفئة الإناث التي بلغت نسبة 18,03 % مما يدل على أن أغلبية عمال مؤسسة مطاحن الحضنة من الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون حيث تتطلب وجود أفراد يتمتعون بقدرات عالية في تحمل العمل ويكون هذا بطبيعة الحال لدى الذكور أكثر من الإناث.



## (شكل رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس )

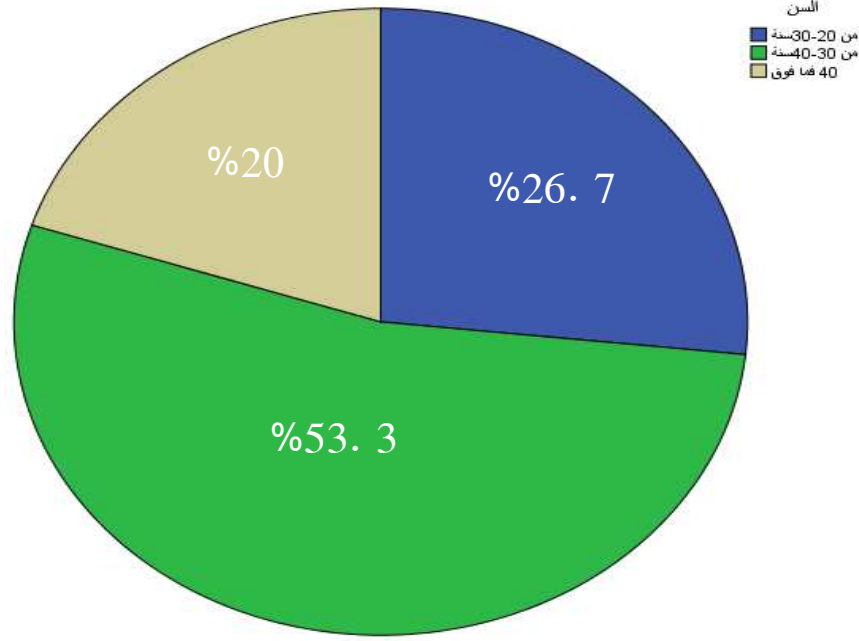
(المصدر: من اعداد الطالبة )

## جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
26.7%	16	من 20 - 30
53.3%	32	30 - 40
20%	12	40 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود تناسب في توزيع العناصر من حيث السن على مستوى ثلاث فئات العمرية المختلفة، حيث تشير البيانات إلى أن ما نسبته 53.3% من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة وهم الفئة الغالبة من إجمالي العينة. في حين أن نسبة 26.7% من أفراد العينة تفوق أعمارهم 40 سنة.

وتعود هذه النتائج إلى اعتماد المؤسسة على الفئة الشبابية بدرجة أولى وخاصة عن طريق وكالات التشغيل، وكذلك كون طبيعة العمل تتطلب ذلك، حيث تحتاج إلى مجهود و طاقة أكبر، إذ أن المسؤولية الملقاة على العمال تتمثل في حمل الأشياء الثقيلة والتحرك بسرعة في أرجاء المؤسسة، حيث لا يستطيع العامل المتقدم في العمر فعل ذلك.



شكل رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ( السن )

(المصدر : من إعداد الطالبة)

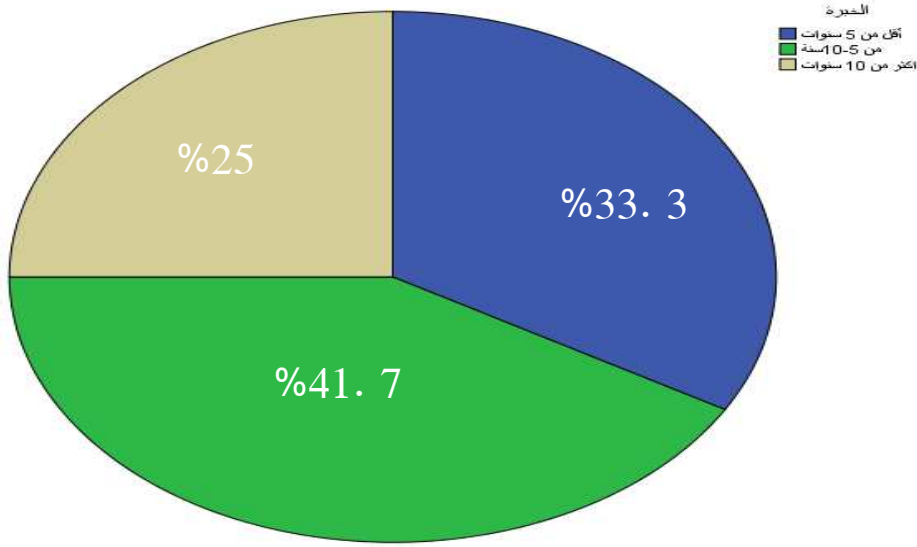
جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	20	33.3%
من 05 إلى 10 سنوات	25	41.7%
أكثر من 10 سنة	15	25%
المجموع	60	100%

يتضح لنا من البيانات المبينة من الجدول أعلاه إلى أن ما نسبته 41.7% من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم في العمل من 05 إلى 10 سنوات، وتمثل نسبة 25% من

أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرة في العمل تفوق 10 سنة، في حين مثلت نسبة 33.3 % من إجمالي العينة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم في العمل أقل من 05 سنوات.

وما يفسر ذلك هو حفاظ المؤسسة على العمال ذوي الخبرة والكفاءة وعدم تسريحهم، أي أن هناك نوع من الاستقرار بالمؤسسة، كما أن المؤسسة في توسع متزايد وترغب في تحقيق إنتاجية أكثر مما يجعلها تستقطب الفئة الشبابية التي تتطلبها طبيعة العمل.



شكل رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الخبرة في العمل)

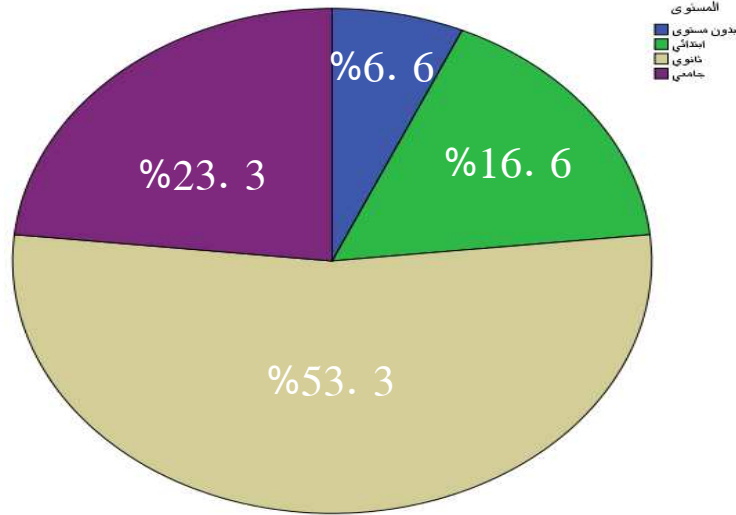
( المصدر: من اعداد الطالبة )

## جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
6.6%	04	بدون مستوى
16.6%	10	إبتدائي
53.3%	32	ثانوي
23.3%	14	جامعي
100%	60	المجموع

يتضح لنا من البيانات المبينة من الجدول أعلاه إلى أن مانسبته 53.3% من أفراد العينة بدون مستوى، كما نجد نسبة 3.53% من أفراد العينة ذات مستوى ثانوي وهي أكبر نسبة، كما نجد نسبة 6.16% من أفراد العينة ذات مستوى إبتدائي في حين نجد نسبة 23.3% من أفراد العينة ذات مستوى جامعي.

يتضح من هذه البيانات عمال المؤسسة يختلفون في المستوى وهذا يرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة.



شكل رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي  
( المصدر: من اعداد الطالبة )

#### 4- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي ضروري لأي بحث فمن خلاله يستطيع الباحث ضبط أبعاده وأسئلته وفروضه، وهو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

( حميدة عميراي، دس، ص 96).

ونظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم النفس فإن لهذا الأخير مناهج كثيرة وكل منهج يلائم موضوعا ما، وفيما يخص دراستنا هذه فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم الذي يمكننا من تشخيص الظاهرة موضوع الدراسة. كما 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 المعلومات والمعطيات الدقيقة عنها.

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كفيماً و تعبيراً كميّاً.

( عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، 1995، ص 129 ).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

( بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59).

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي من خلال التعرض إلى طبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة وعلاقته بالأمن الصناعي.

#### 5- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها لأن اختيار التقنية أو الوسيلة المعتمدة عليها يتوقف أساسا على طبيعة الموضوع الذي يدرس والهدف المراد إليه من خلالها وعليه فقد اعتمدنا على:

✓ **في البيانات الأولية:** على الكتب والدوريات والمجلات العربية والأجنبية والنشرات ورسائل ومذكرات التخرج التي تناولت كل من موضوع الاتصال التنظيمي والأمن الصناعي في الجزء الخاص بالجانب النظري.

✓ **الملاحظة:** والتي تعد من أكثر التقنيات صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات وأنماط السلوك المراد دراسته، حيث تمكن من اكتشاف الارتباطات والعناصر الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ومعايشتها.

#### \* الملاحظة البسيطة:

الملاحظة البسيطة هي نوع من الملاحظة غير العلمية حيث يقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث عن طريق الصدفة بدون إعداد وتخطيط مسبق لها وبدون استخدام وسائل وأدوات

معينة. وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي يريد الباحث أن يبحثها ويجمع المعلومات عنها.

( عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 118).

وعليه فقد اعتمدنا الملاحظة البسيطة في دراستنا الاستطلاعية للمؤسسة وذلك بملاحظة سلوك العمال أثناء تأدية مهامهم، وهل يستخدمون أساليب الوقاية والحماية في عملهم أم لا كالألبسة والأحذية الواقية مثلا.

وكذا ملاحظة أسلوب الاتصال المعتمد من طرفهم لإيصال انشغالاتهم للإدارة.

✓ **المقابلة:** وهي لا تقل أهمية عن الملاحظة خاصة في الدراسات النفسية، فالدارس يقوم بالمقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات الأهمية القصوى، وهي تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات وأكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية، وعليه فقد استخدمنا المقابلة الموجهة ( الحرة ) في دراستنا الاستطلاعية.

والتي يعرفها **أنجلش أنجلش** بأنها: محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات.

( جودت عزت عطوي، 2000، ص 110).

حيث قمنا باستشارة الموضوع الرئيسي للدراسة والمتمثل في الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأمن الصناعي، وتركنا للمبحوثين ( العمال ) فرصة الحديث عنه من جوانب مختلفة، وتسجيل البيانات والمعطيات التي تهم الموضوع والتي ستساعدنا في بناء استمارة البحث.

✓ **الاستمارة (الاستبيان):**

بما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة وعلاقته بالأمن الصناعي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات والمعطيات التي تكون المنطلق الأساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي يطرحها في بداية البحث.

وتعرف الإستمارة على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة فقد تم استخدام استمارة مقسمة إلى محورين:

**المحور الأول:** تناول الاتصال التنظيمي وضم 20 بنداً، من البند 01 إلى البند 20. حيث أن:

10 بنود تتمحور حول الاتصال النازل.

و10 بنود تتمحور حول الاتصال الصاعد.

**المحور الثاني:** تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، وعدد بنوده 20 بند. من 21 إلى 40.

وتكون الإجابة على بنود الإستمارة متدرجة بين:

دائماً - أحيانا - أبداً، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد 3-2-1 على التوالي.

**6- الخصائص السيكومترية لأداة القياس**

**\* صدق وثبات الاستمارة:**

**6-1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):**

إن المقياس الصادق يجب أن يقيس ما صمم لقياسه ومن أجل ذلك وبغرض التحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على 09 محكمين من المختصين وهم أساتذة من قسم علم النفس بجامعة المسيلة وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وبناءً على ذلك تم تعديلها وحذف بعض البنود التي تبين أنها لا تقيس باتفاق من لجنة المحكمين وتم قبول العبارات التي تحصلت على نسبة موافقة تساوي أو تفوق 77. 95 %

وقد تم الحصول على النسبة بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة الموافقة على البند} \% = \frac{\text{عدد الموافقين}}{\text{عدد المحكمين}} \times 100$$

## 6-2- الثبات:

يهدف التحقق من ثبات المقياس تم احتساب معلم لألفا كرونباخ Cronpach Alpha والذي بلغت قيمته 0.92 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى إثبات علاقة وترابط مرتفع بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة والبالغة 0.92 % مقبولة إحصائياً، وهذا يدفعنا إلى الحكم على أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه.

## 5-3 الصدق الذاتي

بما أن الصدق الذاتي يقاس بحساب الجذر التريعي لمعامل ثبات الاستبيان فهو كالتالي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.92} = 0.95$$

إذن قيمة معامل الصدق الذاتي هي قيمة مرتفعة جدا بلغت "0.95" ومنه فالمقياس صادق.

## 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة مالم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) و ذلك على النحو التالي:

- ✓ حساب تكرار: الاستجابات ونسبها على بنود الاستبيان.
- ✓ النسب المئوية: وذلك في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات. وكذا الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي
- التمثيل البياني: قمنا باستعمال الدوائر النسبية والأعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في الفهم وريح الوقت.

## الخلاصة:

إن الدراسات الاجتماعية والنفسية تعطي أهمية كبيرة للجانب المنهجي، لأنها تحدد الوجهة التي يتبعها الباحث في الدراسة، ولقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وأفراد العينة وخصائصها، المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع، أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استعملنا الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات المتحصل عليها. وفي الفصل الموالي سيتم عرض وتحليل هذه البيانات للوصول إلى النتائج.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات

3- تحليل عام لنتائج الدراسة

4- خلاصة النتائج

5- الاقتراحات

**تمهيد:**

بعد احاطتنا بالتراث النظري لكل من متغيري الدراسة من كل الجوانب وكي تكون هذه الأخيرة أكثر أهمية وتمكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا ينبغي أن تتم ترجمتها على أرض الواقع من أجل المقارنة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه الوضع في مؤسستنا التي اخترناها كنموذج لإجراء هذه الدراسة ولذلك تم تحديد الإطار المنهجي كمنطلق لهذا البحث الميداني وجمع البيانات اللازمة له ليتم في هذا الفصل التعرف على خصائص العينة المدروسة و عرض هذه البيانات ومناقشة النتائج المتوصل إليها على ضوء فرضياتنا وأخيرا تم تفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

1- عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

جدول رقم ( 06 ) يوضح استجابات الأفراد على محاور الاستبيان

2- عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

جدول رقم ( 06 ) يوضح استجابات الأفراد على محاور الاستبيان

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	17.71	4.16	25.86	الاتصال التنظيمي النازل
2	17.37	4.20	25.33	الاتصال التنظيمي الصاعد
2	14.64	3.82	25.61	جودة المنتج
1	18.72	4.32	26.56	كمية الإنتاج
-	61.68	7.85	51.19	الاتصال التنظيمي
-	59.77	7.73	52.71	الأداء الوظيفي

### التعليق :

من خلال الجدول يتضح لنا درجات الأفراد في استجاباتهم عن بنود الاستبيان هل هي منخفضة أم متوسطة أم مرتفعة .من خلال البدائل التي وضعت في الاستبيان وهي على التوالي :

دائماً، أحياناً، أبداً .

- كما يوضح الجدول أيضا الانحراف المعياري التي تعتبر عن وجود أو عدم وجود قيم شاذة في استجابات الأفراد .

- ويوضح الجدول الفروق بين القيم الدنيا والعليا من خلال التباين .

ففي استجابات الأفراد في محور الاتصال التنظيمي النازل ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد في بنود هذا المحور كانت مرتفعة لو تطرقنا إلى قيم المتوسطات الحسابية في هذا المحور إذ تعبر القيم بين [ 10، 16 ] عن متوسط حسابي منخفض [ 17، 22 ] متوسط وبين [ 23 ، 30 ] مرتفعة .

والمتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد في محور الاتصال التنظيمي النازل كانت قيمه كما يوضحه الجدول 25.86 بمعنى أن استجابات الأفراد تعتبر على أنه يوجد اتصال تنظيمي نازل بانسياب المعلومات والأوامر والقرارات من الإدارة العليا إلى العمال وذلك عن طريق الاجتماعات والإعلانات .والمحادثة الشفوية مع المشرف المباشر، وذلك بدرجة مرتفعة .

كما سجل الانحراف المعياري في استجابات الأفراد من خلال هذا المحور عدم وجود قيم شاذة، رغم وجود نوع من التباين، وهذا أمر طبيعي، خاصة إذا نظرنا إلى أن العينة تتضمن عمال يختلفون من حيث المؤهلات والقدرات وحسن التصرف مع الأوامر والقرارات التي تتدفقها قنوات الاتصال التنظيمي النازل.

أما في محور الاتصال التنظيمي الصاعد، فنلاحظ أن استجابة الأفراد في بنود كانت مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي، 25.33 عبرت هذه القيمة على أن أفراد العينة سيستخدمون الاتصال التنظيمي الصاعد فهو له قدرة على نقل المعلومات من العمال إلى المشرفين وهم بدورهم ينقلونها إلى الإدارة العليا ، كما يتيح هذا النمط فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .وبالتالي يمكن القول أنه عن طريق الاتصال التنظيمي الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم واقتراحاتهم ومطالبهم وشكواهم إلى رؤسائهم .

كما وضحت استجابات الأفراد عن عدم وجود قيم شاذة وهذا نظرا لقيمة الانحراف المعياري 4.20 رغم وجود تباين بين استجابات الأفراد في بنود هذا المحور ، وهذا أمر منطقي، لأن الاتصال التنظيمي الصاعد متاح لكل أفراد العينة للتعبير عن إحساسهم ومشاعرهم وآرائهم واقتراحاتهم وكذا يمكنهم من اكتشاف للأخطاء قبل استفحالها .

ونشير من خلال نتائج الجدول السابق للمتوسطات الحسابية إلى ترتيب أنواع الاتصال التنظيمي ، حيث كان الاتصال التنظيمي النازل الأول ثم يليه الاتصال التنظيمي الصاعد.

أما فيما يخص استجابات الأفراد على بنود الأداء الوظيفي ، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي 52.71 وهي تعتبر مرتفعة بالنظر إلى القيم التي تعبر عن درجات الأداء الوظيفي في هذا الاستبيان ، حيث توضح القيم [ 20-30 ] أنها منخفضة ، [ 30-45 ] متوسطة ، [ 45-60 ] مرتفعة .

وهذا من جهته يؤكد اهتمام المؤسسة بالأداء الوظيفي سواء من ناحية الجودة أو من ناحية الكمية. كما بلغت نسبة الانحراف المعياري 7.73 ، والتباين 52.18 .

استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل :

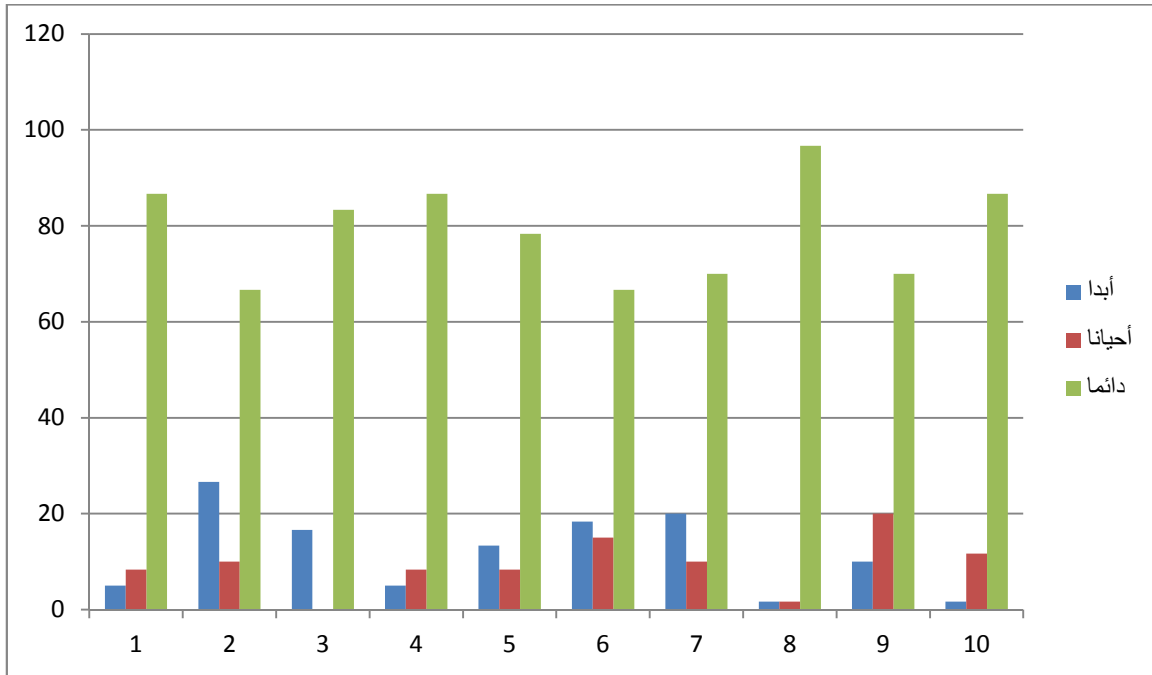
جدول رقم : ( 07 ) استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل .

الرقم	البنود	أبدا		أحيانا		دائما	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
1	أحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك	3	5	05	8.33	52	86.66
2	أعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلي	16	26.66	06	10	38	66.66
3	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي	10	16.66	0	0	50	83.33
4	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	03	5	05	8.33	52	86.66
5	تلجأ الإدارة إلي لطلب رأي حول مسائل تخص عملي	08	13.33	05	8.33	47	78.33
6	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستنا لإيصال التعليمات إلي بسرعة	11	18.33	09	15	40	66.66
7	الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي	12	20	06	10	42	70
8	تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	01	1.66	01	1.66	58	96.66
9	تتصل بي الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ	06	10	12	20	42	70
10	المعلومات المقدمة إلي من طرف الإدارة تفهم بسهولة	01	1.66	07	11.66	52	86.66

التعليق :

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود بعد الاتصال التنظيمي النازل المبين في الجدول رقم ( 07 ) والذي يوضح الفرضية الأولى" توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج " فإننا نسجل اكبر نسبة موافقة على مستوى البند 08 بنسبة

96.66 % للبديل دائما في حين جاءت أقل نسبة للبديل أبدا ب 1.66 % وتشير هذه النتيجة على تأكيد العمال أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصلهم في الوقت المناسب ، تليها البنود 01 و 03 و 04 و 10 بنسبة تفوق 80 % يليها البند 05 بنسبة 78.33% وهو " تلجأ الإدارة إلي لطلب رأي حول مسائل تخص عملي" يليها البند 07 بنسبة 70% وهو " الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي" ويليهما البند 02 و 06 بنسبة 66.66%.



شكل رقم : ( 23 ) يمثل استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي  
النازل .

جدول رقم : ( 08 ) يوضح استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد .

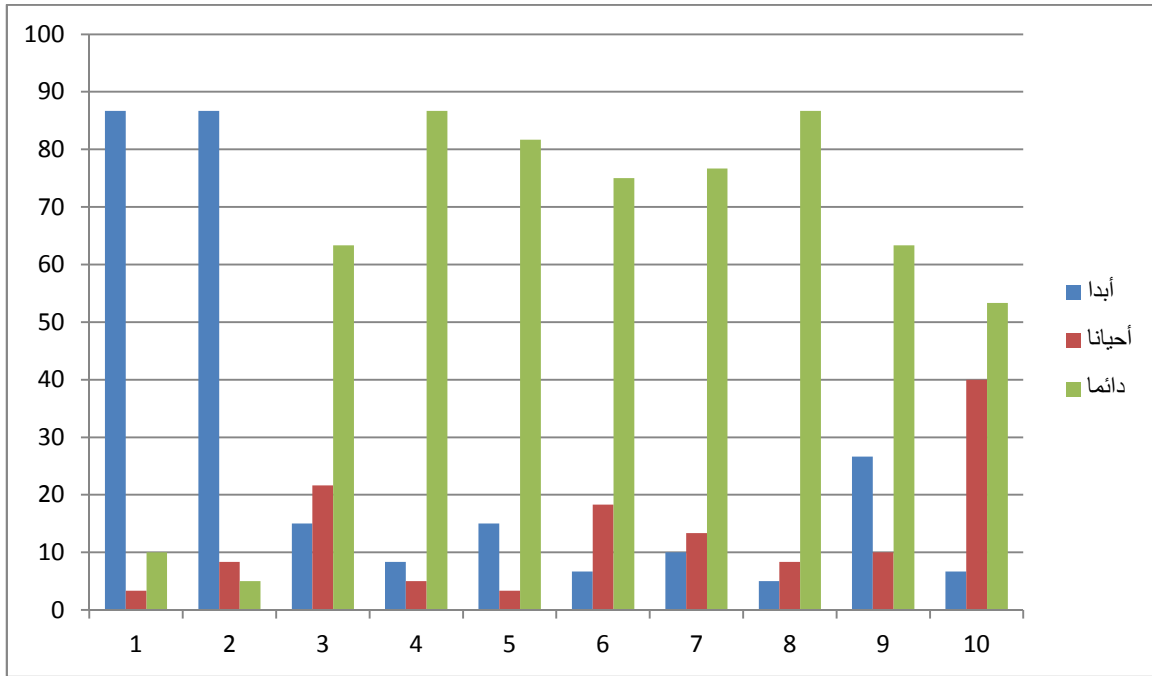
الرقم	البنود	أبدا		أحيانا		دائما	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
11	ألجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتي	52	86.66	02	3.33	06	10
12	أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة	52	86.66	05	8.33	03	5
13	أنتصل بالإدارة من خلال مشرفي مباشرة	09	15	13	21.66	38	63.33
14	أفضل المقابلة الشخصية مع المدير لطرح مشاكل عملي	05	8.33	03	05	52	86.66
15	أشعر بالحرية في الإتصال بمسؤولي	09	15	02	3.33	49	81.66
16	أستغل إجتماعي بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملي	04	6.66	11	18.33	45	75
17	أشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	06	10	08	13.33	46	76.66
18	الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم	03	05	05	8.33	52	86.66
19	أحل المشاكل المتعلقة بعملتي من خلال إتصالاتي بالإدارة	16	26.66	06	10	38	63.33
20	أنتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائي	04	6.66	24	40	32	53.33

التعليق :

من خلال المعالجة الإحصائية لاستجابة المبحوثين نحو درجة استخدام الاتصال التنظيمي الصاعد يتبين لنا من الجدول رقم (08) أن أكبر نسبة موافقة كانت على مستوى البنود و14 و17 بنسبة 86.66 % ، يليه البند 15 بنسبة 81.66 % " أفضل المقابلة

الشخصية مع المدير لطرح مشاكل عملي " ، بعدها البند 17 بنسبة 76.66 % " أشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة " ، يليه البند 16 بنسبة 75% " أستغل إجتماعي بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملي " ، يليه البند 13 و 19 بنسبة 63.33 % ، يليه البند 20 بنسبة 53.33 % .

بينما كانت أقل نسبة موافقة على مستوى البند 11 و 12 بنسبة 25.31 % للبدل دائما وهو " تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك " وتشير هذه النتيجة إلى اقتناعهم التام بأنها لا تؤخذ في الحسبان .



الشكل ( 24 ):استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد .

- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات

1-1 / تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى : " توجد علاقة ارتباطيه

بين الاتصال النازل وجودة الإنتاج " .

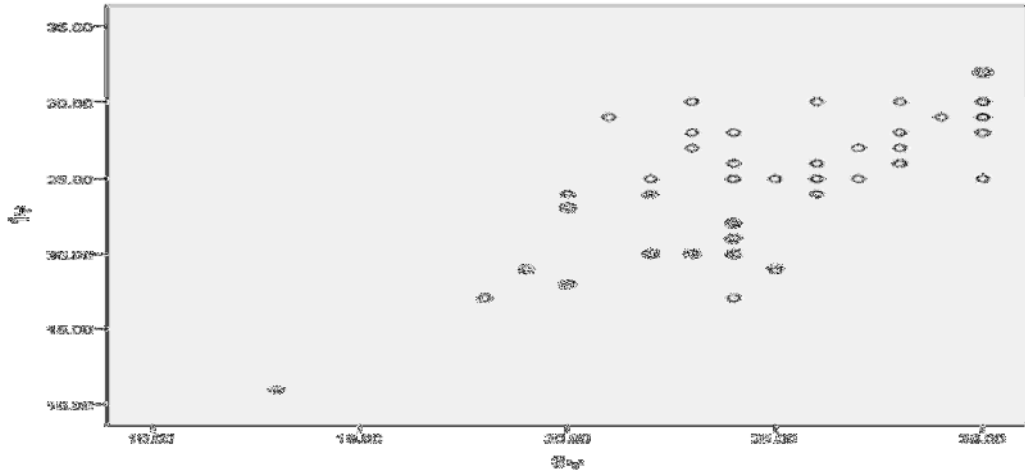
جدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط (R) بين الاتصال النازل و جودة الانتاج

الاتصال النازل				جودة الانتاج
معامل الارتباط R	المجموع N	الدلالة Sig	دالة إحصائية	
0.74	60	0.000		

من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) البالغة 0.74 عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.00 وهي اصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وجودة الإنتاج .

مما يعني أن الفرضية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وجودة الإنتاج " **قد تحققت** .

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم ( 25 ) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج

**2-1 / تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية :** "توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج " .

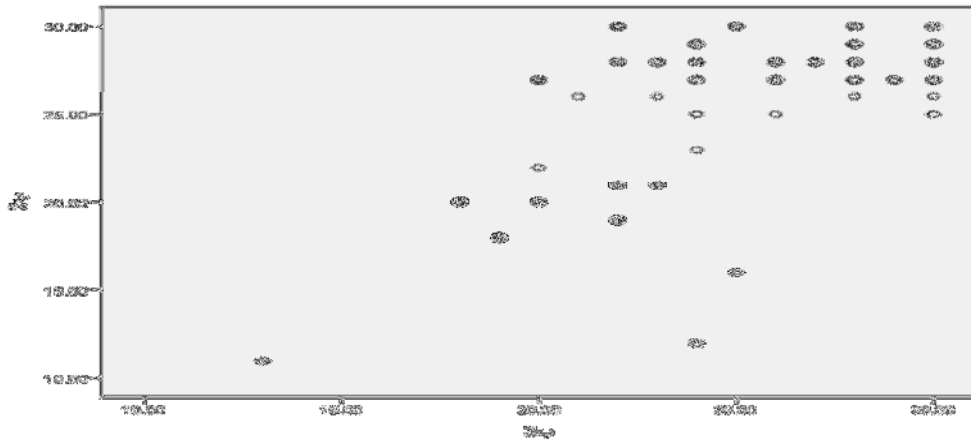
جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط (R) بين الاتصال الصاعد

وجودة الإنتاج

الاتصال الصاعد				جودة الإنتاج
معامل الارتباط R	المجموع N	الدلالة Sig	دالة إحصائية	
0.59	60	0.000		

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) البالغة 0.59 عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.00 وهي اصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج .  
مما يعني أن الفرضية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج " قد تحققت.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم ( 26 ) يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد وجودة الإنتاج

**3-1 / تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :** "توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل وكمية الإنتاج".

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط (R) بين الاتصال النازل وكمية

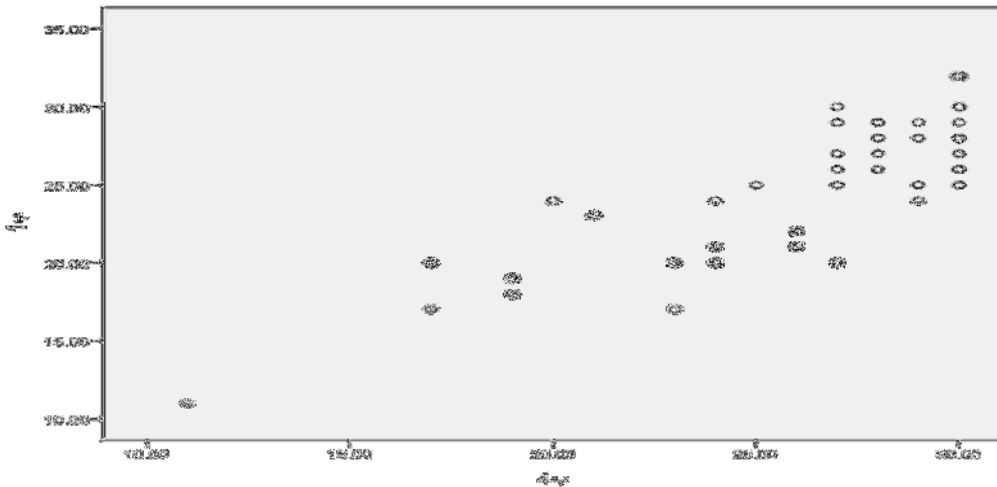
الإنتاج

الاتصال النازل			معامل الارتباط R	كمية الإنتاج
دالة إحصائية	الدالة Sig	المجموع N		
	0.000	60	0.82	

من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) البالغة 0.82 عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.00 وهي اصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وكمية الإنتاج.

مما يعني أن الفرضية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وكمية الإنتاج" قد تحققت.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم ( 27 ) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي النازل وكمية الإنتاج

**1-4 / تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الرابعة :** "توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد وكمية الإنتاج".

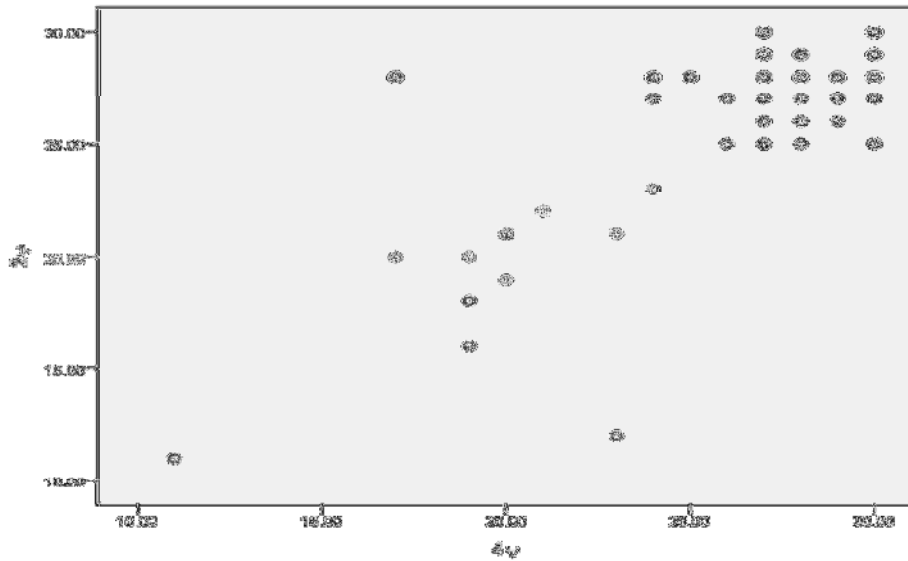
جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط (R) بين الاتصال الصاعد وكمية الإنتاج

الاتصال الصاعد			
كمية الإنتاج	معامل الارتباط R	المجموع N	الدلالة Sig
	0.77	60	0.000

من خلال الجدول رقم (12) ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) البالغة 0.77 عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.00 وهي اصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وكمية الإنتاج.

مما يعني أن الفرضية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وكمية الإنتاج" قد تحققت.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (28) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي النازل وكمية الإنتاج

تفسير نتائج الفرضية العامة :

جدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي و

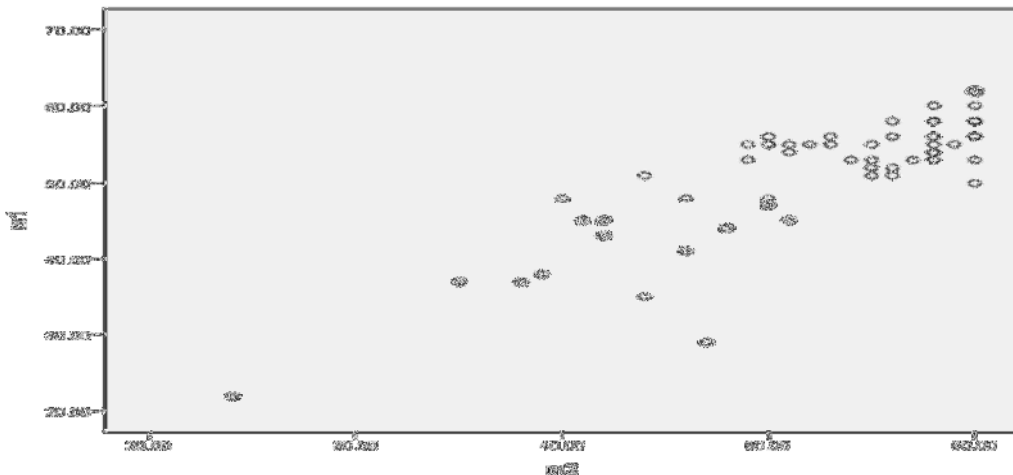
الأداء الوظيفي

الاتصال التنظيمي				الأداء الوظيفي
معامل الارتباط R	المجموع N	الدلالة Sig	دالة إحصائية	
0.83	60	0.000		

من خلال ملاحظة الجدول رقم (13) يتضح لنا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) 0.83 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة ايجابية مما يعني أنه كلما زاد الاتصال التنظيمي كلما تحقق والأداء الوظيفي.

مما يعني أن الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي" قد تحققت .

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم ( 29 ) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

## - تحليل عام للنتائج :

من خلال سرد نتائج هذه الدراسة، وبالنظر إلى جداول الارتباط في الجداول السابقة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية

**فيما يخص الفرضية الأولى:** والتي مفادها توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الاتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج ،فقد أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.74 وهي قيمة دالة احصائيا ،بمعنى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية موجبة قوية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال التنظيمي النازل وجودة الانتاج ، هذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل. -ومن خلال هذا فالنتيجة المتحصل عليها تحقق الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي النازل وجودة الانتاج.

وبالنظر إلى استجابة الأفراد على بنود محور الاتصال النازل فإننا نسجل أن استجابات الأفراد في هذا المحور كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 25.86 . ومن خلال استجابات أفراد العينة تبين لنا وجود اتصال تنظيمي رسمي نازل بالمؤسسة من خلال اتصال إدارة المؤسسة بعمالها في أوقات منتظمة عن طريق المشرف المباشر أو وسائل أخرى كالاجتماعات والإعلانات ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر الى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، مما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم؟ طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من اتصال الادارة بعمالها.

وهذا ما يؤكد أهمية الاتصال النازل في تحسين الإنتاج

وهذا ما ذهبت إليه دراسة الشهيري ( 2005 ) بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. والتي استنتجت أن

✓ الاتصالات الإدارية تلعب دورا مهما في حل مشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الإنعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.

✓ تؤدي تقنية الإتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال: سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى أداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم التدريب وتأهيل العاملين على إستخدام أساليب الإتصال.

**الفرضية الثانية :** والتي تتضمن العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي المساعد وجودة الإنتاج ، فقد بلغ معامل الارتباط 0.59 وهي قيمة دالة إحصائيا ،بمعنى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال التنظيمي المساعد وجودة الإنتاج ، وهي تعكس كذلك إلى حد ما إلى ما أشار إليه الباحثين في الاتصال التنظيمي إلى قيمة وفعالية نمط الاتصال المساعد 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 وجودة الإنتاجية.

ومن خلال هذا فالنتيجة المحصل عليها تحقق الفرضية الثانية بوجود علاقة ارتباطيه

بين الاتصال المساعد وجودة الإنتاج

وبالنظر إلى استجابة الأفراد على بنود محور الاتصال المساعد فإننا نسجل أن استجابات الأفراد في هذا المحور كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 25.33. ومن خلال استجابات أفراد العينة تبين لنا وجود اتصال تنظيمي صاعد بالمؤسسة

كما أن استجاباتهم في محور الاتصال الصاعد تؤكد فعالية هذه الأداة في جودة الإنتاج ، حيث يرى غالبية الأفراد أن العمال يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وهذا لندرة لجوء العمال إلى صندوق الشكاوي وتفضيلهم للمحادثة الشفوية المباشرة أما من خلال الاتصال بالمدير أو استغلال الاجتماعات بالإدارة لإيصال انشغالاتهم، حيث أكد العمال من خلال البند 12 على يسر عملية الاتصال بالإدارة لاهتمام الإدارة للاستماع الى كل انشغالات العمال فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم حيث أكدت عينة الدراسة من خلال البند 17 على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم وهذا من خلال اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع الى انشغالاتهم، وهذا ما يزيد من إخلاص العمال في أداء العمل وتعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها الرقي والنمو.

-وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة قام بها الطالب **بوعطيط جلال الدين بعنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ( 2009 )**

التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الإرتباط ب0.57

- كما أوضحت دراسة **محمد بن علي المانع ( 2006 )** تقنيات الاتصال ودورها في

#### تحسين الأداء

حينما خلصت دراسته أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي.

**الفرضية الثالثة:** والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي النازل وكمية الإنتاج: الذي أكدته المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.82، وهي قيمة دالة احصائيا، بمعنى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية

موجبة قوية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال النازل وكمية الإنتاج .

ومن خلال هذا فالنتيجة المتحصل عليها تحقق الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وكمية الإنتاج وبالنظر إلى استجابة الأفراد في هذا المحور فإننا نسجل أن استجاباتهم كانت مرتفعة، حيث بلغت المتوسط الحسابي 25.86 .

ما لاحظناه من خلال استجابات العمال التنفيذيين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها و لجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للاستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، وهذا النمط يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملاحظ ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام مؤسسة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم . وهذا كفيل بأن يجعل العامل يحس أن لديه قيمة داخل التنظيم، فيؤدي به حتما إلى مزيد من مضاعفة أدائه ومن ثمة زيادة المنتج المقدم -وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة دراسة النملة ( 1998 ) بعنوان أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض.

-توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الإدارية والحكومية والأمنية.

-أن وسائل الإتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك وفي زيادة الإنتاجية و تسهيل أعمال الموظفين، وتستخدم الخطابات، والأوامر الشفوية، والفاكس والهاتف والحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك وأن وسائل الإتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل.

**الفرضية الرابعة:** والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي الصاعد وكمية الإنتاج، الذي أكدته المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.77، وهي قيمة دالة احصائيا، بمعنى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية موجبة قوية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال الصاعد وكمية الإنتاج .

ومن خلال هذا فالنتيجة المتحصل عليها تحقق الفرضية الرابعة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وكمية الإنتاج وبالتالي إلى استجابة الأفراد في هذا المحور فإننا نسجل أن استجاباتهم كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 25.86 .

أما بالنسبة إلى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لا يصال انشغالاتهم من خلال احتكاكهم اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بأدائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال. على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وإستثمار الوقت في العمل قصد زيادة المنتج

وهذا ما ذهبت إليه دراسة دراسة " كاتز كوبي وموريس (1950) " بعنوان ا: "دور الاتصال لتنظيمي في رفع الإنتاجية" والذي أكد فيها على دور الاتصال في إقناع العاملين في رفع الإنتاجية .

- كما أوضحت دراسات أو تجارب هاوثورن (1927) حينما خلصت هذه الدراسة لبروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية. و لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف والاتصالات ، وكذا قناعة العاملين بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات 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 .

### الفرضية العامة:

من خلال الفرضيات الجزئية السابقة التي تبحت في استخدام الاتصال التنظيمي (النازل - الصاعد ) في مؤسسة البحث وبعد حساب معاملات الارتباط للكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي الأداء الوظيفي فقد استنتجنا تأكد الفرضية العامة التي مفادها أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي "،حيث بلغ معامل الارتباط 0.83 وكانت أبرز أنماط الاتصال التنظيمي استخدمها هي الاتصال النازل بدرجة 0.74 يليه الاتصال الصاعد بدرجة 0.59.ومنه يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته الأداء الوظيفي من خلال اعتباره من قبل 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 والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

- كما أوضحت دراسة محمد بن علي المانع ( 2006 ) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء

حينما خلصت دراسته أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي. وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة دراسة النملة ( 1998 ) بعنوان أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض.

وقد أكدت نتائج دراسة قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ( 2009 )

التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الإرتباط ب0.52

- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الإرتباط ب0.57

## خلاصة النتائج:

بعد محاولتنا في هذا الدراسة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة، وذلك من خلال استخدام استمارة تقيس أبعاد الاتصال التنظيمي الأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول من الاستبيان متعلق بالاتصال التنظيمي ويعين بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال المستخدم في مؤسسة البحث سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد، وبعد كل الخطوات البحثية وعند تفرغ البيانات واستقراءها توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ وجود اتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

✓ وجود اتصال الصاعد يعتمد فيه العمال على الاجتماعات والاتصال بالمشرف لإيصال انشغالاتهم وكل ما يتعلق بمهام عملهم .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ، فبعد المعالجة الإحصائية تبين:

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال النازل وجودة الإنتاج للعمال .

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد و جودة الإنتاج للعمال.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال النازل و زيادة الإنتاج .

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال الصاعد و زيادة الإنتاج.

وهذا يوحي بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ، وهذا ما تؤكدته معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي النازل و الصاعد والتي تقدر ب0.83 .

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

## الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي تناولت موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة اتضح لنا تقديم مجموعة من الاقتراحات :

- 1- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط باتصالهم بالإدارة و إيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 2- منح الاعتبار أكثر لمتغير الخبرة المهنية الاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من الموظفين، وتزويدهم بالخبرات اللازمة خلال الدورات التدريبية المناسبة.
- 3- العمل على تهيئة جو مهني عائلي مشجعا نفسيا على العطاء و البقاء لتحقيق الأداء الجيد
- 4- خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات المهنية ، وحذف الهوة السيكلوجية بين الإطارات و العمال المنفذين.
- 5- ضرورة خلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة لتفعيل أدوات الإتصال التنظيمي.
- 6- وضع سياسة واضحة لتقييم الأداء يتم على أساسها التعامل مع العمال.
- 7- نشر الوعي بأهمية الاتصال الالكتروني لمواكبة التطورات الحديثة.
- 8- الحرص على إشراك العمال في اجتماعات الإدارة عند وضع برامج وإجراءات جديدة.

خاتمة

## خاتمة:

الاتصال من المواضيع الهامة التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها وذلك للتأكد على النظرة الموضوعية وأثرها في السلوك الإنساني بالمنظمة، ولذلك لا يكفي نقل المعلومات في شكلها الرسمي الجاف بل يتعين أن تكون مصدر إشباع يلائم كل التطورات الحاصلة خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية وتتعداها إلى التطورات العالمية، فهو للمنظمة بمثابة القلب النابض، وجهاز المراقبة الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من مستجدات ووقائع بهدف التكيف السريع وتحقيق الاستجابة اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً، فالمعلومات أصبحت تمثل الوقود الضروري لعملية الصناعة وحركة السوق وحياة المنظمات في عالم الشغل.

ويلعب الاتصال دوراً فعالاً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء حيث يشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصالات من وسائل وأساليب هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية، إذ أن الاتصال يعتبر ظاهرة إنسانية واجتماعية هادفة لتحقيق غرض معين، حيث يرتبط بالسلوك الإنساني والدوافع المحركة له والحوافز الكامنة في إشباع حاجات الإنسان الأساسية.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لإبراز هدف يتمحور حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة والكشف عن الواقع الفعلي لاستخدامها ومحاولة إبراز أهميته ودوره في إنجاح العمليات التنظيمية كونه يلعب دوراً مركزي وحاسماً للوصول إلى الانسجام لتحقيق كفاءة وفعالية تضمن لها البقاء والاستمرار وإقامة العلاقات الطيبة بين الإدارة وعمالها، وقد عالجتنا في هذه الدراسة التساؤل الرئيسي والمتمثل في : هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

وتم التوصل إلى أن مؤسسة البحث تمزج بين الاتصال النازل والصاعد نظراً لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال وهذا لإيصال التعليمات واستقبالها.

وعليه حقق البحث أهدافه بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بحيث يمكن اعتبار نتائجه ذات قيمة علمية وعملية، وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال في حاجة لدراسة مثل هذه المواضيع.

وفي الأخير نلاحظ أن موضوع الاتصال يعد من بين المواضيع الغامضة المعقدة في مجال السلوك، ورغم الكم الهائل لما كتب حوله والدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت حوله سواء كمتغير مستقل بحد ذاته، أو كمتغير تابع له علاقة بمتغيرات أخرى، يبقى موضوعا يتطلب المزيد من الأبحاث والدراسات.

# قائمة المراجع

- قائمة المراجع :

- باللغة العربية:

أ- الكتب :

- 1- أحمد ماهر (1): السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- أحمد ماهر (2): الاتصال "كيف ترفع مهارتك الإدارية"، (د. ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 3- احمد صقر عاشور : السلوك انساني في المنظمات، (د. ط)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، . 1995
- 4- الحسيني فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 5- الخزامي، عبد الحكم أحمد: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء. ج 1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر ( 1999 ).
- 6- الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 7- الدسوقي: الاتصال في المنظمة، (د. ط)، بيروت، لبنان، (د. س).
- 8- المصري عبد الفتاح: قطوف لغوية، الفصحى ومراتبه، الأمثال الشائعة، أسماء وألقاب. أخطاء شائعة " دار ابن كثير، بيروت، ط 2، 1407.
- 9- العواملة نائل: مبادئ في الإدارة العامة، ط2 ، مركز أحمد ياسين، عمان، الاردن، (1996).
- 10 - السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1985.
- 11- السلمي علي : السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975.
- 12- الشنواني صلاح : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 13- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 14- بشير العلق (1): الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د. ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- بشير العلق (2): نظريات الاتصال "مدخل متكامل"، (د. ط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (د. ط)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

- 17- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، (د. ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 18- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (د. ط)، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
- 19- جبير الدجير بنبرخ وروبرت بارون: إدارة سلوك المنظمات، (ت)، (د. ط)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 20- حمدي محمد زهير: من هنا يبدأ التسيير الفعال، دراسة العولمة والاتصال والمناجمت الحديث، (د. ط)، الدار الخلدونية، الجزائر، 2006.
- 21- حسين حريم(1): السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 22- حسين حريم(2): مبادئ الإدارة الحديثة "نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة،" ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 23- خضير كاظم حمود(1): الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1 ندار الصفاء للنشر والتوزيع، عماد، الأردن، 2010.
- 24- خضير كاظم حمود(2): السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 25- خيرى أسامة: القيادة الإدارية، (د. ط )، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2013.
- 26- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (د. ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 27- راوية حسن ( أ ) : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
- 28- راوية حسن(2): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (د. ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 29- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 30- روتالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ت) فارس حلمي، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 31- زهير ثابت : كيف تقييم أداء الشركات، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 32- طارقالمجدوب: الإدارة العامة، (د. ط)، الدارالجامعية للطباعة والنشر، ببيروت، 2000.
- 33- طاهر محمود الكلاله: تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008

- 34- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 35- لو كيا الهاشمي : السلوك التنظيمي، (د. ط)، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 36- ماجدة عطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 37- ماجدة عطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 38- محمد إبراهيم عبيدات : سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 39- محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط1، 2010.
- 40- محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، الدار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 41- محمد عبد الحميد : السلوك التنظيمي، (د. ط)، دار الفكر للنشر، بيروت، لبنان، 1997.
- 42- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 43- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 44- محمد شاكر عصفور : أصول التنظيم والأساليب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
- 45- محمد شحاتة ربيع : علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 46- محمد يسري دعبس : الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1990.
- 47- محمود المساد : الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون، 2001.
- 48- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 49- محموش فضيلة : الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، (د. ط)، دار الكتب العلمية للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 50- منال طلعت محمود : علم الاجتماع التنظيمي، (د. ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 51-مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة"، بدون دار نشر، دامغة بنها، الإسكندرية مصر، 2000.
- 52- مصطفى محمود أبو بكر وآخرون : الاتصال الفعال، (د. ط)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 53- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 54- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد منظور كلي مقارن، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1993.
- 55- موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 56- مي عبد الله : نظريات الاتصال، (د. ط)، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- 57- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية، الإدارية عمان، د ط، 2003.
- 58- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 59- عبد الله بن أحمد : التقويم التربوي للمتعلمين لدى العلماء المسلمين، مكتبة الرشد، 1423هـ.
- 60- عطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات لمعاصرة، (د. ط)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 61- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، (د. ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
- 62- عبد الغفار حنفي (ب) : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 63- عبدالغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، (د. ط)، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت 1971.
- 64- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منشوري، قسنطينة، 2004.
- 65- علي شريف(2): الإدارة المعاصرة، (د، ط)الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2000.
- 66- عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب : طرابلس، 1988.
- 67- عصام عبد العظيم أحمد: الاتصال الفعال من منظور إسلامي "خطوة . . خطوة لتحقيق اتصال فعال"، (د، ط)دار ألفا للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 68- عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، الأردن 1999.
- 69- فاروق عبد الله فلييه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 70-سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2011.
- 71- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007.
- 72- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
- 73- سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، (ت) جعفر أبو القاسم أحمد، (د. ط)، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 74- هالة منصور : الاتصال الفعال "مفاهيمه وأساليبه ومهاراته"، (د. ط)، المكتبة الجامعية، الأزراطية، الإسكندرية، 2000
- 75- هالة منصور : الاتصال الفعال " مفاهيمه وأساليبه ومهاراته"، (د. ط)، المكتبة الجامعية، الأزراطية، الإسكندرية، 2000.
- ب-المجلات :**

- 1-محمد أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشايشة : أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في، الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3 ، العدد 2، 2006.
- 2-صلاح عبد الله، فعالية تقييم الاداء : بحث مقدم لندوة المدير الفعال، مع الإدارة العامة، الرياض، 1979.
- 3-عبد الباري درة:، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، م 9 ع (4) ص 15 ، 30، عمان، الأردن، ( 2003 ).
- 4-عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 .

### **ج- رسائل ومذكرات التخرج :**

#### **1-رسائل الدكتوراه :**

- 1-نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادي حالة : المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائرية، 2004-2005.
- 2- علوطي عاشور : فعالية أدوات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بتحقيق الأمن الصناعي، أطروحة دكتوراه. جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

3- سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.

## 2- رسائل الماجستير :

- 1- الحازمي خليل: اثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الزمنية، رسالة ماجستير، 1420.
- 2- الزهران حسين: خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، الرياض، 1999.
- 3- بن زروق جمال : الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشآت الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم الاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2000.
- 4- خالد حمدي الحربي: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 51 .
- 5- رمضان، فدوى : أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (2009).
- 6- محمد بن عبد الله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم، الإدارية، السعودية، 2003.
- 7- محمد بن علي مانع : تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، الرياض، السعودية، 2006.
- 8- نوال شين: دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية)-بسكرة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
- 9- عامر حجل : أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- 10- عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة 2002.
- 11- عبد الرزاق عريف: أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية رسة حالة :المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
- 12- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009. 2010.

13- شريط محمد الشريف : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.  
د- المعاجم والقواميس :

1- أحمد بدوي : معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1995.

2- د/ جوزيف إلياس: معجم مدرسي المجاني المصور، ط2، دار المجاني، بيروت، لبنان، 2000.

3- منجد الطلاب في اللغة العربية المعاصرة، ط24، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.

-المراجع باللغة الأجنبية :

1. Richard Arcand : la communication efficace, debock

université , paris, 1998 .

2. Alex Muchielli(b) ;Rôle et communication dans

l'organisation "connaissance du problème", les édition est-  
entreprise moderne. D'édition et les libraires technique, paris

, France , 1983

الملاحق

# الإستثمار الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

صحيفة تحكيم الاستبيان

إلى الأساتذة الكرام:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي كنت قد أعددتته من أجل معالجة موضوع بحثي والذي توجهته بعنوان: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" وقد جمعت البنود المكونة له بعد الاطلاع على التراث النظري للدراسة ومجموعة من المقاييس المعدة مسبقا في الدراسات التي تناولت المتغيرين ثم قمت بالتعديلات التي رأيتها ضرورية لتكييفه مع طبيعة موضوعي وعينة بحثي والآن أطلب منكم إفادتي بخبرتكم ومعرفتكم في التخصص بتحكيم عباراته واستبعاد التي رأيتم أنها غير مناسبة و تعديل التي تتطلب ذلك وأحيطكم علما أنني قد انطلقت من الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:**

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؟

**الفرضيات الفرعية:**

- 1- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وجودة الإنتاج؟
- 2- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وكمية الإنتاج؟
- 3- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وجودة الإنتاج؟
- 4- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وكمية الإنتاج؟

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والعرفان

الطالبة : بن كروش امباركة

المشرف : د. علوطي عاشور

المحور	الرقم	العبارة		
		تقيس	لا تقيس	تعديل
الإتصال التنظيمي النازل	1			تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك
	2			تعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
	3			المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
	4			تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
	5			لا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك
	6			الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
	7			الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك
	8			تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
	9			تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط
	10			المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
الإتصال التنظيمي الصاعد	11			لا تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إشغالاتك
	12			لا تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة
	13			تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك مباشرة
	14			تفضل المقابلة الشخصية مع المدير لطرح مشاكل عملك
	15			تشعر بالحرية في الإتصال بمسؤولك
	16			تستغل إجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك
	17			تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
	18			الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم
	19			لا تحل المشاكل المتعلقة بعملك من خلال إتصالاتك بالإدارة
	20			تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك

المحور	الرقم	العبارة	
		تقيس	لا تقيس
جودة الإنتاج	1	تقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة	تعديل
	2	لديك المهارة في تنفيذ التعليمات بدقة	
	3	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك للعمل	
	4	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أدائك لعمالك	
	5	لديك القدرة على التكيف مع الظروف الصعبة	
	6	تمتلك القدرة على التخطيط لإنجاز عمالك	
	7	تقوم بإقتراح أساليب جديدة لأداء العمل	
	8	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير	
	9	تمارس الإبداع في أداء الوظيفة	
	10	أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف بالكفاءة	
	11	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة	
	12	تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	
	13	يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي تواجههم في العمل	
	14	لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	
	15	تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة	
كمية الإنتاج	16	تففيديك لمطالب المشرف يدفعك إلى تقديم مردودية جيدة	
	17	تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد	
	18	ترى أن المؤسسة تتحكم في كمية الإنتاج وتكيفه حسب حاجتها	
	19	أرباح المؤسسة تفوق السنوات السابقة	
	20	أنت راض عن كمية ما تنتجه شهريا	
	21	تخطط مسبقا للوصول إلى الكمية المطلوبة	
	22	كمية إنتاج المؤسسة تغطي إحتياجات الزبائن	
	23	تبذل الجهد الكافي في العمل لتصبح أكثر إنتاجية	
	24	تتوافق كمية إنتاج المؤسسة سنويا مع ما تخططه مسبقا	

			العمل بروح الفريق يساعدك في زيادة مردودية الإنتاج	25
			تحس أنك تنتج القدر الذي يجب عليك إنتاجه	26
			تقوم بإستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك لتوفير الكمية المطلوبة	27
			يحدث أن تعاني المؤسسة من فائض في الإنتاج	28
			إهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك ومضاعفته	29
			تتجح مؤسستكم في تحقيق معادلة تكييف العرض مع الطلب	30

### نتائج التحكيم:

كانت نسب الموافقة على البنود في كل محور كالتالي:  
بنود المحور الأول: الإتصال التنظيمي النازل

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
01	%100	%0
02	%100	%0
03	%100	%0
04	%100	%0
05	%100	%0
06	%100	%0
07	%100	%0
08	%100	%0
09	%100	%0
10	%100	%0

**بنود المحور الثاني: الإتصال التنظيمي المساعد**

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
11	%100	%0
12	%100	%0
13	%100	%0
14	%100	%0
15	%100	%0
16	%100	%0
17	%100	%0
18	%100	%0
19	%100	%0
20	%100	%0

بنود المحور الثالث: جودة الأداء

النسبة الراضين	النسبة الموافقين	البند
%0	%100	01
%0	%100	02
%0	%100	03
%0	%100	04
%0	%100	05
%0	%100	06
%0	%100	07
%0	%100	08
%11.12	%88.88	09
%11.12	%88.88	10
%0	%100	11
%22.23	%77.77	12
%11.12	%88.88	13
%0	%100	14
55.56%	%44.44	15

بنود المحور الرابع : كمية الإنتاج

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
16	%100	%0
17	%66.66	%33.34
18	%88.88	%11.12
19	%100	%0
20	%100	%0
21	%100	%0
22	%100	%0
23	%100	%0
24	%88.88	%11.12
25	%77.77	%22.23
26	%100	%0
27	%100	%0
28	%100	%0
29	%77.77	%22.23
30	%100	%0

الإستمارة النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - محمد بوضياف المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إستمارة البحث

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة

سيدي /سيديتي :

تهدف هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول موضوع "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " لديك في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر -تخصص علم النفس العمل و التنظيم -لذا فإن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة ما نؤكد بأن إجاباتكم ستوظف لأغراض علمية لا غير.

وشكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة

إعداد الطالبة:

بن كروش امباركة

إشراف الدكتور:

علوطي عاشور

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر

أنثى

2-السن: 20 -30 سنة

30-40 سنة

40 فما فوق

3-الخبرة:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- المستوى التعليمي : بدون مستوى

إبتدائي

ثانوي

جامعي

## المحور الأول: الإتصال التنظيمي

الرقم	العبرة	دائما	أحيانا	نادرا
1	أحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك			
2	أعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلي			
3	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي			
4	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
5	تلجأ الإدارة إلي لطلب رأي حول مسائل تخص عملي			
6	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستنا لإيصال التعليمات إلي بسرعة			
7	الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي			
8	تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
9	تتصل بي الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ			
10	المعلومات المقدمة إلي من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
11	ألجأ إلي صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتي			
12	أجد صعوبة في الإتصال بالإدارة			
13	أتصل بالإدارة من خلال مشرفي مباشرة			
14	أفضل المقابلة الشخصية مع المدير لطرح مشاكل عملي			
15	أشعر بالحرية في الإتصال بمسؤولي			
16	أستغل إجتماعي بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملي			
17	أشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة			
18	الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلي شكاويهم			
19	أحل المشاكل المتعلقة بعملي من خلال إتصالاتي بالإدارة			
20	أتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائي			

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
21	أقوم بتأدية المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة			
22	لدي المهارة في تنفيذ التعليمات بدقة			
23	أتلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازي للعمل			
24	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أدائي لعملتي			
25	لدي القدرة على التكيف مع الظروف الصعبة			
26	أمتلك القدرة على التخطيط لإنجاز عملي			
27	أقوم بإقتراح أساليب جديدة لأداء العمل			
28	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير			
29	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة			
30	لا أتتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة			
31	تنفيذي لمطالب المشرف يدفعني إلى تقديم مردودية جيدة			
32	أرباح المؤسسة تفوق السنوات السابقة			
33	أنا راض عن كمية ما أنتجه شهريا			
34	أخطط مسبقا للوصول إلى الكمية المطلوبة			
35	كمية إنتاج المؤسسة تغطي إحتياجات الزبائن			
36	أبذل الجهد الكافي في العمل لأصبح أكثر إنتاجية			
37	أحس أنني أنتج القدر الذي يجب علي إنتاجه			
38	أقوم بإستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي لتوفير الكمية المطلوبة			
39	يحدث أن تعاني المؤسسة من فائض في الإنتاج			
40	تنجح مؤسستنا في تحقيق معادلة تكيف العرض مع الطلب			

## الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "

