

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

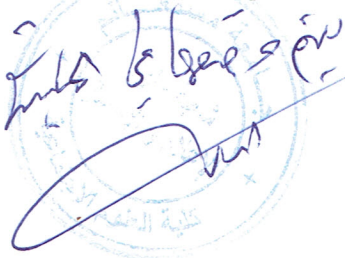
تخصص : الاتصال الجماهيري ووسائل الإعلام الجديدة

## علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة البريد و المواصلات وحدة غليزان.

تحت إشراف الأستاذة:

خالدي أمينة

  
UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

من إعداد الطالب:

بوتمرة بوعلام علاء

أمام اللجنة :

د. بن ملوكة شهيناز \_رئيسا

د. خالدي أمينة \_مشرفا

د. عبدي نورية \_مناقشا

# إهداء

أحمد الله عز وجل على نعمته علي وأصلي اللهم وأسلم على النبي الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أغلى إنسانة على وجه الأرض والتي أحاطتني بحبها وسقتني الحنان دون نهاية وعطفها أيام الفرح والفرح، أُمِّي الحبيبة.

إلى الصديق والأخ والحبيب والرفيق والحنون أبي الحبيب.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل أفراد عائلتي

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى الأصدقاء.

إلى كل أساتذتي من الإبتدائي إلى الجامعة .

إلى كل زملاء الدفعة.

إلى جميع من عمل على إتمام مذكرتي المتواضعة من أساتذة ومن طاقم مؤسسة البريد والمواصلات، وشكر خاص

إلى الأستاذ العربي بوعمامة و الأستاذة المحترمة خالدتي أمينة التي قامت بالإشراف على هذه المذكرة.

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين و تفسيرها داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور و رقي المنظمات و إزدهار نشاطها مع توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسات و علاقته بأداء عمالها باعتمادنا على أداة الإستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالعينة القصدية و المتمثلة في عمال مؤسسة بريد و مواصلات وحدة غليزان و مع العلم أن موضوع الإتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية او خدماتية كانت و بإعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة و من بين أهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة تتمثل في الآتي

تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة البريد و المواصلات و أهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و إنسياب المعلومة بين الإدارة و العمال

تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة

و هذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين

# خطة الدراسة:

مقدمة

## الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة

الفرضيات

أسباب إختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد المفاهيم و المصطلحات

منهج الدراسة

## الإطار النظري

### الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال

المبحث الأول: الإتصال

المطلب الأول: تعريف الإتصال

المطلب الثاني: عناصر عملية الإتصال

المطلب الثالث: الإتصال التنظيمي

المطلب الرابع: هيكل الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: آليات الإتصال

المطلب الأول: أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

المطلب الرابع: خصائص الإتصال الفعال

### الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع الأداء

المطلب الرابع: ابعاد الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : مقابلة تقييم الأداء

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين

المطلب الرابع : إجراءات تحسين مستوى الأداء

### الإطار التطبيقي للدراسة

### الفصل الثالث دراسة ميدانية مؤسسة البريد و المواصلات وحدة غليزان

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تعريف مؤسسة غليزان و خدماتها

المطلب الثاني : مهام المؤسسة

المطلب الثالث : البنية الهيكلية

المبحث الثاني : علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي

المطلب الأول : تقديم الإستمارة و دراسة العنصر البشري في المؤسسة

المطلب الثاني :تفريغ البيانات

خاتمة

المراجع

الملاحق



# مقدمة

## مقدمة

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

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

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

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى 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 خدمية، 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 الخدمائية 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.

## -الاشكالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال؟ وعليه فان دراستنا تنطلق من

التساؤلات التالية:

-ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

-هل للمتغيرات التالية : السن،الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة ؟

## 2-الفرضيات:

تطرقنا في دراستنا هاته الى العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال التنفيذيين، فكان مجتمع دراستنا مكون من العمال التنفيذيين، وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الرسمي الموجود بمؤسسة البحث والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العمال، ويتعلق الأمر ببعض المتغيرات الديمغرافية ضمتها عينة البحث كالسن والاقدمية والمستوى التعليمي داخل التنظيم، وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

## 2-1-الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال.

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

-توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

-توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

## 3-أسباب إختيار موضوع الدراسة:

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

- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.
- حادثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة
- النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

#### 4-أهمية الدراسة:

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

#### 4-1-الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتنبثق هذه الدراسة من كون مؤسسة البريد والمواصلات لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالبريد والمواصلات، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة ، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها، لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول الى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

#### 4-2-الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسساتهم.
- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة البريد و المواصلات وحدة غليزان.

-الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة البريد والمواصلات والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

## 5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

-معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.

-معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

-معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

-معرفة هل للمتغيرات : السن، المستوى التعليمي،الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة البريد والمواصلات؟

-إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

-تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

## 6-التعريف الإجرائي للمفاهيم:

6-1-الاتصال: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال

المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

6-2-الاتصال التنظيمي: هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء

والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

6-3-الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو

فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## 7-المنهج المستخدم:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث.

## التصريح بالخطة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول بحيث يوجد فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث جاء في الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للاتصال حيث تناولنا فيه ماهية الاتصال، آليات الاتصال، الفصل الثاني جاء بعنوان الإطار النظري للأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه ماهية، تقييم الأداء أما الفصل التطبيقي تناولنا فيه الدراسة المنهجية للبحث وتقييم المؤسسة "البريد والمواصلات" بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإتصال.

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 بدونها، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمنا 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، ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالاتصال 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 والحركة 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 والاتصالات.

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 نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

المبحث الأول: الإتصال.

المطلب الأول: تعريف الإتصال.

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الإجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل والى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي. ونظرا لأهمية الإتصال فقد حضي بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الإثنوبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع إهتماماته وبحوثه، ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسين هما:

**1- من الناحية اللغوية:** إتصل الشيء -بمعنى التام -ولم ينقطع، وإتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: إتصل به بخبر بمعنى علمه<sup>1</sup>، ويقال كان على إتصال به أي على علاقة، إرتباط وصله، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى "أن يكون على علاقة مع...".

وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الإتصال هو ثقل المعارف وإعطائه تقاسم، إقامة علاقة، إرتباط". في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا". بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين".

\_\_ أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة common وفي اللغة الانجليزية commun التي تعني في اللغة الفرنسية "مشارك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة<sup>2</sup>. وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

**2- من الناحية الإصطلاحية:** نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه بإختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

<sup>1</sup> - معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط2001، ص5، 1028.

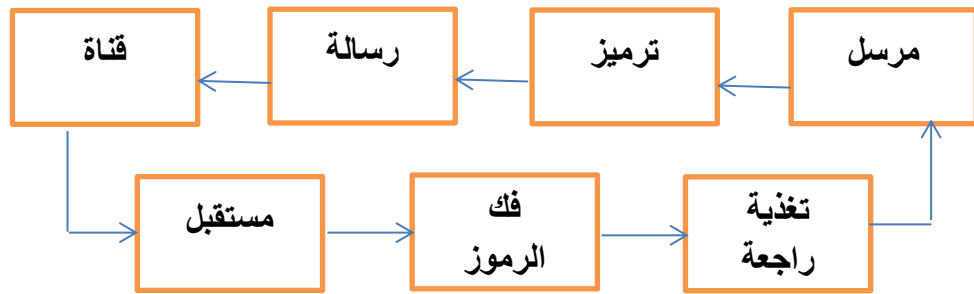
<sup>2</sup> - جيري جراي: الاشراف ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث السعودية، 1988، ص331.

- فهناك من تناوله على أنه : عملية نقل المعلومات من طرف لآخر .
- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".
- يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه : " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات " .
- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه : " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة " .
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد " .
- كما يعرفه عبد الغفار على أنه : "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير " .
- فالاتصال يشير إلى تبادل وإنتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين، وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال: " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة".
- كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات " .
- وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر".
- وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي : "إستقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات". وفي إطار العمل والتنظيم فإن الحقل المغطى بكلمة الإتصال لا يعرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانس سنة 1973، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الآلة الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو آلة أخرى وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات والتفاعل يعني تأثير عامل معين عامل أو آلة على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

### المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال<sup>1</sup>

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر(المرسل)، الرسالة، والمستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا. والشكل يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة:



الشكل رقم (01): يوضح عملية الإتصال.

<sup>1</sup>- جيري جراي، مرجع سابق 1988، ص 335

### 1-المصدر(المرسل)Source:

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. هنا يمكن للمرسل إستخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة-موضوع الإتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل 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 وإختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين.

### 2-الترميز Encoding :

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

### 3-الرسالة Message :

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تختمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

#### 4- القناة أو الوسيلة Medium :

هي الوسيلة أوالواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من

بينها:

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

ب-القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

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

د-القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل<sup>1</sup>.

#### 5-المستقبل Receiver :

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة . أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل إتصالية أخرى، أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارج أو نقد شخصي الخ...

#### 6- فك الرموز Decoding :

من أجل إستكمال عملية الإتصال، 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 الإتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

<sup>1</sup> -محمد إبراهيم عبيدات، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط4، 2004، ص 256.

## 7- التغذية الراجعة Feed Back :

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

-**الهدف** : وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.

-**المرسل** : قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

-**المستقبل** : فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

-**وسيلة الاتصال** : الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية وتتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.

-**نتيجة الاتصال** : التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

-**التغذية العكسية** : ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إستيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

-**المعوقات** : وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

### المطلب الثالث: الإتصال التنظيمي

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

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

فالإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها. ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

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

كما يشير بارنارد أن "الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص".

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

- نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

- وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

<sup>1</sup> - معجم: مجاني للطلاب، مرجع سابق، ص 1038.

## المطلب الرابع: هيكل الإتصال التنظيمي

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

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

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

### 1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

#### 1-1- تعريفه:

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

" -هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحدها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة" .

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

**1-2-مهامه:** ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
  - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
  - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
  - الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
  - توضيح التغيرات والتحديات والإنجازات.
  - تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

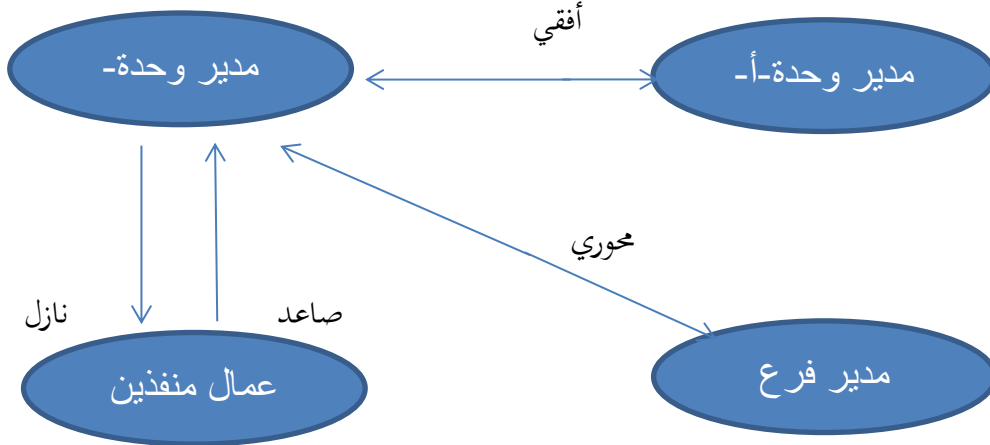
ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

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

<sup>1</sup>-هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية الازارطة، الإسكندرية 2000، ص 54.

**1-3- أشكاله:** يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل

التالي:



**الشكل رقم (02):** يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته.

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

**1-3-1 الإتصال النازل:** ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. وللإتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

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

**أ-مزايا الاتصال النازل:** للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

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

-يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا.وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز 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<sup>1</sup>.

**ب /معوقات الإتصال النازل:** إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

-إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهةوجها لوجه مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

-أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبتهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل. الهابطة من الإدارة للعاملين<sup>2</sup>.

-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 الإتصال الفعال.

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

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

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 224.

<sup>2</sup> - عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 2، 1997، ص

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



الشكل رقم (03): يوضح الإتصال الرسمي النازل.

**1-3-2- الإتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد

هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم . ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به

كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

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

- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم

أو في أداء عملها.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

**أ-مزايا الإتصال الصاعد:** نذكر منها مايلي:

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

-يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

-المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس .

وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل

وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة

الإنتاجية .

**ب-معوقات الإتصال الصاعد:** هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:

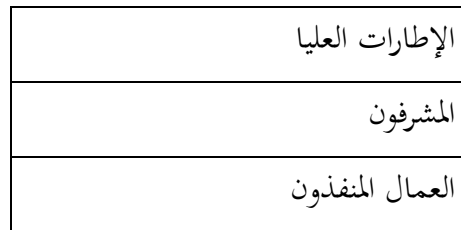
-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس . وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات<sup>1</sup>.

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

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

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة<sup>2</sup>.

و الإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.



الشكل رقم (04): يوضح الإتصال الرسمي الصاعد.

<sup>1</sup>-خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 1999، ص 283.

<sup>2</sup>- محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الإسكندرية 1999، ص 187-188.

**1-3-3- الإتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة . كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، ويمكن إجمال أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

ج- تبادل المعلومات (المشاركة).

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما، ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

**أ- مزايا الإتصال الأفقي:**

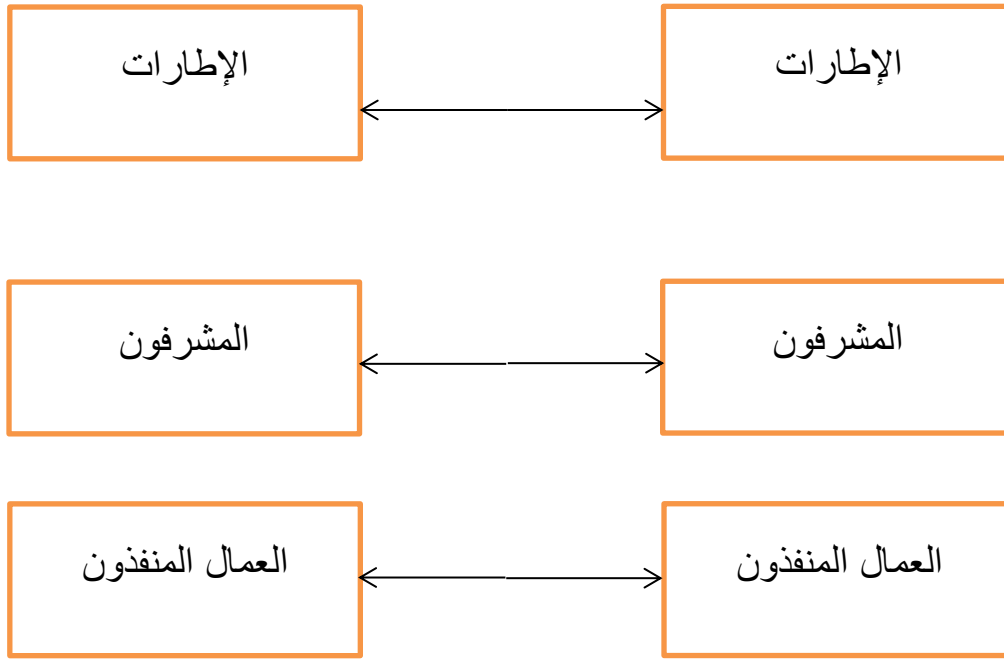
- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

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

**ب- معوقات الإتصال الأفقي:** بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أداؤها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات .



الشكل رقم (05): يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

**1-3-4- الإتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2005، ص 244.

## 2- الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

### 1-2- تعريفه: الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو:

"- الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة".

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

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

2-2- دوافع وجوده: توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- ان التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين .
- والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:
- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتحديد من قبل الفاعلين ذلك انه يجد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

**2-3- سلبياته:** يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي

إلى:

-إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.  
-يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

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

## المبحث الثاني: آليات الإتصال

### المطلب الأول: أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للإتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي: الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

**1-1- الإتصال الكتابي:** إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة مازال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ.

### 1-1- طرق الإتصال الكتابي:

**-التقارير:** يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل. للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات .

تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.

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

1- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

2- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

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

- الشكاوي: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي. 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 الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال<sup>1</sup>.

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

### 1-2-مزايا الإتصال الكتابي:

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

<sup>1</sup>-محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 266.

### 1-3- معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا مايفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية،والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- إحتمالات التحريف الكبيرة،فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها .

**2-الإتصال الشفوي:** يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته وإتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

### 2-1- طرق الاتصال الشفوي:

**-الإجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

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

-**الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:** وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم<sup>1</sup>.

## 2-2- مزايا الإتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

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

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

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

## 2-3- عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

- 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 المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل .

- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة.

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

**3/ الإتصالات المرمزة والمصورة:** في هذا النوع من الاتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 246.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي<sup>1</sup>.

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الإتصالات تساعد على...تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل. وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على "توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود الأفعال".

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المدبرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة .

فالإتصال الشامل حسب روقوي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة . وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانيات التالية :

-بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

-الإتصال بالحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الإتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم . وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها :

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 286.

**1-**تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة،فيدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

**2-**المشاركة في المعلومات : يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

**3-**إتخاذ القرارات : حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في إتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

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

**5-**ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لايقبل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل. ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيمايلي:

-يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

-تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

### المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي: معوقات نفسية، معوقات إجتماعية ثقافية ومعوقات تنظيمية<sup>1</sup>.

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

- **تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية الى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر. وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
  - ب- مدى تناسب المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
  - ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.
  - د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه .
- **الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار.

<sup>1</sup> - احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة 1989، ص 275.

-الإنطواء:

أ-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

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

-**اللغة:** هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...الخ، كل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

-**الإنفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

-**الإختلافات الوراثةية:** إن المقصود بالإختلافات الوراثةية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه.

-**تنقية وغريلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة وتشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة. فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية .

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

**2/ معوقات إجتماعية ثقافية:** ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص 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:

-**التباعد الإجتماعي:** ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... الخ، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الإتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الإتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية. ويعتبر هذا العائق من إبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

-**الإختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الإتصال " : فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة ( لغة، عادات، قيم ...) فإنه يكون صعبا جدا ". ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

**3/المعوقات التنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة

والمسؤولية، وخطوط الإتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

- **صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:** حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك ب:
- أ- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- ب- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
- ج- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف. وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة<sup>1</sup>.
- **صعوبات إنطلاقاً من التخصص في العمل:** بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بما مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وإنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.
- **مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:** حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:
- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- إحتتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الإتصال المكتوب.

<sup>1</sup> - احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 279.

-صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل هذا العنصر على:

أ-قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

ب-التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما<sup>1</sup>.

ج-الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

د-عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

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

ه-العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

وإنطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا لن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

#### المطلب الرابع: خصائص الاتصال الفعال.

يتوقف الإتصال 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 منظمة ما 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 والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية . حيث يشير كل من ويلي ووايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها<sup>2</sup>، إذ يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الإتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الإتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية. كما أنه و "لكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار

<sup>1</sup> -كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط 3، 2004، ص 242.

<sup>2</sup> - جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 50.

إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها ". ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

**1-** أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسائله عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.

**2-** دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في إختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

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

**4-** صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

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

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

**7-** ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون .

**8-** لا بد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف

والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فان الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول " هوait " كما أن الإتصال كما يقول " بلزيري ملز " بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها .

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن الإتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الإتصال وفقا لإحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال.

### خلاصة الفصل:

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

## الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الوظيفي

## تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية..... الخ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين. هذه الأخيرة تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فان كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات ، لان عاملنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال. وهذا لا يأتي لكل منظمة تسعى الى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة الى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب الى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة عناصره، محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

#### المطلب الأول: 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 لتوضيح هذا المفهوم<sup>1</sup>.

**1/ المعنى اللغوي:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء:

أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

**2/ المعنى الاصطلاحي:** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

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

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

- "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".

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

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

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

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

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية 2006، ص 407-408.

أما تعريف توماس "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

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.

### المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

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

**2/القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**3/إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص 415

لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن 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<sup>1</sup>.

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

**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:

**1-1-1-الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**1-1-2-الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

**1-1-3-الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**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 تحصل 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.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 422.

**2/ حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**2-1-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، الريح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**2-2-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.

#### المطلب الرابع: أبعاد الأداء.

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي الجهد المبذول، كمية الجهد ونمط الأداء.

**1- 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.

**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.

**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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 430.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء

## المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازهِ لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله. ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

**1-تعريف تقييم الموارد البشرية(الأفراد):** يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى. من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل. كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم". كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أبجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا ....).

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

**2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:** مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم. فتبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي. ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم، وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل ثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب . وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه". كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد عملية تقييم الأداء استعداداً والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.

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

**3- أغراض تقييم الأداء:** تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي<sup>1</sup>:

**3-1- أغراض إستراتيجية:** يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 447-448.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة، تبين ان 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

**3-2-أغراض إدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

**3-3-أغراض تنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ، ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.

- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
  - مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
  - تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.
- 4-الفائمون بعملية تقييم الأداء:** الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
  - التقييم عن طريق الزملاء.
  - التقييم عن طريق المرؤوسين.
  - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
  - التقييم عن طريق العملاء.
- 4-1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. 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<sup>1</sup>.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم،

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 299.

بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%.

**4-2- 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 مرؤوسيهم 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 متعددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص .

**4-3- 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 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.

**4-4- التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 455.

**4-5-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 فإن المشرفين والزلاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلاً 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 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 وقتاً وتكلفة ملموسة .

**4-6-محاور تقييم الأداء:** وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي<sup>1</sup>:

**4-6-1-محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضفي على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**4-6-2-محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه ومما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من

<sup>1</sup> -محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن ط 1، 2005، ص 269-

حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

**4-6-3-محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**4-6-4-محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

**4-7-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.

#### 4-7-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص<sup>1</sup>: 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.

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

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

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

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 جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق. أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جداً. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين<sup>2</sup>.

- طريقة الترتيب العام: وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء وليس بناءً على مجموعة الخصائص، over-all performance العام للعمل أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن

<sup>1</sup>- محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 275.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 387.

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 أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو  
أضعف منه .

**- 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 عزله ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل  
آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي<sup>1</sup>:

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.

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

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 391.

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

ه- التشابه بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبات الطرق التقليدية فيما يلي:

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

- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل على الاستمرار في عدم نضجه

- 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.

**4-7-2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:** نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ / **طريقة الاختيار الإجباري Forced choice** : وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب /طريقة الأحداث الحرجة **Critical Incidents**: 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. والأساس 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 . هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمع 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 . ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .

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

-اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

-اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

-تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

-رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

- د /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 أجزه 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 . ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
  - يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
  - موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
  - يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
  - في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
  - ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل، ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:
- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي<sup>1</sup>.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي<sup>2</sup>:

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.

- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

و / النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

مبدأ الترشيح والمنطق Rationality

مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

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

التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation

التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 484.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 487.

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

**هـ /النظام المفتوح لتقييم الأداء:** الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

**ي /طريقة التقييم الذاتي:** وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين...الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

#### المطلب الثاني: مقابلة تقييم الأداء

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيههم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 402.

### 1-أهمية مقابلة تقييم الأداء: تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
  - أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
  - أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

### 2-دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية :

#### 2-1-قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

#### 2-2- أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

#### 2-3-بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعرفته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

**3-المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:** على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن أبرز هذه العقبات :

الموقف الدفاعي للمرؤوسين فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس ويعلق على ذلك " ماجريجور" بقوله " إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء".

قد يوجد اتجاه في تماري المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها، فمثلا قد ينتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل .ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرّة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه . وعلى أية حال فان المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد انه إذا قبل توجيهات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فانه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

## المطلب الثالث: 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<sup>1</sup>:

- **تأثير الحالة**: 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.

- **الميل للتساهل أو التشدد**: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم. 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 مؤوسيتهم.

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

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 405.

-العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها. إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 495

### المطلب الرابع: إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية<sup>1</sup>:

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء**: لا بد 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 لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

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

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

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 497.

**3-1-تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن

طريق:

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

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

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

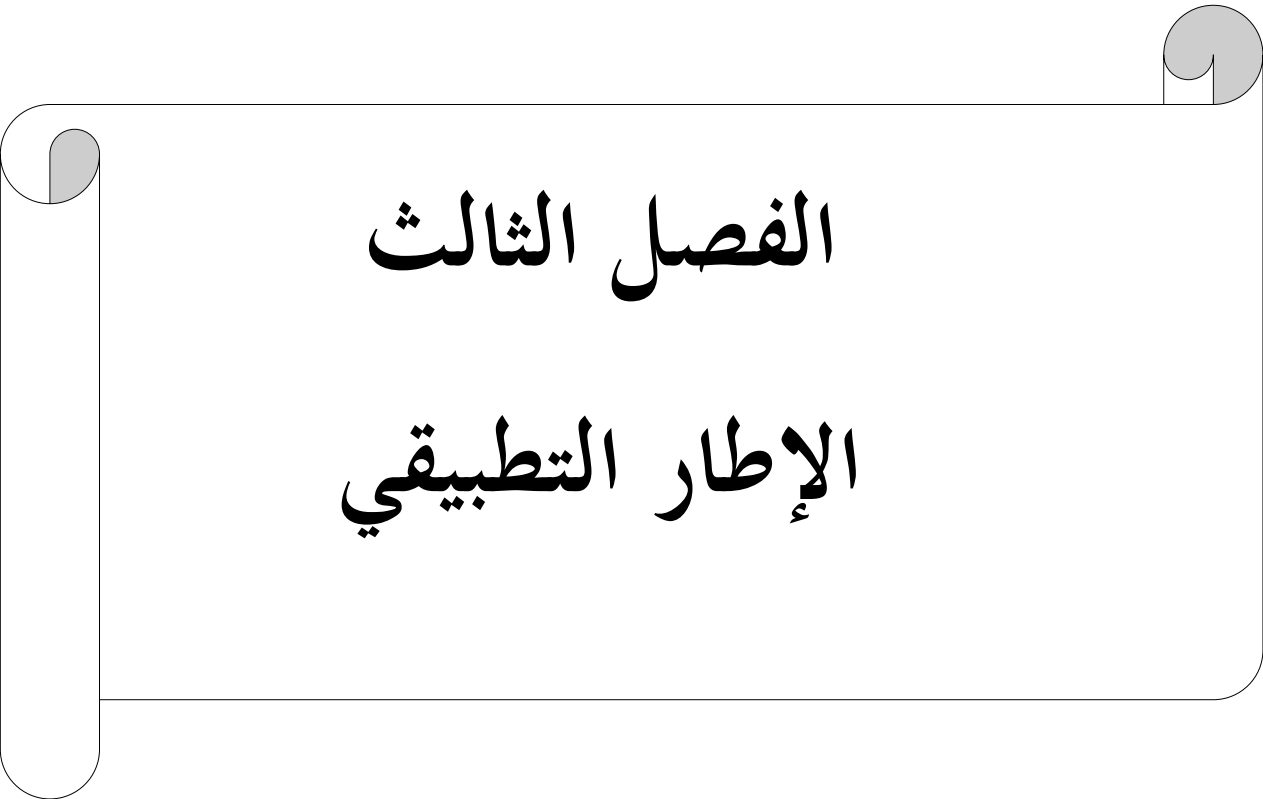
**3-2-تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات

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 لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما 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.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.



# الفصل الثالث

## الإطار التطبيقي

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

يحتل قطاع البريد مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شاهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تسمح في بناء دولة العصرية وبتقديم متطورة للمجتمع تسمى بريد الجزائر.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة غليزان وخدماتها.

**1-نشأة المؤسسة:** كانت مؤسسة (بريد غليزان) تسير على قانون البريد والذي يجعل من قطاع البريد مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد ونتيجة للتطور التكنولوجي كان قطاع البريد يساير هذه التحولات، فترجمت هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات النوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد.

- تحويل على التوالي نشاطات إستغلال البريد التي تمارسها وزارة البريد إلى مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي والتجاري للبريد.

ولتنفيذ محتويات هذا القانون صدرت مراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

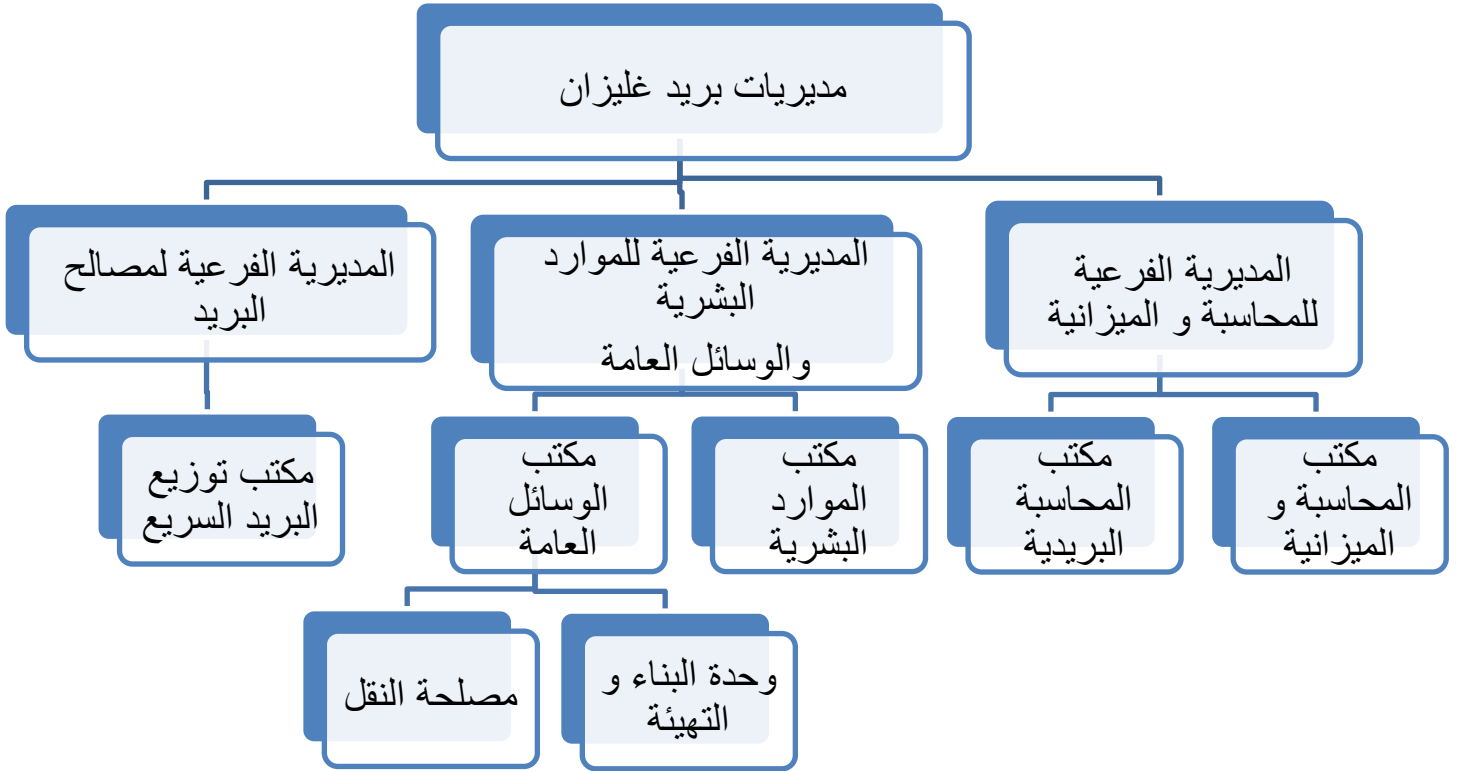
أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر منها المرسوم التنفيذي 01-418 في 20 ديسمبر 2001 والذي يهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. وبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد (الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية) إلى نظام التخصيص، أما الخدمات البريدية الأخرى خضعت إلى نظام التصريح البسيط.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة.

للمؤسسة عديد من المهام يمكن إنجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف.
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري يجب أن تعمل على التخطيط والترقية وتنميتها وتقليل تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار.
- إستغلال كل النشاطات المدرجة تحت التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير الوسائل الضرورية لتأمين الإستغلال وصيانة الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.

المطلب الثالث: البنية الهيكلية.



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد غليزان

بلغ عدد عمال مديرية البريد والمواصلات وحدة غليزان وما جاورها 348 عاملا مقسمين إلى مديريات فرعية ومكاتب موزعين حسب الهيكل التنظيمي. كما تعتبر المسؤول الأول الذي يتمتع بسلطة تنظيم العمل وتقسيمه داخل المديريات الفرعية مع وضع النقاط والملاحظات للأمانة في نهاية توزيع المهام على كل مديرية فرعية.

كما تتكون مديرية ولاية غليزان من أربع مديريات فرعية كالتالي:

1-المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: هي المسؤولة عن تقسيم الاموال داخل المكاتب باستخدام جدول زمني.

2-المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: وتنقسم الى مكتبين:

1-2.مكتب الموارد البشرية: مسؤول عن التوظيف وتنظيم العمل والعمال أو العطل أو المنح، الغيابات المرضية.

2-2-مكتب الوسائل العامة: وينقسم إلى:

أ-وحدة البناء والتهيئة: مسؤول عن شراء التموين للمؤسسة وذلك التنسيق بين مدير المخزن والمحلات التجارية (المتعاملين) .

ب-مصلحة النقل: ضمان السير الحسن لبريد الجزائر وذلك لتوزيع المهام وصيانة السيارات المكلفة بنقل البريد والنقود.

3-المديرية الفرعية لمصالح البريد: تتمثل هذه المديرية في مكتب توزيع البريد السريع وذلك لضمان السير الحسن للتوزيع السليم عبر الولاية ولهذا الغرض يستوجب استعمال طرق ووسائل النقل المتوفرة لدى المصلحة المكلفة بذلك. كما تهدف الى ضمان وصول الطرود البريدية السريعة والتليغراف إلى أصحابها في أقرب وقت ممكن، ولتطبيق هذا البند يتوجب السرعة والسرية والحفاظ عليها.

المبحث الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تقديم الإستمارة ودراسة العنصر البشري في المؤسسة.

1- تقديم الإستمارة:

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود الموضوعية: يشمل البحث حول الإتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بمؤسسة البريد والمواصلات وحدة غليزان حيث إنحصرت الأسئلة حول موضوع الدراسة.

2-2- الحدود البشرية: انحصر البحث حول عينة من العمال (إطارات، أعوان مصالح)

2-3- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا خلال السداسي الأخير من أكتوبر 2018 إلى غاية مارس 2019.

3- مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات غليزان بحي 42 مسكن، مع عينة من العمال التنفيذيين الذين ساهموا بصدق على إتمام هذا البحث

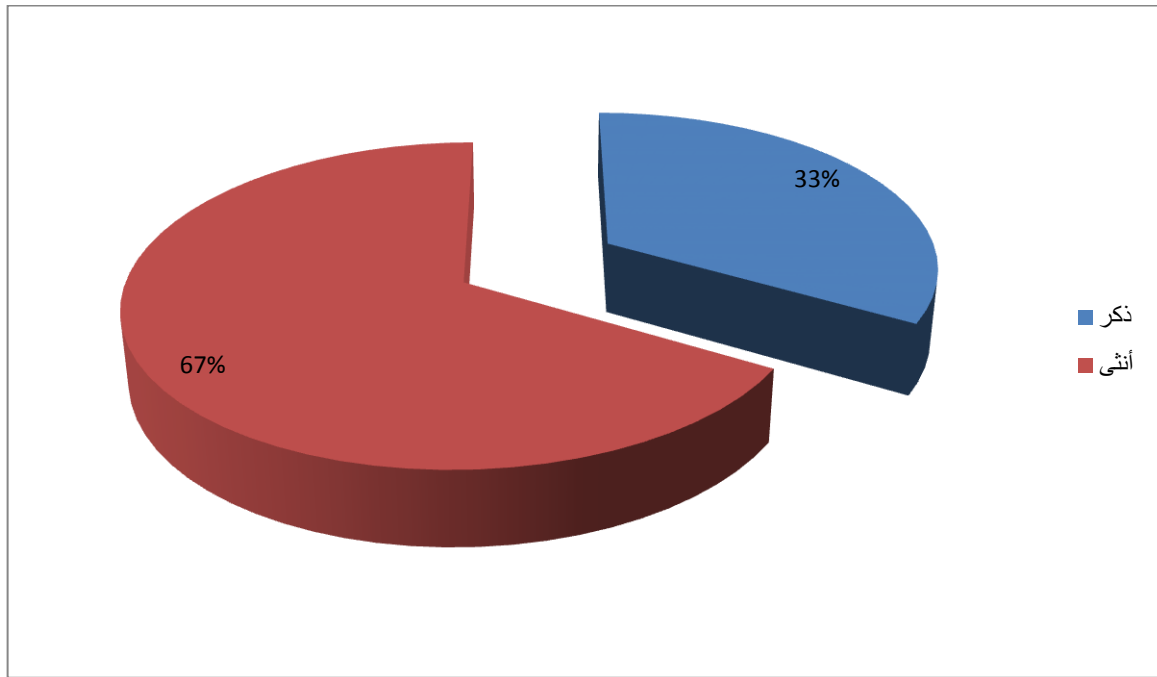
4- عينة الدراسة: هي مجموعة الموظفين الذين تم انتقائهم في مجتمع الدراسة وهم 30 موظف من أصل 348 عامل بالمؤسسة تم توزيع عليهم الاستمارة وهم 10 ذكور و20 أنثى.

5- أداة الدراسة: الأداة المستعملة هي الإستبيان لأنه الوسيلة الأمثل لمعرفة كيفية تقييم العمال.

المطلب الثاني: تفرغ البيانات

الجدول رقم (01): تقسيم العمال حسب الجنس.

المجموع	أنثى	ذكر
30	20	10
%100	%70	%30

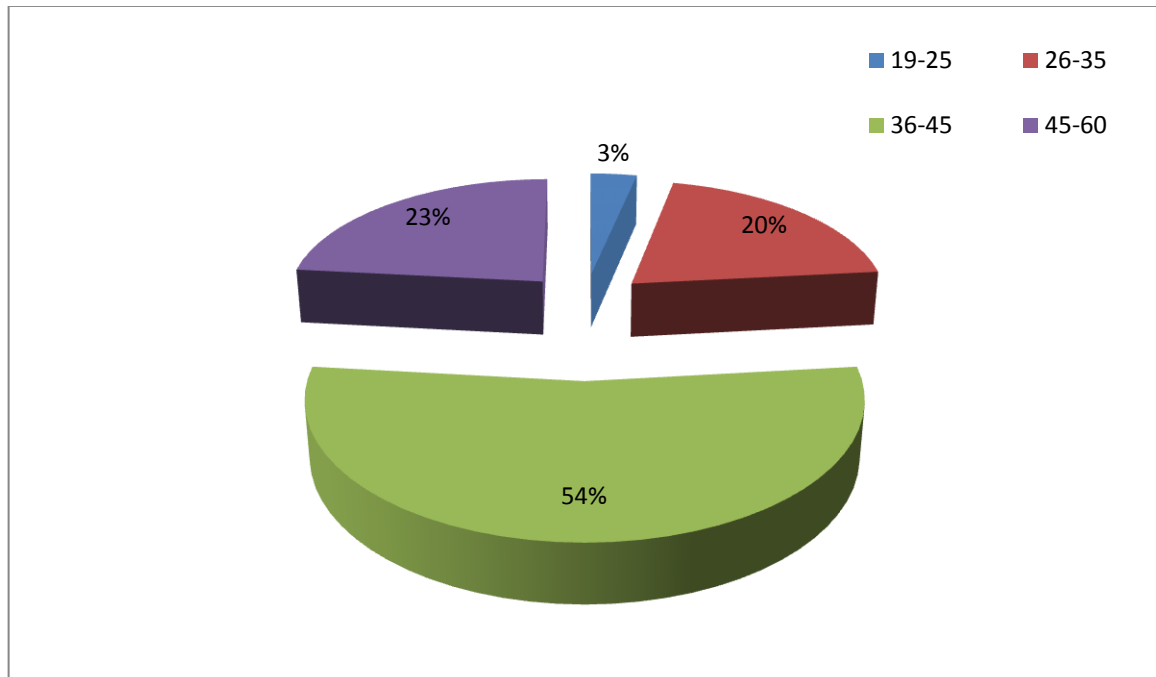


الشكل رقم (01): تقسيم العمال حسب الجنس.

**التعليق:** من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة موظفة في المؤسسة هي من جنس الاناث ويقدر ذلك بنسبة وفي المقابل تليها نسبة عند جنس الذكور، ويرجع تفسير ذلك الى ان ارتفاع نسبة الاناث داخل المؤسسة يعود الى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير من طرف الاناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (02): تقسيم العمال حسب السن.

السن	التكرار	المجموع
25-19	01	% 03.35
35-26	06	% 20.00
45-36	16	% 53.30
60-46	07	% 23.33
المجموع	30	%100.00

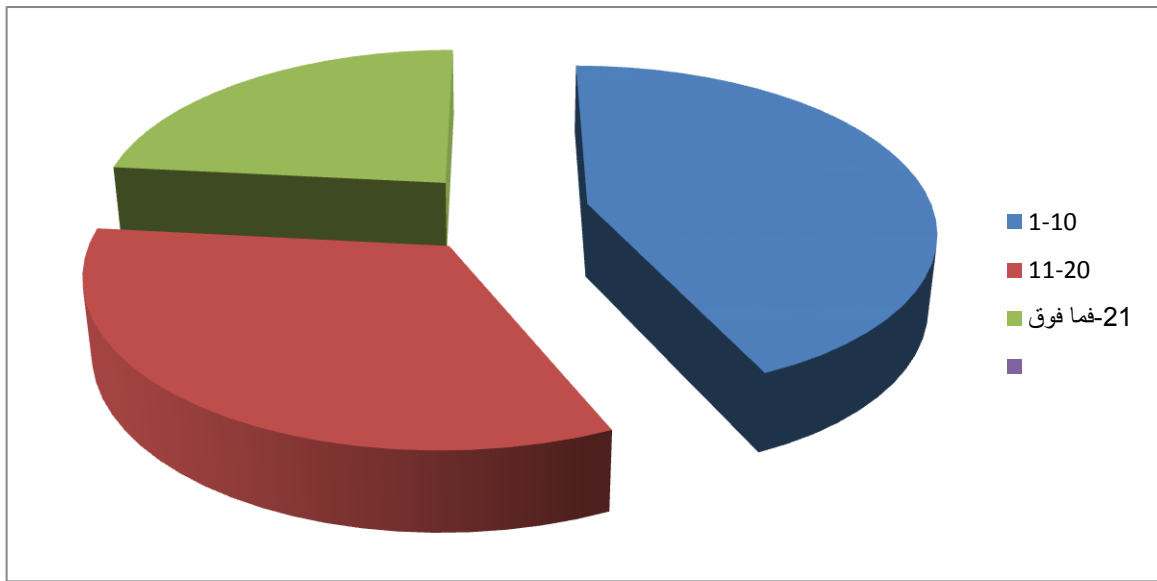


الشكل رقم (02): تقسيم العمال حسب السن.

**التعليق:** من خلال المعطيات المبينة اعلاه يتبين ان اعلى نسبة في الفئات العمرية هي ما بين 25-19 حيث تقدر بنسبة 3,35% بالمقابل نجد نسبة 20% من الموظفين الذين يتراوح سنهم ما بين 35-26، ثم تليها نسبة 53,3% من الموظفين الذين يتراوح اعمارهم ما بين 45-36، ثم الموظفين الذين يتراوح اعمارهم 46 وما فوق بنسبة 23,34% ويرجع تفسير هذا الى ان ارتفاع النسبة في الفئة العمرية 45-36 راجع لحداثة عمل المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (03): توزيع العمال حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	السنة
%43.33	13	10-01
%33.33	10	20-11
%23.34	07	21-فما فوق
<b>%100.00</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>



الشكل رقم (03): توزيع العمال حسب الأقدمية.

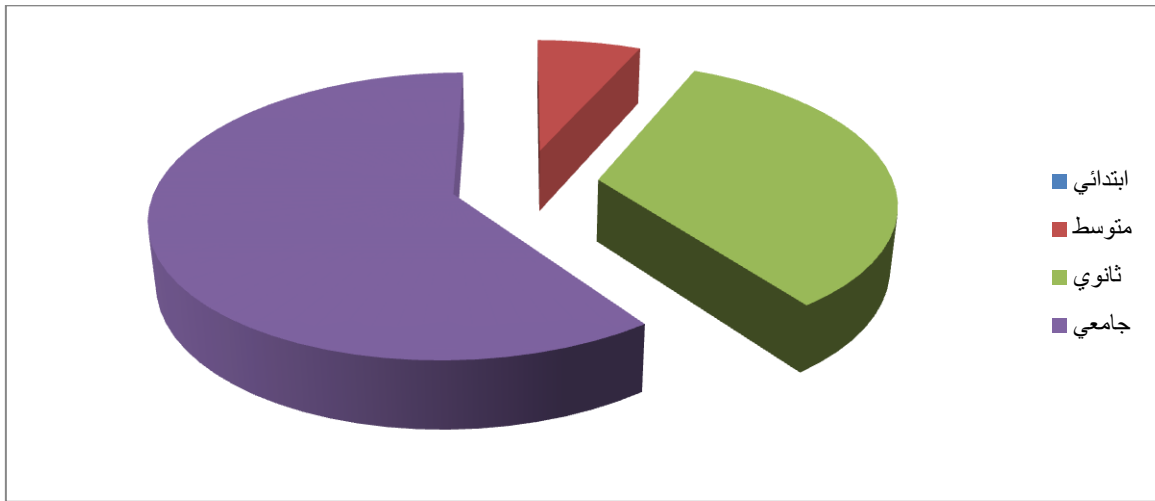
التعليق: يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة عند الفئة الأولى يقدر ذلك بنسبة

%43.33، تليها الفئة الثانية بنسبة %33.33، أما الفئة الثالثة بنسبة %23.34، ومنه نستنتج بأن المؤسسة

تحتوي على نسبة عمال جدد أكبر مقارنة بالفئات الأخرى.

الجدول رقم (04) : تقسيم العمال حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى
%00.00	0	ابتدائي
%06.67	02	متوسط
%33.33	10	ثانوي
%60.00	18	جامعي
%100.00	30	المجموع

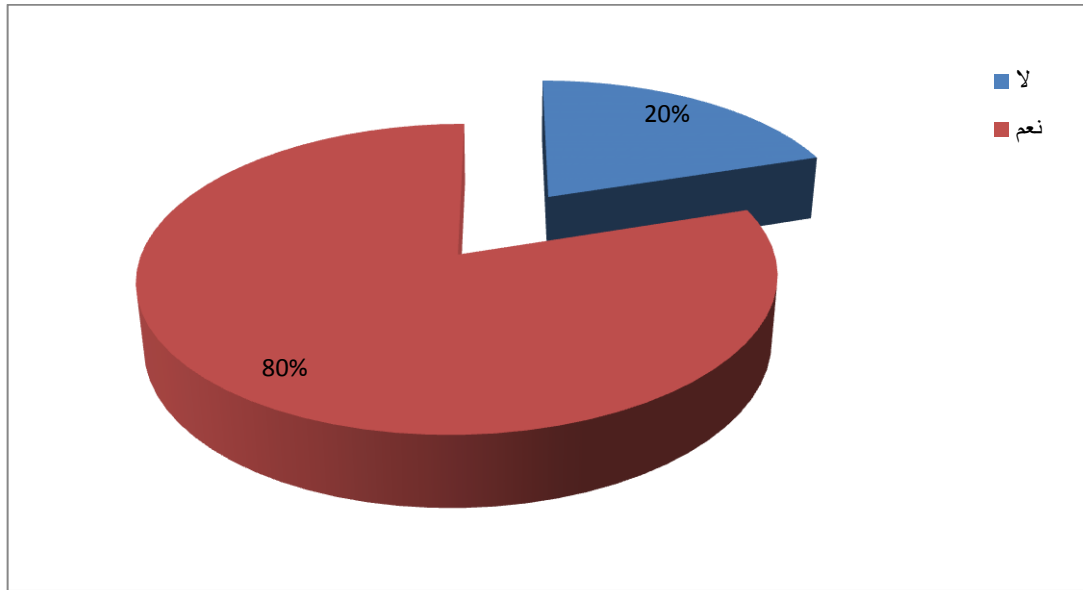


الشكل رقم (04) : تقسيم العمال حسب المستوى التعليمي.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي جامعي وذلك بنسبة %60.00 وبالمقابل تليها الفئة التي لديها مستوى تعليمي ثانوي بنسبة %33.33 ثم الفئة التي لديها مستوى تعليمي متوسط تقدر بنسبة %6.67 وفي الأخير الفئة التي لديها مستوى تعليمي ابتدائي وهي منعدمة، ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة لديهم مستوى تعليمي جيد مما يؤدي الى تحقيق التفاعل والتفاهم داخل المؤسسة وتحويل الافكار التي تساعد على انجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (05): هل تتلقى الأوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر؟

النسبة	التكرار	
20.00%	06	لا
80.00%	24	نعم
100%	30	مجموع

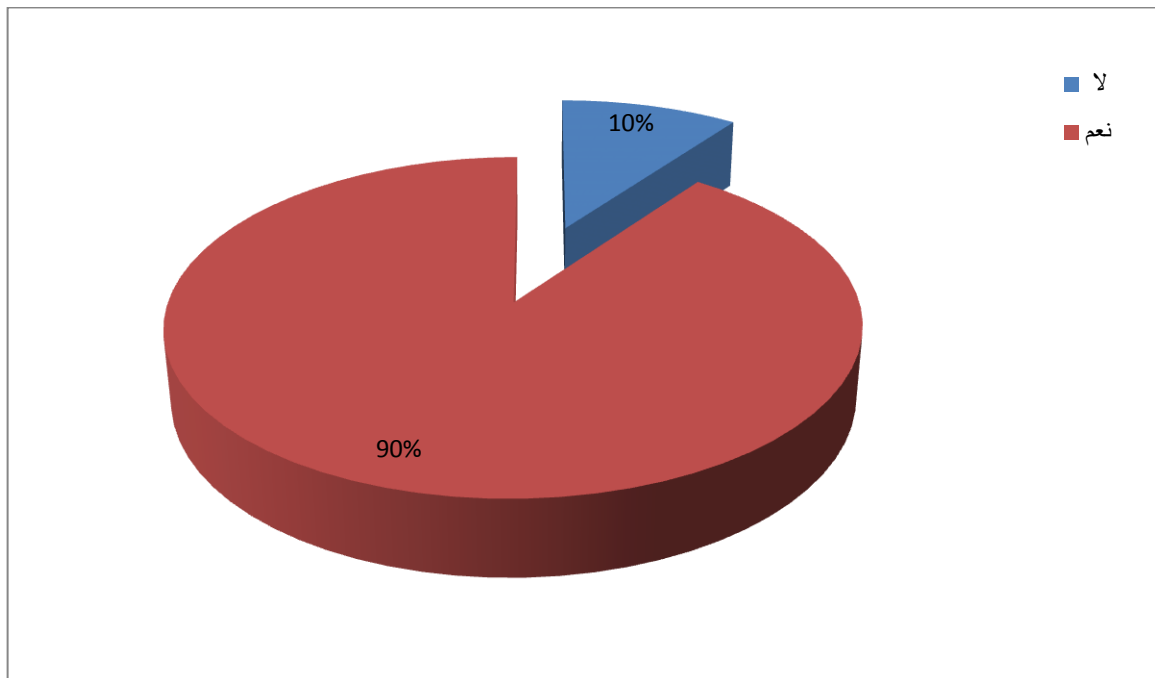


الشكل رقم (05): هل تتلقى الأوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر؟

**التعليق:** يتبين من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تتلقى الاوامر من الادارة من طرف المشرف المباشر ويقدر ذلك بنسبة 80% في حين يقابلها نسبة 20% لا تتلقى الاوامر من طرف المشرف المباشر. وبالتالي نستنتج ان تلقي الاوامر عن طريق المشرف المباشر تنفيذها هذا ما يساهم في دفع العاملين لاحقا عند تنفيذ الاوامر والقيام بالأنشطة مما ينعكس ايجابيا على ادائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06): هل ترى ان التزامك بالتعليمات الموجهة من قبل الادارة المشرفة يحسن ادائك؟

النسبة	التكرار	
%10.00	03	لا
%90.00	27	نعم
%100.00	30	المجموع

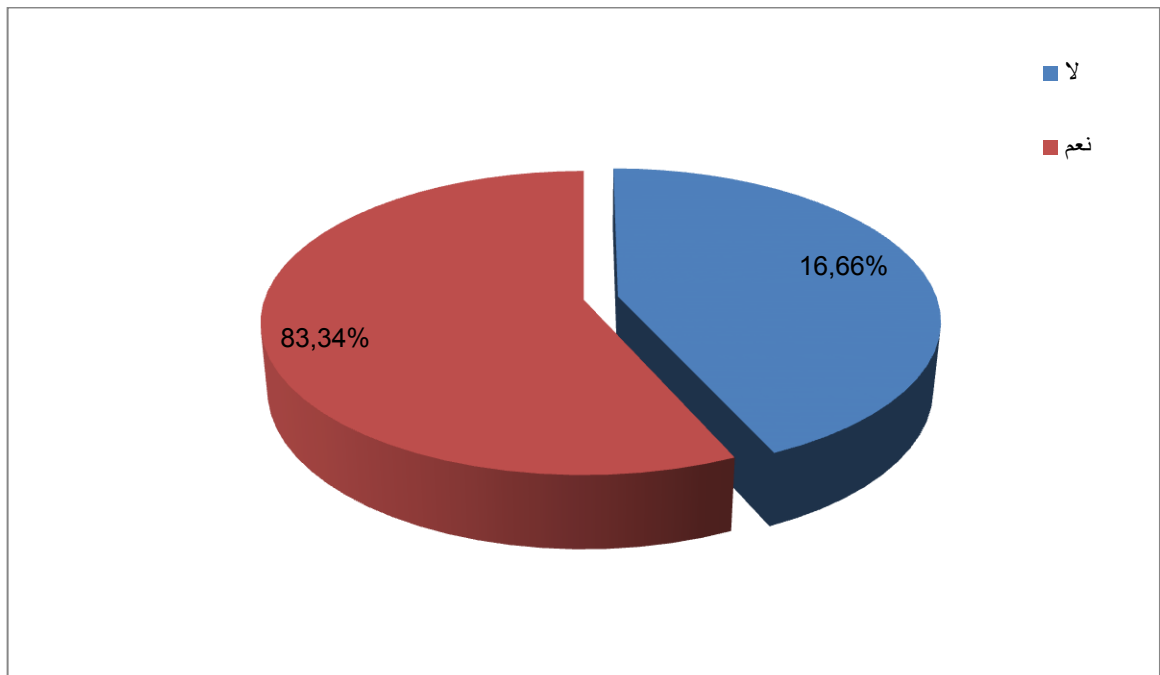


الشكل رقم (06): هل ترى ان التزامك بالتعليمات الموجهة من قبل الادارة المشرفة يحسن ادائك؟

**التعليق:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة يرون بان الالتزام بالتعليمات يحسن في ادائهم وذلك بنسبة 90 % وفي المقابل تليها نسبة 10% ان الالتزام بالتعليمات الموجهة من الادارة ليس بالضرورة تحسن في الأداء، وبالتالي نستنتج ان الالتزام بالتعليمات الموجهة من قبل الادارة والعمل على تطبيقها يحسن من اداء العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (07): هل ادائك في العمل يوصف بالجودة؟

النسبة	التكرار	
%16.66	5	لا
%83.34	25	نعم
%100.00	30	المجموع

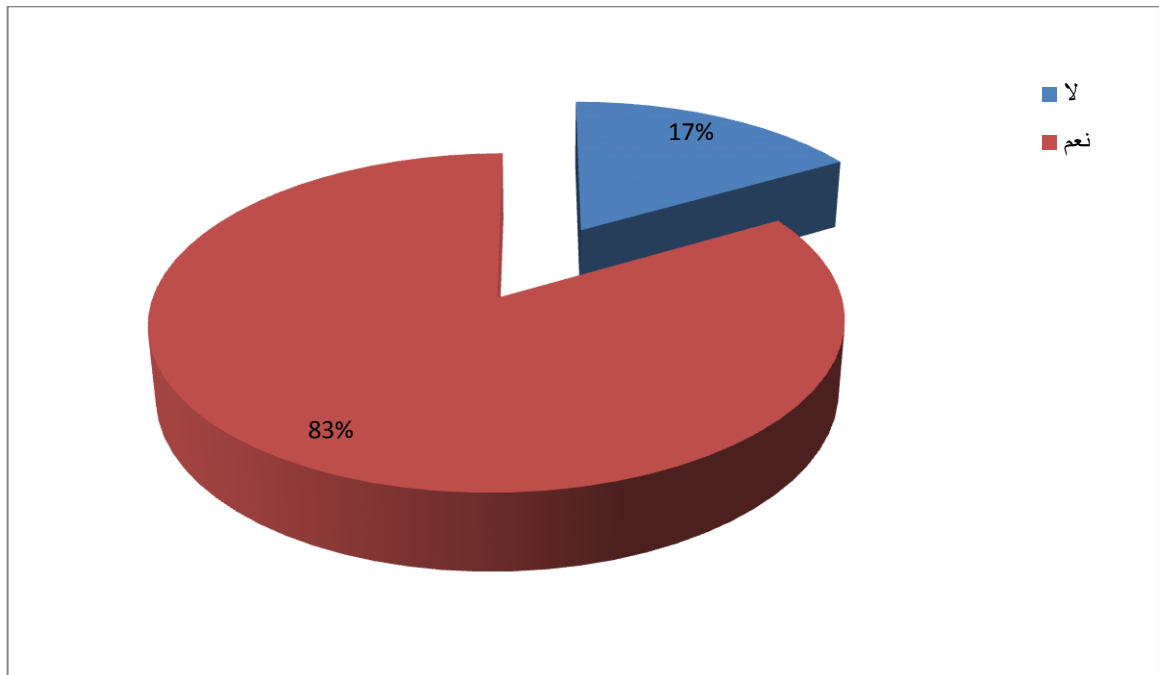


الجدول رقم (07): هل ادائك في العمل يوصف بالجودة؟

**التعليق:** من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من العمال يوصف عملهم بالجودة ويقدر ذلك بـ %83,34 في حين يقابلها %16,66 لا يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الادارة بسهولة ولا يوصف عملهم بالجودة، ومنه نستنتج ان اداء العمل يؤدي الى وصف العمل الذي يقدمه العمال بالجودة.

الجدول رقم (08): هل المعلومات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة؟

النسبة	التكرار	
16.66%	05	لا
83.33%	25	نعم
100.00%	30	المجموع

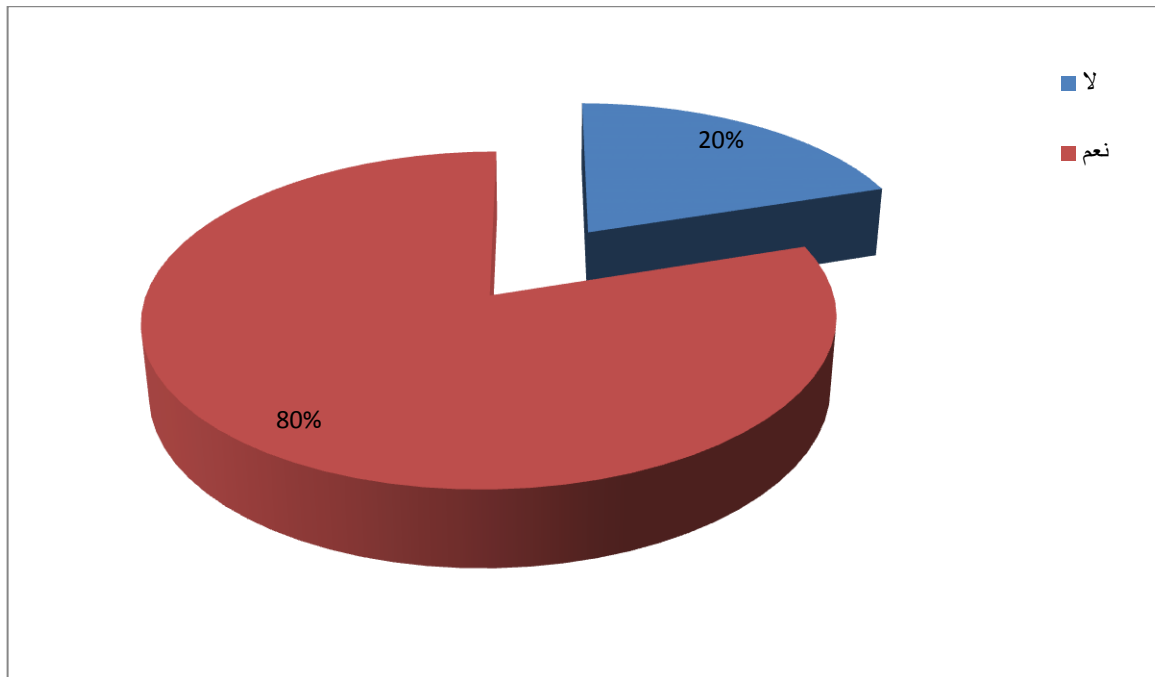


الجدول رقم (08): هل المعلومات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة؟

**التعليق:** من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من العمال يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الادارة بسهولة ويقدر ذلك بـ 83,34% في حين يقابلها نسبة 16,66% لا يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الادارة بسهولة . ومنه نستنتج ان فهم المعلومات المقدمة من طرف الادارة يلعب دور كبير في اداء العاملين.

الجدول رقم (09): هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر؟

النسبة	التكرار	
20.00%	06	لا
80.00%	24	نعم
100.00%	30	المجموع

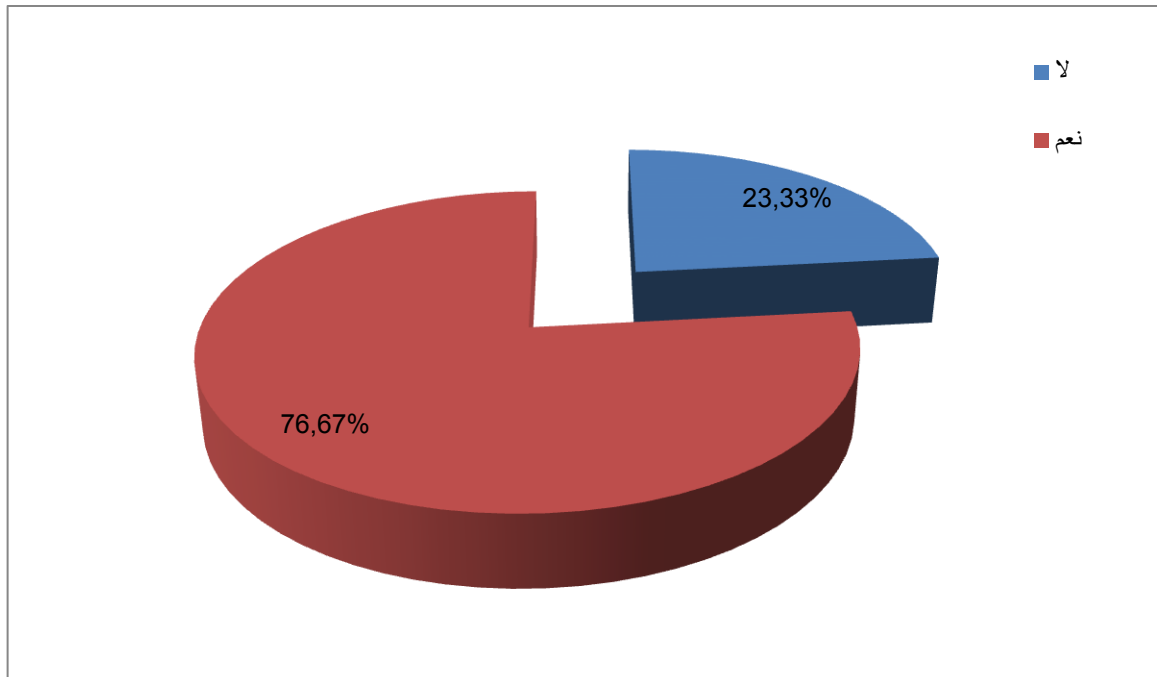


الشكل رقم (09): هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر؟

**التعليق:** يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تتصل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر ويقدر ذلك ب 80% في حين يقابلها نسبة 20% لا يتصلون بالمسؤول المباشر. ومنه نستنتج ان الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر يؤدي الى حل مشاكل عملهم.

الجدول رقم (10): هل للمحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

النسبة	التكرار	
23.33%	07	لا
76,67%	23	نعم
100%	30	المجموع

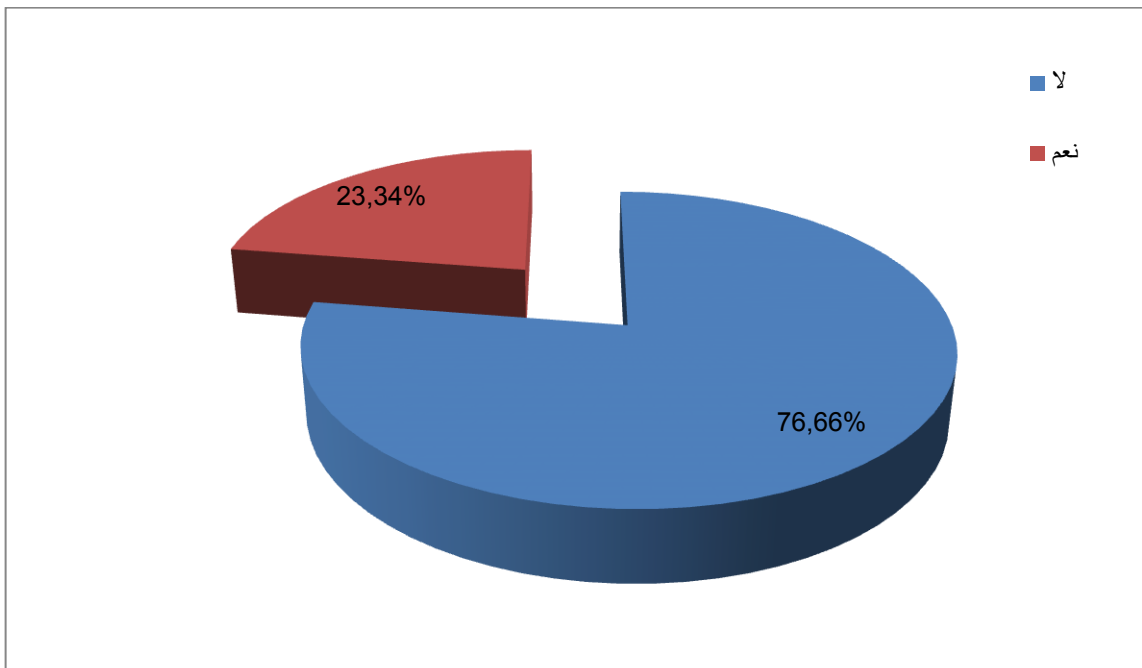


الشكل رقم (10): هل للمحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

**التعليق:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة عند العمال الذين يرون ان المحادثة الشفوية تساعد على تحسين الدقة في العمل وذلك بنسبة 77% وفي المقابل تليها نسبة 23% يرون ان المحادثة الشفوية لا تساعد على الدقة في اداء العمل، وبالتالي نستنتج بان المحادثة الشفوية هي وسيلة فعالة تساعد العامل على التدقيق في عمله اي يكون عمله يتسم بالدقة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11): هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

النسبة	التكرار	
%76.66	23	لا
%23.34	7	نعم
%100.00	30	المجموع

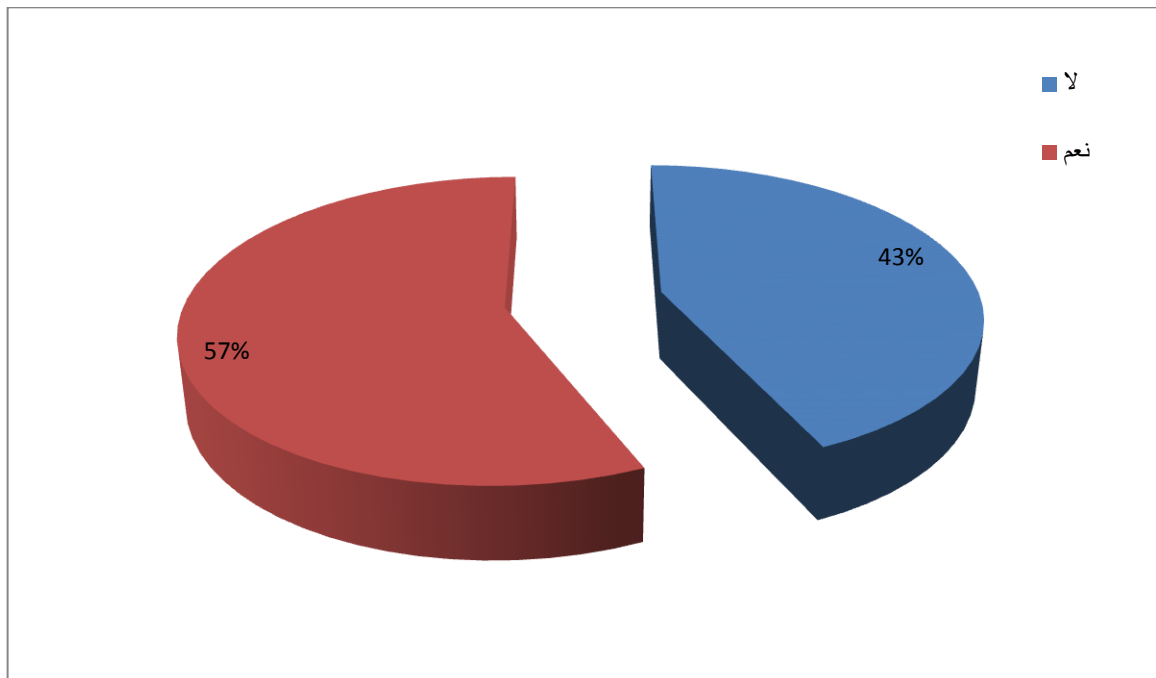


الشكل رقم (11): هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

**التعليق:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة يرون ان الاعلانات ليس وسيلة هامة لإيصال التعليمات للعمال بسرعة بنسبة % 76,66 ويقابلها % 23.34 يرون ان الاعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة، وبالتالي نستنتج ان الاعلانات ليست وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة بل توجد وسائل اتصال اخرى لها دور فعال في إيصال التعليمات للعمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12): هل اتصال الإدارة بك يحسن أدائك؟

النسبة	التكرار	
%43.34	13	لا
%56.66	17	نعم
%100.00	30	المجموع

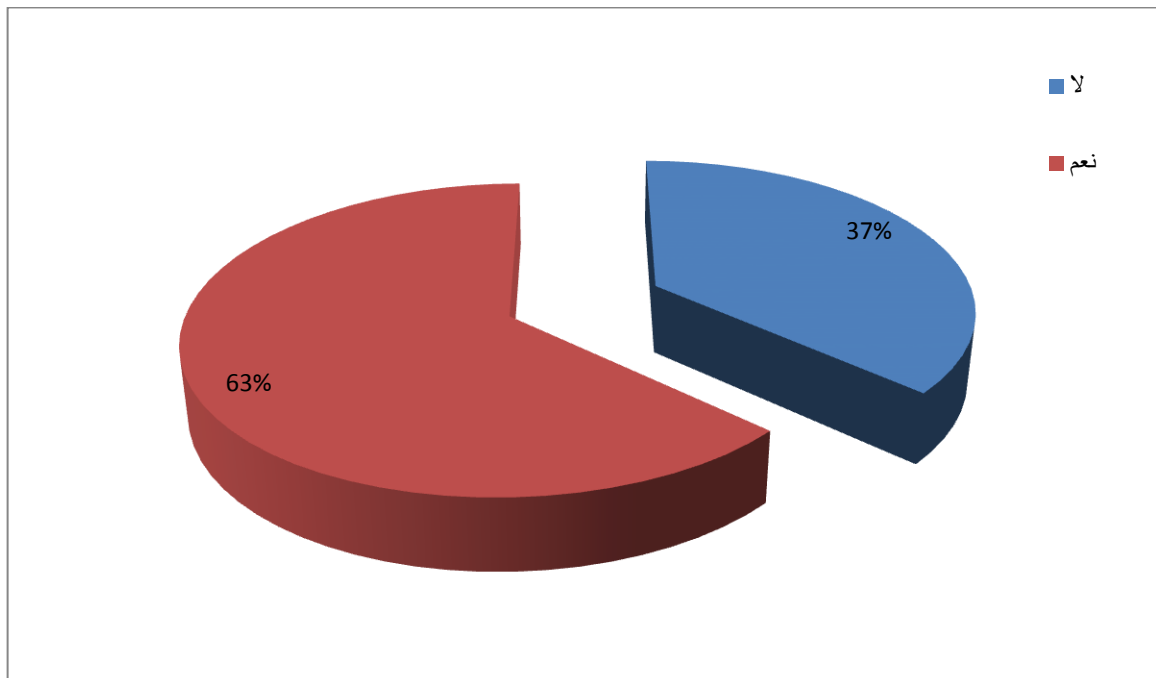


الشكل رقم (12): هل اتصال الإدارة بك يحسن أدائك؟

**التعليق:** من خلال المعطيات المبينة في الجدول نلاحظ ان اعلى نسبة فيها يوصف عملهم بالجودة ويقدر ذلك بـ 56,66 % وبالمقابل 43,34 % لا يتحسن ادائهم من خلال اتصالحم بالإدارة، ومنه نستنتج ان للإدارة دخل عند اغلبية العاملين في تحسين اداءهم لعملهم ويزيدهم معرفة وتقدما في ادائهم وهذا يؤدي الى حسن ادائهم من خلال عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): هل تلجأ الإدارة اليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟

النسبة	التكرار	
36.67%	11	لا
63.33%	19	نعم
100.00%	30	المجموع

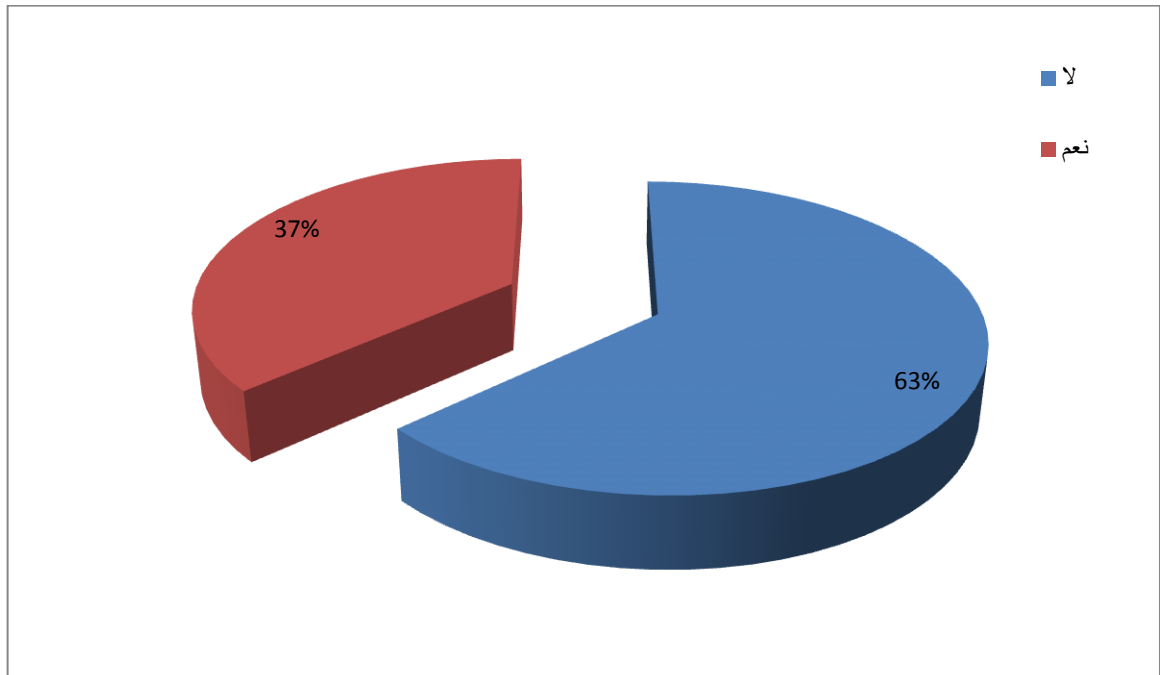


الشكل رقم (13): هل تلجأ الإدارة اليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟

**التعليق:** يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تلجأ الإدارة إليك لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل ويقدر ذلك بـ 63% في حين يقابلها نسبة 37% لا تلجأ الإدارة إليك لطلب الرأي حول مسائل تخص العمل، وبالتالي نستنتج انه عند لجوء الادارة لطلب الراي حول مسائل تخص العمل يدفع العمال الى تحسين اداء عملهم.

الجدول رقم (14): هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم؟

النسبة	التكرار	
%63.33	19	لا
%36.67	11	نعم
%100.00	30	المجموع

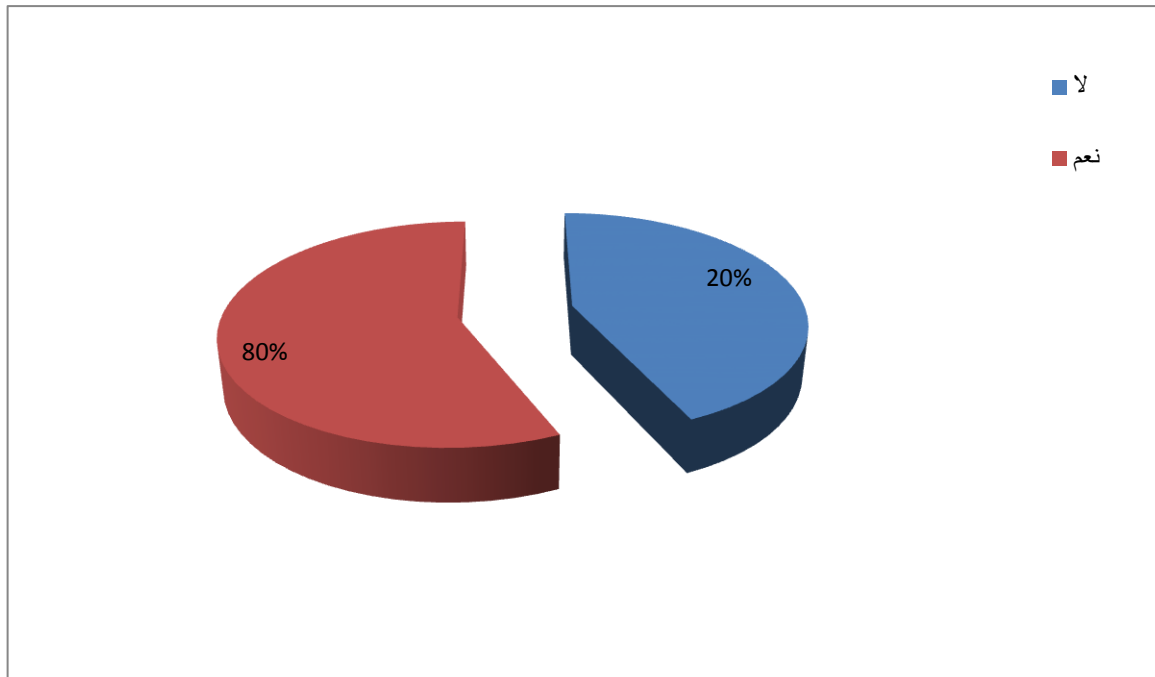


الشكل رقم (14): هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم؟

**التعليق:** يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة يرون أن الإدارة ليست مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم بنسبة تقدر ب 63 % وفي حين يقابلها نسبة 37 % يرون أن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم، وبالتالي نستنتج أن العمال يفضلون أن تتقرب منهم الإدارة للاستماع إلى انشغالاتهم ومشاركتهم آرائهم هذا ما قد ينعكس إيجاباً على عملية الأداء لدى الموظف.

الجدول رقم (15): هل اهتمام الإدارة باقتراحات متعلقة بأداء عملك زاده إخلاصك؟

النسبة	التكرار	
%20.00	6	لا
%80.00	24	نعم
%100.00	30	المجموع

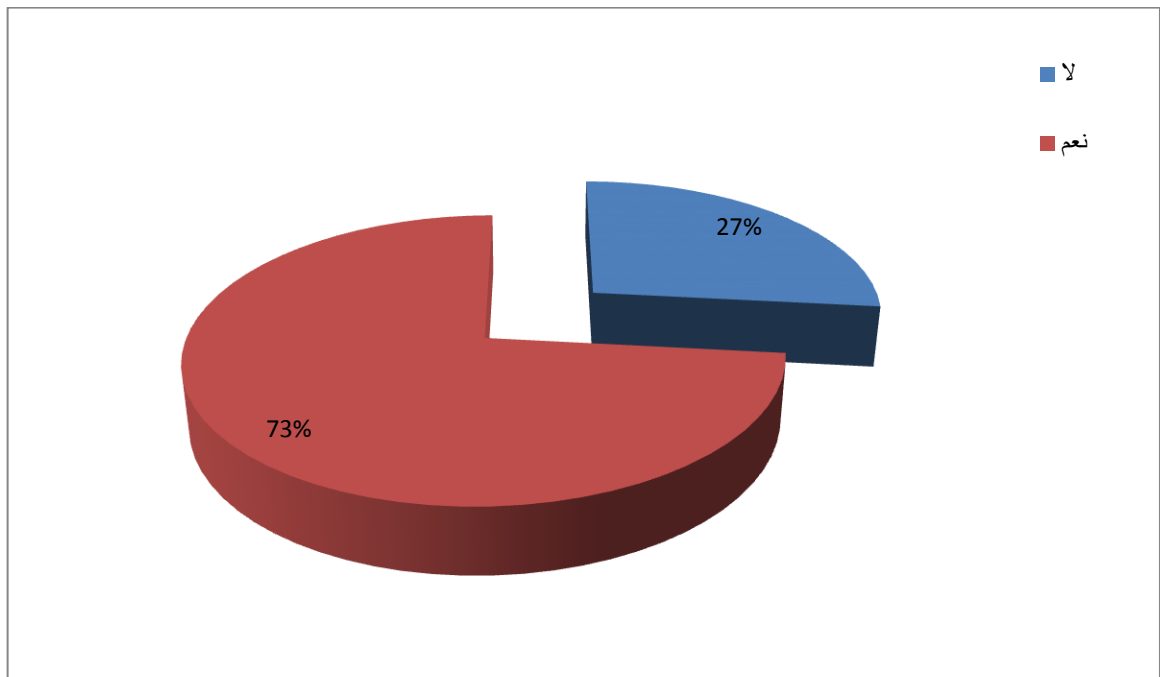


الشكل رقم (15): هل اهتمام الإدارة باقتراحات متعلقة بأداء عملك زاده إخلاصك؟

تعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تمثل اهتمام الادارة بالاقتراحات المتعلقة بأداء العمل وتقدر بـ 80% في حين يقابلها نسبة 20% لا تهتم الادارة بالاقتراحات المتعلقة بأداء العمل، وبالتالي نستنتج ان اهتمام الادارة بالعمال واقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم يجعلهم يخلصون في اداء عملهم.

الجدول رقم (16): هل تنفيذك لمطالب المشرف يدفعك إلى تقديم مردودية جيدة؟

النسبة	التكرار	
%26.67	8	لا
%73.33	22	نعم
%100.00	30	المجموع

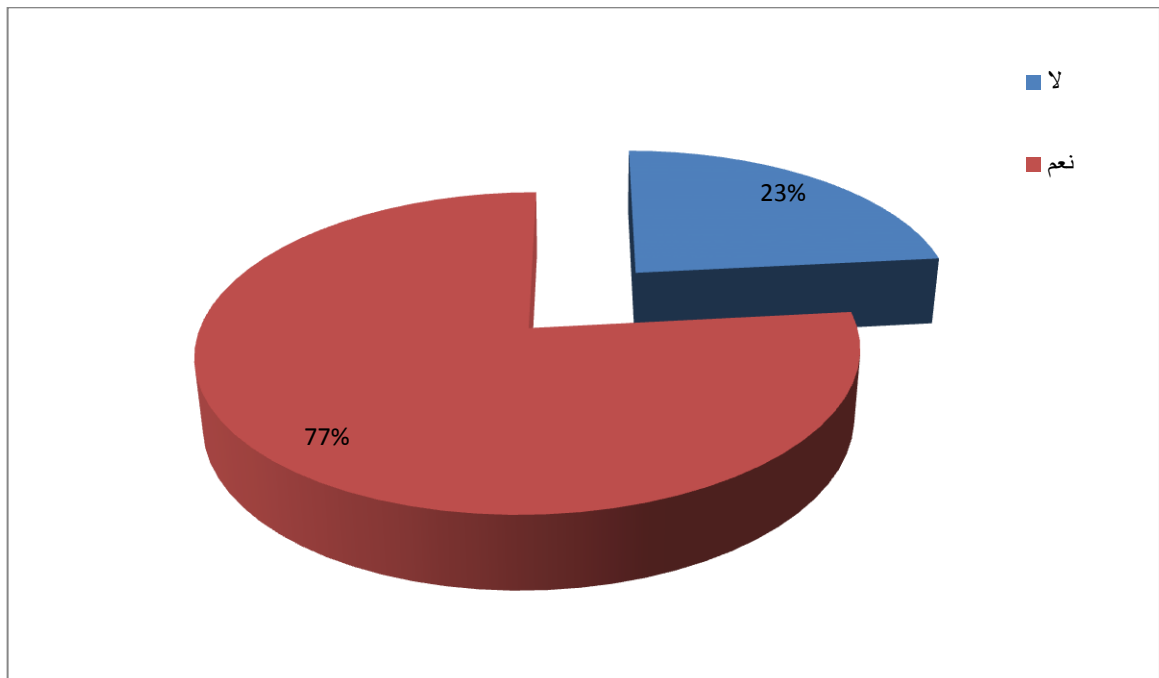


الشكل رقم (16): هل تنفيذك لمطالب المشرف يدفعك إلى تقديم مردودية جيدة؟

**التعليق:** يتبين من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة يقومون بتنفيذ مطالب المشرف كدافع لتقديم مردودية جيدة بنسبة 73% في حين يقابلها نسبة 27% لا يقومون بتنفيذ مطالب المشرف، وبالتالي نستنتج ان تنفيذ مطالب المشرف يساهم في دفع العاملين لاحقا في تحسين ادائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء اداء عملك؟

النسبة	التكرار	
%23.34	7	لا
%76.66	23	نعم
%100.00	30	المجموع

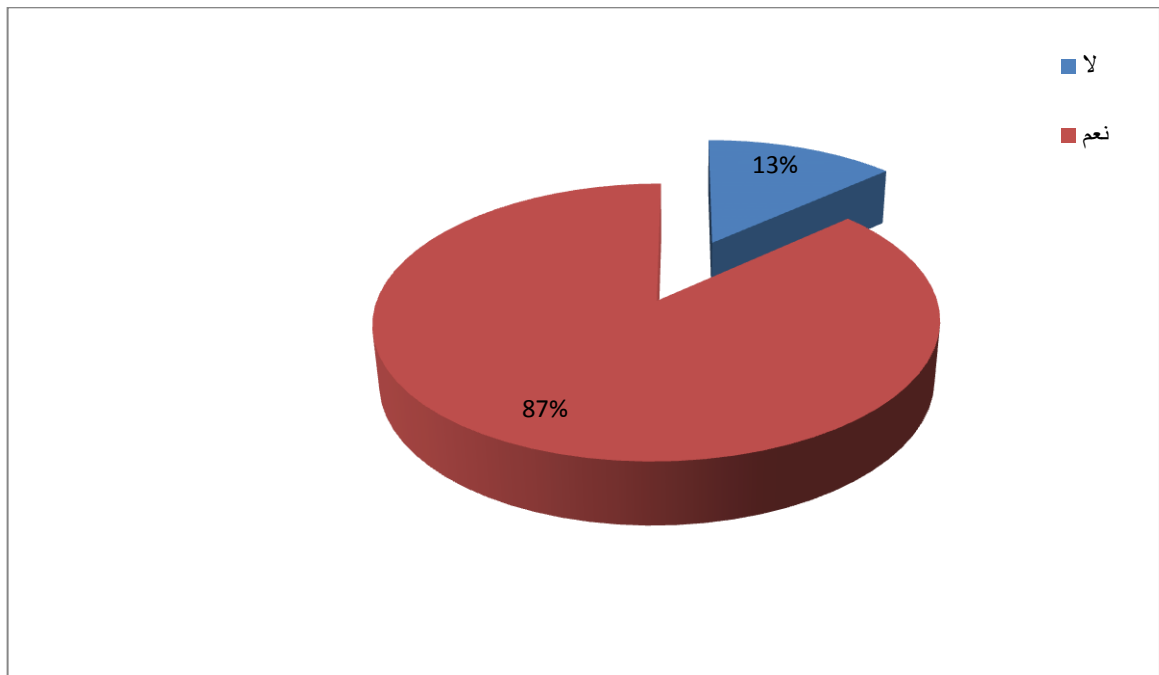


الشكل رقم (17): هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء اداء عملك؟

**التعليق:** من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تمثل اتصال الادارة خلال فترات منتظمة أثناء اداء العمل بنسبة 77 % وتليها نسبة 23 % لا تتصل بهم الادارة خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل، وبالتالي نستنتج انه كلما كان اتصال الخلال فترات منتظمة أثناء اداء العمل ما يدفع بالعمال الى تقديم مردود جيد.

الجدول رقم (18): هل التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعدك على وضوح جوانب العمل لديك؟

النسبة	التكرار	
%13.34	4	لا
%86.66	26	نعم
%100.00	30	المجموع

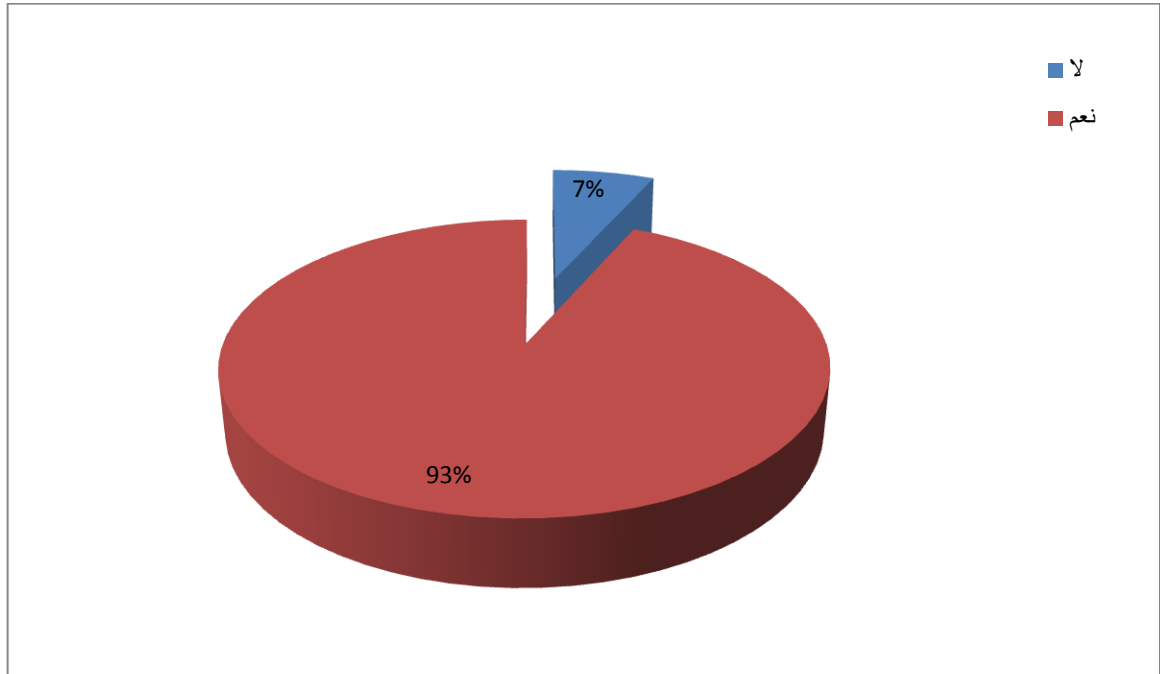


الشكل رقم (18): هل التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعدك على وضوح جوانب العمل لديك؟

**التعليق:** يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه ان نسبة تمثل مساعدة التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعدك على وضوح جوانب العمل ويقدر ذلك بنسبة 87% في حين يقابلها نسبة 13% التعبير عن المشاعر الوجدانية لا يساعدهم على وضوح جوانب العمل، ومنه نستنتج ان العمال يعبرون عن مشاعرهم الوجدانية وعن آرائهم المتعلقة بأداء عملهم هذا ما يؤدي الى وضوح جوانب العمل وحل مشاكل عملهم.

الجدول رقم (19): هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالات الإدارة؟

النسبة	التكرار	
%06.67	2	لا
%93.33	28	نعم
%100.00	30	المجموع

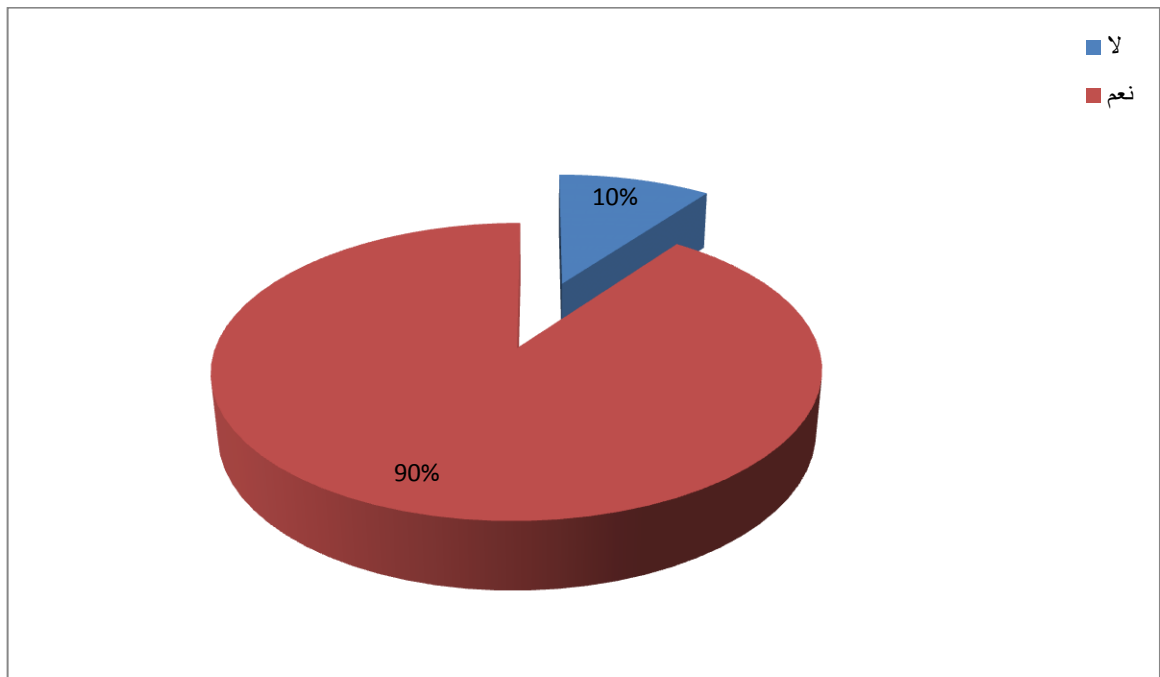


الشكل رقم (19): هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالات الإدارة؟

**التعليق:** يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تقدر بـ 93 % يحلون مشاكلهم المتعلقة بأداء العمل من خلال الاتصال بالإدارة وتليها نسبة 7 % لا يتصلون بالإدارة لحل المشاكل المتعلقة بأداء عملهم، وبالتالي نستنتج العمال يعبرون عن مشاكل بالاتصال بالإدارة لحل مشاكلهم المتعلقة بأداء عملهم وهذا ينعكس ايجابا لاحقا على عملية الاداء لدى الموظف.

الجدول رقم (20): هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالات الإدارة؟

النسبة	التكرار	
6,34%	3	لا
93,66%	27	نعم
100%	30	المجموع



الشكل رقم (20): هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالات الإدارة؟

التعليق: يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل ويقدر ذلك بنسبة 93,66% في حين يقابلها 6,34% لا يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم، ومنه نستنتج انه كلما كان العمال يبدعون ويحسنون من ادائهم هذا ما يجعلهم يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم.

خاتمة

## خاتمة:

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وبذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البريد والمواصلات سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

-الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

-وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.

-الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

-وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

## الاقتراحات والتوصيات:

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

-اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالمهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

-زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

-إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

## ملخص الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة البريد والمواصلات ( ولاية غليزان)، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين. ولقد جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة البريد والمواصلات وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

- 1-معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت.
- 2-جيري جراي الاشراف ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، مركز البحوث السعودية.
- 3-محمد إبراهيم عبيدات، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 4-هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية الازارطة، الإسكندرية.
- 5-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 6-عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض.
- 7-خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8-محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الإسكندرية.
- 9-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- 10-احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
- 11-كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن.
- 12-جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر.
- 13-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية.

14- محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.

15- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	المقدمة العامة
	الإطار المفاهيمي
	الفصل الأول الإطار النظري للاتصال
	المبحث الأول الاتصال
	المطلب الأول تعريف الاتصال
	المطلب الثاني عناصر عملية الاتصال
	المطلب الثالث الاتصال التنظيمي
	المطلب الرابع هيكل الاتصال التنظيمي
	المبحث الثاني آليات الاتصال
	المطلب الأول أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم
	المطلب الثاني أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
	المطلب الثالث معوقات الاتصال التنظيمي
	المطلب الرابع خصائص الاتصال الفعال
	الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي
	المبحث الأول ماهية الأداء
	المطلب الأول مفهوم الأداء
	المطلب الثاني محددات الأداء الوظيفي
	المطلب الثالث أنواع الأداء
	المطلب الرابع أبعاد الأداء
	المبحث الثاني تقييم الأداء
	المطلب الأول تقييم الأداء الوظيفي
	المطلب الثاني مقابلة تقييم الأداء
	المطلب الثالث مشكلات تقييم أداء العاملين
	المطلب الرابع إجراءات تحسين مستوى الأداء

	الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات غليزان
	المبحث الأول لمحة عن مؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول تعريف مؤسسة غليزان وخدماتها
	المطلب الثاني مهام المؤسسة
	المطلب الثالث البنية الهيكلية
	المبحث الثاني علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي
	المطلب الأول تقديم الاستمارة ودراسة العنصر البشري في المؤسسة.
	المطلب الثاني تفرغ البيانات
	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق