

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ولاية الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

أستاذ المشرف

• عزوز محمد

إعداد الطلبة:

• بن جرية نور الدين

• مسعودان بوبكر

الموسم الجامعي 2018-2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ولاية الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

أستاذ المشرف

• عزوز محمد

إعداد الطلبة:

• بن جرية نور الدين

• مسعودان بوبكر

لجنة المناقشة:

1- أ..... رئيسا

2- أ..... مقرا

3- أ..... مناقشا

الموسم الجامعي 2018-2019



ملخص الدراسة:

إن أهمية الاتصالات الإدارية في أثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية من أجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد فيث نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير العمل والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في آدائهم و معالجتها.

وقد تناولنا في موضوع دراستنا هذه الإشكالية الآتية؟

- هل الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي؟

وطرحنا التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل نجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على نمط الاتصالات الذي تتبعه؟

- هل معوقات الاتصال الإداري تخفض من مستوى الأداء الوظيفي؟

- ما طبيعة العلاقات غير الرسمية وما علاقتها بالتأثير على الأداء الوظيفي للعمال؟

واتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي لملائمته مع موضوع دراستنا بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني وتوصلنا في آخر دراستنا لنتائج الفرضيات التي كانت كالآتي:

نتيجة الفرضية الأولى: نمط الاتصال يؤثر على الأداء الوظيفي

نتيجة الفرضية الثانية: معوقات الاتصال الإداري لها علاقة بانخفاض الأداء الوظيفي

نتيجة الفرضية الثالثة: الاتصال غير الرسمي يؤثر على الأداء الوظيفي

وتوصلنا في نهاية دراستنا بأنه من خلال الاتصال الإداري تستطيع الإدارة تمرير رسائل وتحفيز العمال وذلك من أجل تحسين آدائهم الوظيفي إضافة إلى إعطاء المنظمة هوية خاصة بها.

Abstract

The importance of administrative communications in its impact on the functional performance in the administrative organizations weather in production or service to face all the challenges of the new era, which requires speed, precision and good planning in transitioning and understanding the various instructions and orders from the higher administration to workers in order to take a solid grip on work and manage it perfectly, as well as containing all the problems and obstacles that can limit the workers productivity in their performance and dealing with them.

And we have addressed in our study's topic this following problematic: Do administrative communications have anything to do with functional performance? And we have demanded these following sub-questions: Is any administration's success in achieving its objectives linked to the rhythm of communications it follows? Do communication flaws and obstacles reduce the functionality performance? What is the nature of informal relations and do it leave an impact on the workers performance? And we have adopted in our research the descriptive method for it is suitable to our study's topic, in addition to the case study method which allows the projection of the scientific research on the field's reality. And we have come to conclude our study, with the following theories: The result to the first theory: the communication method impacts the functionality. The second theory: the administrative communication's obstacles directly reduce the functional performance. The third theory: the informal communication impacts the functional performance. And in the end of our study, we have realized that through the administrative communication, the administration can transmit messages and motivate workers, and that is to improve their functional performance, in addition to giving the organization it's personal and unique identity.

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والثناء لله عز وجل على ان هداانا لإسلام وأرشدنا للعلم، ووقفنا للخير، وان قدر لنا اتمام هذا العمل الذي تمنى من الله ان ينتفع به والصلاة والسلام على أشرف خلقه وخاتم رسله صلى الله عليه وعلى آله وسلم وبعد:

فيسرنا وقد أنهينا هذ العمل بعد عون الله وتيسيره أن تقدم بجزيل الشكر وأعظم معاني التقدير الى من أسدى الينا النصح والتوجيه وأكسبنا مهارات البحث العلمي وتعلمنا منه حب العمل والاخلاص وحسن الخلق والتعامل الى أستاذنا الفاضل: عزوز محمد الذي أشرف على هذا العمل ومساعدته القيمة.

كما نشكر المدير وكل العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة على مساعدتهم لنا وتسهيلهم لمهمتنا وبالأخص أخي بن جرية رويني.

كما تتقدم بالشكر لكل من تعاون معنا في إعداد هذه الدراسة

وختاماً نسأل الله سبحانه وتعالى ان ينتفع بهذا العمل وأن يبارك فيه والله ولي التوفيق.

إِهْدَاء

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وباركني برعائه والدي الكريم
إلى التي عملتني وهنا على وهن وكانت لي نورا في الدنيا أُمِّي الحبيبة
إلى الذين ساعدوني على تحطِّي الصعاب إخوتي الأعزاء
إلى كل أصدقائي في الحياة المهنية والعلمية
إلى كل من علمني من اللبترائي إلى الجامعي

* بن جرية نور الدين

إِهْدَاء

الى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما اللذان كانا السند في هذه الحياة فأسأل الله أن
يحفظهما ويطول في عمرهما وبركتهما على .

الى العائلة الكريمة دون أن ننسى أي فرد، الى الأصدقاء فرد فرد والى زملاء الدراسة
وكامل طلبة دفعة ماستر 2 " علم اجتماع التنظيم والعمل

* مسعودان بوبكر

فہرست

فهرس المحتويات

المحتويات

10	فهرس المحتويات
10	فهرس الأشكال
14	فهرس الجداول
16	مقدمة
19	الباب الأول: الجانب النظري للدراسة
20	الفصل الأول: الجانب المنهجي
21	1- اسباب اختيار الموضوع
21	2- الإشكالية:
23	3- مفاهيم الدراسة:
24	4- اهمية الدراسة:
25	5- الهدف من الدراسة:
25	6- الدراسات السابقة:
27	7- المقاربة النظرية:
29	الفصل الثاني: الاتصال الإداري
30	1- تعريف الاتصال:
30	1-1- من الناحية اللغوية:
31	1-2- من ناحية الاصطلاحية:
33	2- عناصر عملية الاتصال:
37	3- الاتصال الإداري:
38	4- أهداف الاتصال الإداري:
40	5- أنواع الاتصال الإداري ودوره في المنظمة:
40	5-1- أنواع الاتصال الإداري:
41	5-2- دور الاتصال الإداري في المنظمة:
42	6- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري وكيفية التغلب عليها:

- 42-1-6- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري (المعوقات):.....
- 44-2-6- التغلب على المعوقات الاتصالية:.....
- 45-7- المقاربات النظرية للاتصال:.....
- 45-1-7- النظرية الكلاسيكية:.....
- 47-2-7- المدرسة السلوكية:.....
- 48-3-7- النظرية الحديثة:.....
- 49- الفصل الثالث: الأداء الوظيفي**
- 50-1- مفهوم الأداء:.....
- 50-1-1- المعنى اللغوي:.....
- 50-2-1- المعنى الاصطلاحي:.....
- 51-2- عناصر الأداء:.....
- 52-1-2- العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:.....
- 52-2-2- العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:.....
- 52-3- محددات الأداء الوظيفي:.....
- 52-1-3- الجهد:.....
- 53-2-3- القدرات:.....
- 53-3-3- إدراك الدور:.....
- 53-4- أنواع الأداء:.....
- 54-1-4- حسب معيار المصدر:.....
- 54-2-4- حسب معيار الشمولية:.....
- 55-5- أبعاد الأداء:.....
- 55-1-5- كمية الجهد المبذول:.....
- 55-2-5- الجهد المبذول:.....
- 56-3-5- نمط الأداء:.....
- 56-6- تقييم الأداء الوظيفي:.....
- 56-1-6- تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد - :.....

57	6-2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:
58	6-3- أعراض تقييم الأداء:
60	6-4- القائمون بعملية تقييم الأداء:
63	6-5- محاور تقييم الأداء:
65	6-6- طرق تقييم الأداء:
75	7- مقابلة تقييم الأداء:
75	7-1- أهمية مقابلة تقييم الأداء:
75	7-2- دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء:
76	7-3- المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:
77	8- مشكلات تقييم أداء العاملين:
80	9- إجراءات تحسين مستوى الأداء:
82	الباب الثاني: الجانب الميداني
83	الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدراسة
84	1- الدراسة الاستطلاعية:
84	2- مجالات الدراسة:
85	2-1- المجال المكاني:
85	2-2- المجال الزمني:
85	2-3- المجال البشري:
86	3- العينة وموصفاتها:
86	4- أداة جمع البيانات:
86	5- المنهج المتبع:
88	الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الجداول
89	1- عرض وتحليل بيانات الجداول العامة:
89	1-1- المنهج المستخدم:
89	1-2- أدوات جمع البيانات:
91	1-3- عينة الدراسة وخصائصها:

91	1-4- ثبات اداة الدراسة:
92	1-5- وصف خصائص عينة الدراسة:
96	2- الفرضية الأولى: وجود علاقة بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعمال
112	3- الفرضية الثانية: معوقات الاتصال الإداري وعلاقتها بانخفاض الأداء الوظيفي
122	4- الفرضية الثالثة: الاتصال الغير رسمي في علاقات العمل بين العمال وتأثيره على الأداء الوظيفي
132	الفصل السادس: نتائج الفرضيات
133	1- نتائج الفرضية الأولى:
134	2- نتائج الفرضية الثانية:
135	3- نتائج الفرضية الثالثة:
136	الاستنتاج العام:
137	الخاتمة
139	المصادر والمراجع
143	الملاحق

فهرس الأشكال

ص	رقم وعنوان الشكل
33	الشكل رقم (01) عملية الاتصال
39	الشكل رقم (02) أهداف الاتصال
72	الشكل رقم (03) إطار عملية تقييم أداء في ظل الإدارة بالأهداف الشكل رقم (03) إطار عملية تقييم أداء في ظل الإدارة بالأهداف

فهرس الجداول

ص	رقم وعنوان الجدول
91	جدول رقم (1) يوضح نتائج مصداقية اداة الاختبار
92	جدول رقم (2) يوضح التكرارات حسب الجنس
93	جدول رقم (3) توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية
94	جدول رقم (4) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
95	جدول رقم (5) توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة
96	جدول رقم (6) علاقة الجنس بالمعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال
98	جدول رقم (7) علاقة الجنس بالوسيلة الاكثر فعالية للاتصال
100	جدول رقم (8) علاقة السن بالتعليمات التي تصل من الإدارة
102	جدول رقم (9) تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال حسب السن
104	جدول رقم (10) تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال حسب المستوى التعليمي
106	جدول رقم (11) صعوبة في الاتصال مع مدير المؤسسة حسب المستوى التعليمي
108	جدول رقم (12) علاقة المستوى التعليمي بالوقت الذي يتصل فيه الموظف برؤسائه أثناء مواجهته للمشاكل
110	جدول رقم 13 علاقة الاقدمية بالوسائل الاكثر استجابة في اتصالاتهم برؤسائهم
112	جدول رقم 14 علاقة الجنس بالاتصال مع رئيس العمل
114	جدول رقم (15) علاقة المعلومات التي تصل للموظفين بالاقدمية

116	جدول رقم (16) علاقة الوسائل المستعملة في الاتصال التي تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالأقدمية في العمل
118	جدول رقم (17) الرقابة الصارمة من طرف الإدارة وعلاقتها بالسن
120	جدول رقم (18) المشاكل التي يترض لها الموظف اثناء استخدامه لوسائل الاتصال وعلاقتها بالأقدمية في العمل
122	جدول رقم (19) مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل وعلاقته بالمستوى التعليمي
124	جدول رقم (20) كيفية مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل وعلاقته بالمستوى التعليمي
126	جدول رقم (21) علاقات العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بجنس الموظف
128	جدول رقم (22) علاقة السن بعقد لقاءات مع زملاء في العمل
130	جدول رقم (23) علاقة الاقدمية في العمل بتماسك الجماعة واشباع حاجاتها وبالتالي التأثير على اداءها

مُقَدِّمَةٌ

مقدمة:

الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل بالنقل والاستقبال للمعلومات والفهم من شخص الى آخر، أو من جماعة الى آخر وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في مجالات ومواقف مختلفة والتي تستطيع في الضرورة باستخدام أساليب مختلفة في لاتصال تبعا لعملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية الحادي والعشرين مميزات عادية غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة أسباب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة، ومع تطور الحاصل بجميع مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية جعل المنظمات لتنافس بينها فالمؤسسات عامة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهي بحاجة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وذلك باكتساب تقنية اتصال في ظل النمو المطرد والمتنوع المتواصل لوسائل الاتصال مما يزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ويزيد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وبيّح الفرصة الاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة واتصالات في الإدارات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الإداري داخل المنظمة.

إن أهمية الاتصالات الإدارية في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية خدماتية من أجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط

الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير العمل والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين أدائهم حيث يساعد الاتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث، وزيادة المشاكل في الإدارة، وفقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصال

الإداري الفعال في المؤسسة، تبعاً لما نتجته تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

وفي دراستنا هاته التي دارت درستها الميدانية بديوان الترقية وتسير العقارية بالجلفة -OPGI- إذا تناولنا في موضوعنا الاتصال الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي على خطة متكونة من المقدمة عامة وقسمين أولهما الجانب النهجي والنظري أما الجانب الثاني وهو الجانب الميداني والخاتمة فالمقدمة عبارة عن تقديم لموضوع الاتصال الإداري والأداء الوظيفي أما الجانب المنهجي فتم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وفيه الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية ويليه إشكالية الدراسة وفيها التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة وتحديد أهم المفاهيم للدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة والجانب النظري احتوى على فصلين الثاني جاء على الاتصال الإداري وأحتوى على مفهوم الاتصال، عناصر الاتصال، الاتصال الإداري، أهداف الاتصال الإداري، أنواع الاتصال الإداري، العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري وكيفية التغلب عليها والنظريات المغيرة للاتصال.

أما الفصل الثالث والذي هو الأداء الوظيفي، فاحتوى على مفهوم الأداء، عناصر الأداء، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء، أبعاد الأداء، تقييم الأداء، مقابلة تقييم الأداء، مشكلة تقييم الأداء، إجراءات تحسين الأداء.

أما في الجانب الميداني فاحتوى على ثلاث فصول الفصل الرابع يستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة ويشمل الدراسة الاستطلاعية والمجال المكاني والزمني للدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، المنهج المتبع.

الفصل الخامس يحتوي على عرض وتحليل البيانات والجداول والفصل السادس يحتوي على نتائج الدراسة واستنتاج عام وفي الخاتمة الدراسة طرحنا وجهة نظرنا حول أهمية الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الجانب المنهجي

- 1 أسباب اختيار الموضوع
- 2 الاشكالية
- 3 مفاهيم الدراسة
- 4 أهمية الدراسة
- 5 الهدف من الدراسة
- 6 الدراسات السابقة
- 7 المقاربة النظرية

1- اسباب اختيار الموضوع

1-1- أسباب ذاتية:

- الميل لاكتشاف العملية الاتصالية داخل الادارة وأيضا لفهم الموضوع والاستفادة من الدراسة في جوانب الحياة العملية.
- الرغبة في اثراء المكتبة الجامعية بموضوع يخص الاتصال الاداري الذي يعتبر شريان العمل الاداري

1-2- أسباب موضوعية:

- معرفة كل نواحي الاتصال الإداري والدور الذي يلعبه الاتصال في تنمية الاداء الوظيفي
- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال والادارة
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه بحسن اداء الموظفين

2- الإشكالية:

إن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الانسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل عن أهمية حاجته للسكن والغذاء والامن بحكم أن الانسان لا يستطيع أيعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أيدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الانسانية في المجتمع.

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

كذلك هو الحال بالنسبة للإدارة التي تحتاج للاتصال مهما كان نشاطها، وذلك لتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ثم التحكم في سير هذه المعلومات داخل بناءها التنظيمي باعتباره (الاتصال) العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء الإدارة

وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد أو الجماعات والتغيير أو التعديل فيها، وكذا تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل الإدارة حيث يساعد على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها، حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس كل يقضي وقته في الاتصال، ولتحقيق غايات الإدارة لأبد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دفعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وأحسن صورة، حيث أنه كلما أحسن الفرد داخل الإدارة بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها، وتحصل على المعلومات في وقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة، وكلما كان تقدير لما ينجزه العامل اضافة لوجود حرية في تقديم الآراء والاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة الإدارة أو ما يتعلق في الاداء الوظيفي، ومن خلال كل هذا يمكن ان نقول ان الاتصال الإداري يؤثر على العاملين داخل الإدارة باعتباره مجزءا لا يمكن تجاهله أو اغفاله في العملية التنظيمية الانتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها أو اهدافها فالعامل يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية والنجاح لكل ادارة ومؤسسة.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال ادائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصل الى اهدافها والحفاظ على بقائها.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على علاقة الاتصال الإداري والاداء الوظيفي للعاملين ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل للاتصال الإداري علاقة بالأداء الوظيفي ؟

الاسئلة الفرعية:

- 1- هل نجاح اي ادارة في تحقيق اهدافها نمط الاتصالات الذي تتبعه ؟
- 2- هل معوقات الاتصال الإداري تخفض من مستوى الاداء الوظيفي ؟
- 3- ما طبيعة العلاقات غير الرسمية وما علاقتها بالتأثير على الاداء الوظيفي للعمال؟

الفرضيات:

- توجد علاقة بين نمط الإتصال الوظيفي السائد بالمؤسسة والاداء الوظيفي للعمال.
- معوقات الاتصال الاداري تخفض من مستوى الاداء الوظيفي.
- يستخدم الاتصال الغير الرسمي بعلاقات العمل بين العمال وله تأثير على الاداء الوظيفي للعمال.

3- مفاهيم الدراسة:

3-1- تعريف الاتصال الاداري:

- اصطلاحي: يعرفه الدكتور عبد الغفور يونس بانه: ايجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الاعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الاداريون تحقيقها.
- الاتصال الاداري هو الاداة التي تربط بين كافة الجهاز الاداري، سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية.

- اجرائي: هو عملية مشتركة تهدف الى نقل وتبادل المعلومات والآراء بين الافراد والجماعات توحيداً للفكر لإيجاد نوع من التفاهم بهدف تحقيق أهداف معينة.

3-2- تعريف الاداء الوظيفي:

- اصطلاحي: يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة زمنية محددة.
- اجرائي: هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان الجهد عضليا أو فكريا من اجل اتمام المهمة الموكلة له بفعالية لتحقيق اهداف المسطرة.

3-3- تعريف الاتصال غير الرسمي:

- اصطلاحي: هو الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح الاجرائية الرسمية وانما تحددتها الاتصالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية.
- اجرائي: هو الاتصالات الشخصية التي تتم خارج مسارات وخطوط السلطة الرسمية.

3-4- تعريف معوقات الاتصال:

- اصطلاحي: هي كافة المؤثرات التي تعيق وتأخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي الى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من اهميتها فتحول دون الوصول الى الهدف

من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة ويمكن تصنيفها الى معوقات شخصية وتنظيمية وبيئية.

- اجرائي: هي المعوقات الناتجة عن خطط ونظم الاتصال غير جيدة.

3-5- تعريف أنماط الاتصال:

- اصطلاحي: هي الاتصالات التي تسري داخل الادارة أو المؤسسة في اتجاهات مختلفة فإما ان الاتصالات تناسب من اعلى الى اسفل، وقد تكون الاتصالات من الاسفل الى الاعلى وقد يحتاج الامر الى ان يتم الاتصال بين نفس المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعارف من اجل تحقيق الاهداف.
- اجرائي: هي عملية نقل الافكار والمعلومات في الادارة ويأخذ ثلاثة اشكال الاتصال النازل والصاعد والاتصال الافقي.

4- اهمية الدراسة:

- جاءت اهمية الموضوع من اهمية المشكل التي نحن بصدد دراستها، كون دراستنا تعالج موضعا هاما وحساسا يمس فئة كبيرة من افراد المجتمع وهي فئة العمال بشكل العام وعمال الادارة بشكل خاص، حيث تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور الاتصال الاداري لتحسين الاداء الوظيفي وتمكن اهمية هذه الدراسة كون الادارة تنتمي الى القطاعات التي تحتاج الى وجود اتصال فعال لان طبيعة عمل الاداريين تتطلب نقل وتبادل المعلومات، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات الاتصال فعالة لتتلاقى تداخيات الموقف التي قد تنتج عن التأخير، أو عدم الاهتمام بإرسال واستقبال المعلومات مما يترتب عليه خسائر مادية، نتيجة عدم تحقق الاستجابة الفعالة للاتصال، وبالتالي ضعف التأثير والاختفاق في تحقيق الهدف من الاتصال نتيجة ضعف القدرة الاتصالية، وانحصار المصادر التي تساعد موظفي الادارة على تبادل المعلومات، ولذلك فمن المتوقع ان تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة، كما تساهم هذه الدراسة في علاج اوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في الادارة والتي يؤثر بدوره على اداء الموظفين ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى اداء الموظفين في الادارة.

5- الهدف من الدراسة:

- 1- دور الاتصال الاداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين ودوره في تحسين مستوى الاداء الوظيفي.
- 2- معوقات الاتصال الاداري التي تخفض مستوى الاداء الوظيفي.
- 3- ابراز اهمية الاتصال بين الادارة والعمال ودورها في تحسين الاداء.
- 4- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الاداري والاداء الوظيفي.
- 5- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال الوظيفي والاداء الوظيفي.

6- الدراسات السابقة:

6-1- دراسة طاهر جعيم:

دار مضمون هذه الدراسة حول اساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العمال نحو عملهم حيث شملت عينة تقدر ب: 120 فردا وذلك بمركب الحجار للحديد والصلب (الجزائر) وقد توصل الباحث الى:

- درجة رضا العمال على المشرف المباشر اكثر من درجة رضا على المسؤول الاداري.
- العامل الذي يعمل بأساليب الاتصال فعال هو اكثر رضا عن العمال مع الالتزام بالقوانين والقرارات ويكون اكثر شعورا بالاستقرار في المنظمة.

6-2- دراسة رضوان سامية

دراسة اجرتها الباحثة رضوان سامية وعنوانت بأثر الاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس والتنظيم بجامعة قسنطينة 2005-2006 وتحورت هذه الدراسة حول الاثر الفعلي للاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بإسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الاشغال العمومية)

وتلخصت اشكالية حول: هل الاتصالات غير الرسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية؟

فرضيات الدراسة: الفرضية العامة تساعد الاتصالات غير رسمية على رفع الروح المعنوية للعمال

الفرضيات: تؤثر زيادة الاتصالات غير الرسمية في رفع معنوياتهم يؤدي لاشباع الحاجات المادية والمعنوية الى رفع المعنويات لدى العمال
منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ان أغلبية افراد العينة تؤكد على وجود اتصالات غير الرسمية بين اعضاء الجماعة وانهم بحاجة اليها.

3-6- اساليب الاتصال: مكوناته وانماطه في الادارة المحلية

زمن الدراسة: 2001-2002 مكان البحث بلدية سكيكدة

الاشكالية:

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

ان الاتصال يعتبر ميدان متشعبا، لان جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال انواع متعددة منها الافعال والاقوال والرسائل، وغيرها من الوسائل اضافة ذلك هناك الاتصالات الادارية التي تختص لتبادل المعلومات والبيانات والاورام بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة فالالاتصال هو الاداة التي تتم في البناء التنظيمي اما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية، وجاءت اسئلة الاشكالية على النحو التالي:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟
- ماهي قنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟
- تبليغ المرؤوس للأوامر والقرارات؟
- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية في البناء الوظيفي؟
- ما مدى تأثيرها في العمل الاداري؟

فالدراسة جاءت لتوضيح القواعد البيروقراطية، الاختصاصات، الأدوار، في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي، أي أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة محددة ودقيقة كانت العملية الاتصالية سهلة وكلما تحدد الأدوار كلما اتضح سريان الاتصال داخل المؤسسة.

7- المقاربة النظرية:

اخترنا في مقاربتنا السوسيولوجية على ثلاث اتجاهات البنائي الوظيفي وبدرجة أقل على التفاعلية الرمزية والعلاقات الانسانية.

7-1- الاتجاه البنائي الوظيفي:

لقد اخترنا هذا المدخل لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للإدارة وكذا لتصوره التنظيم كنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئته الخارجية فهو يعتمد في دراسة لتنظيم والسلوك الانساني والتنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي ابنية متوافقة مع الاهداف من حيث الوحدات والاقسام والفروع وتدرج السلطة والمسؤوليات وشبكة الاتصال بالإضافة الى البناءات الغير الرسمية فكل السلوك حسب هذا المدخل يعود الى طبيعة البناء التنظيمي.

والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من انساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر ويعتبر هذا المدخل ان السلوك الفردي والجماعي لا يمكن تفسيره الا في اطاره البنائي الكلي، الذي يظهر بوضوح انعكاسه على تصرف الافراد والجماعات، ومنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية الا في ضوء البناء التنظيمي.

7-2- اتجاه التفاعلية الرمزية:

من خلال موضوع دراستنا وجدنا ان التفاعلية الرمزية لها دور في التحليل السوسيولوجي لموضوعنا وتحقق مزيد من الفهم والتعمق في دراسة السلوك الانساني والعلاقات المتبادلة بين الافراد هي الملائمة لموضوع دراستنا خاصة في محور الاتصال والذي هو عبارة عن فك الرموز والاشارات، فالفرد يقوم بالتفاعل مع زملائه ورؤسائه داخل المؤسسة، ومنه تحقيق عملية الاتصال الفعال والنتائج بين المرسل والمستقبل.

7-3- اتجاه العلاقات الانسانية:

تعتبر مدرسة العلاقات الانسانية التي تقول بوجود تأثير العامل الانساني في العمليات الادارية وتبرر هاته العلاقة بان الفرد الذي يرتفع رضاه في عمله يزداد حماسة واقباله عليه وامتنانه لوظيفة وللمنظمة وتهتم بالجانب الانساني والجوانب الغير الرسمية لتفسير سلوكيات الافراد.

الفصل الثاني

الاتصال الإداري

- 1- تعريف الاتصال
- 2- عناصر عملية الاتصال
- 3- الاتصال الإداري
- 4- أهداف الاتصال الإداري
- 5- أنواع الاتصال الإداري ودوره في المنظمة
- 6- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري وكيفية التغلب عليها
- 7- المقاربات النظرية للاتصال

1- تعريف الاتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع بحيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

1-1- من الناحية اللغوية:

اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع. اتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه¹ ويقال كان على اتصال به أي علاقة. وارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق. تقارب واشتراك²

كما يعرفه قاموس روبان الصغير بمعنى: " ان يكون على علاقة مع....."وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول "الاتصال هو ثقل المعارف واتقاسم. إقامة علاقة. ارتباط" وفي حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلًا" نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³.

1 - معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 5، 2001، ص 1028

2 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 5، 2001، ص 73.

3 - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطه، مصر، 1999، ص 10.

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من كلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية Commun وفي اللغة الانجليزية Common أي مشترك أو اشتراك في الشيء فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة¹.

وبالتالي نصل الى ان أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول الموضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما

1-2- من ناحية الاصطلاحية:

نجد ان لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح ويرجع ذلك الاختلاف في طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ

- فهناك من تناوله على انه عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر².
- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه³.
- يعرفه اندروي سيزلاقي ومارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"⁴.
- كما عرفه قاموس اكسفورد بأنه: "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"⁵.

¹ - جيرى جراي، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988، ص331.

² - جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي والإنساني في الإدارة، السعودية، 2002، ص601.

³ - ناصر محمد العاديلي، السلوك التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة، السعودية، 1995، ص 164.

⁴ - سيرلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص632.

⁵ - محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178.

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.
- كما يعرفه عبد الغفار على انه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.¹
- فالاتصال يشير الى تبادل وانتقال لأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله ان الاتصال "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة.²
- كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على انه لفظ مشتق من كلمة اللاتينية communication ويقصد به مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.³
- وقد ركز علماء النفس على ان الاتصال هو وسيلة لتأثير. لذلك فان الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد أطراف للتأثير على الطرف الآخر.⁴
- وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة نظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ووفقا لنظم المعلومات فان الاتصالات هي "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات.
- وفي إطار العمل وتنظيم فان الحقل المغطى بكلمة الاتصال 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 لأخر (الآلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات والتفاعل يعني تأثير عامل معين (العامل أو الآلة) على آخر مهما كانت الوسائل

1 - محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الاسكندرية، ط 1، 2001، ص 15.

2 - مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الاسكندرية، ص 1999، ص 269.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، 2000، ص 230.

4 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط6، 1997، ص 352.

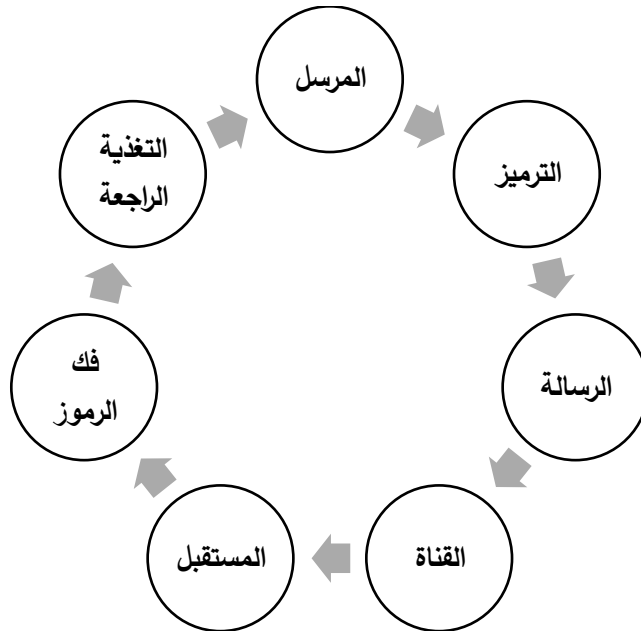
المستخدمة لأحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.

من خلال كل التعريفات يتضح أن الاتصال 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 الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، والمستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.¹

والشكل رقم (01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



الشكل رقم (01) عملية الاتصال

¹ - خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار المغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص 180

• المصدر (المرسل) source:

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو البيئة أو الجهاز الذي يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في الأفكار واتجاهات أو تغيرات معينة.¹

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية، محتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة الى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صورة أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين

المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر المرسل ان يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة - موضوع الاتصال - يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف² قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، راديو، الصحف، والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:³

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

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

• الترميز encoding:

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

1 - محمد بهجة كشك، الاتصال ورسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1993، ص14

2 - محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك -مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط4، 2004، ص255.

3 - لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 214.

• الرسالة message:

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب ان تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وان تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية¹.

*القناة أو الوسيلة medium :

هي الوسيلة أو الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد انواع للقنوات من بينها:

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

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة

ت- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، تلفزيون، راديو... الخ.

ث- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات²

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول ان وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل³

• المستقبل receiver:

هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل.

وحتى يتم ذلك لابد ان يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبرته السابقة. أما التأكد من ان المستقبل قد استقبل الرسالة (ايجابيا أو

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر، عمان، ط 3، 2005، ص 241.

2 - مصطفى الحجازي، الاتصال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة بيروت، ط 1، 1982، ص 14.

3 - مصطفى براهيم عبيدات، مرجع السابق، ص 256.

سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم إشعار بالقبول، ابتسامه أو غضب أو من خلال توجيه كلام جرح أو نقد شخصي... الخ¹.

• فك الرموز **decoding**:

من اجل استكمال عملية الاتصال، فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وادراكاته نحو المرسل.

• التغذية الرجعية **feed back**:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد الى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي: ²

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال 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 ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عن المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وإنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

¹ - مصطفى براهيم عبيدات، مرجع السابق، ص 255

² - خوجة عبد العزيز، مرجع السابق، ص 180 و181.

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

3- الاتصال الإداري:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من وسائل الرئيسية التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في الإدارة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها¹.

والاتصال الإداري هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف جهاز الإدارة أو التنظيم إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. ففعالية الإدارة والتنظيم تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها².

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال الإداري بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال الإداري بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجد الإشارة هنا على أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل الإدارة 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 الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

¹ - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 116.

² - لوكيا الهامشي، مرجع السابق، ص 226.

ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات. فالفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم¹ كما يشير بارنارد أن "الاتصال الإداري من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص".
من خلال كل هذا يمكن ان نقول عن الاتصال الإداري كعملية:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف الادارة أو المنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغير السلوك على مستوى الفردي والجماعي في الإدارة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للإدارة

4- أهداف الاتصال الإداري:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد

أما الأهداف الفرعية على مستوى الوظيفي فتتمثل في:²

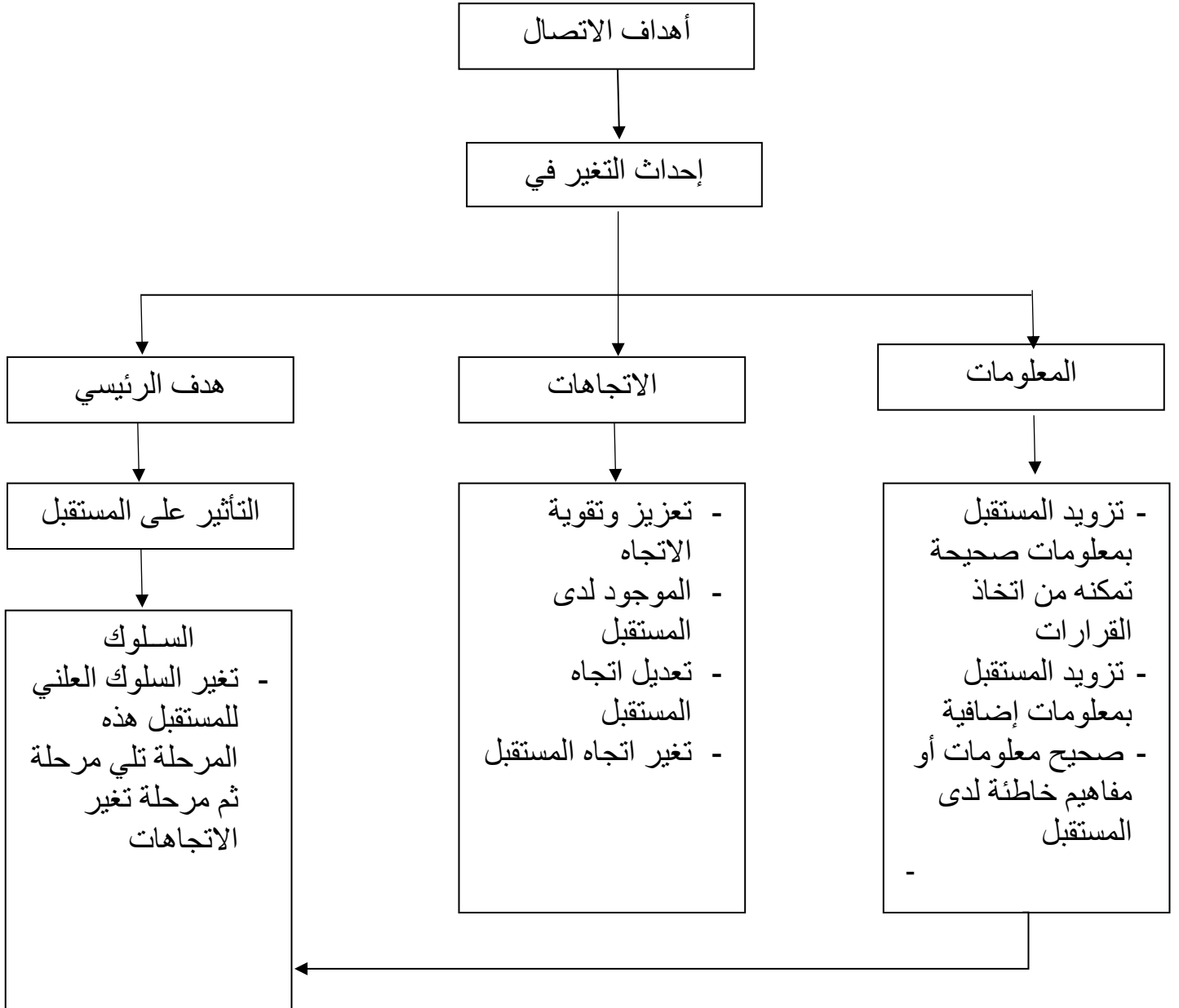
- توفير المعلومات لمتخذي القرارات
- توصيل الآراء والأفكار
- التوجيه أو الإرشاد وتنمية القدرات.
- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- نقل المعلومات والتأكد من التحقق والتعاون بين الأفراد.

¹ - لوكيا الهامشي، مرجع السابق، ص 226 و227

² - توفيق عبد الرحمان، الناهج التدريبية المتكاملة، مركز الاختبارات المهنية للإدارة، ط 3، 2004، ص 35.

- تهيئة المناخ الإداري الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
 - تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا
- وهذا يمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالي: ¹

أهداف الاتصال حسب المخطط:



الشكل رقم (02) أهداف الاتصال

¹ - الصيرفي محمد مرجع سابق، ص 109 و 110

إن أي عملية اتصال داخل المؤسسة إلا ولها أهداف محددة تسعى لتحقيقها، فالالاتصال يسعى لإتاحة المعلومات وتوضيحها لأجل تسهيل الأعمال والتنسيق من أجل تسير النشاطات داخل المؤسسة وضمان الاستقرار والتفاهم والسير الحسن لنشاطاتها.

5- أنواع الاتصال الإداري ودوره في المنظمة:

يلعب الاتصال دورا أساسيا داخل المنظمة، وذلك عن طريق تأمين شبكة الاتصالات، التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى انسجام في عملها.

5-1- أنواع الاتصال الإداري:

هناك عدة أنواع من الاتصالات الرسمية (الراسية، الأفقية)، وغير الرسمية والاتصالات الرسمية، هي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية. ويقصد بالاتصالات الراسية (الصاعدة والهابطة) تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرؤوسين. أما الاتصالات الأفقية فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء دخل المنظمة أو خارجها، والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في بناء الإداري. وتعتبر الاتصالات غير الرسمية تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية، فهي تعد بمثابة أداة الاتصال. وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعلا من (الأعلى إلى الأسفل) وكذلك من (الأسفل إلى الأعلى) إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية، قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على طريق الرسمي ولذلك

يدعي بعض الباحثين ان الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المؤسسة.¹ حيث يمكن القول ان تطبيق والممارسة الفعلية للاتصالات لا تكون فقط بالاتصالات الرسمية فالاتصال غير الرسمي يمثل أمر واقعي وله دور أيضا أي المنظمة، فهو ينشأ تلقائيا بإضافة إلى انه يصعب مواجهته أو سيطرة عليه.

5-2- دور الاتصال الإداري في المنظمة:

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى توافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى ومميزاتها من جهة وطبيعة الاتصال من جهة أخرى وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على معلومات التي تعترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة والمؤسسة باعتبارها كائن متحرك يقوم بنشاطات، فإنها تحتاج إلى توفير أداة تسمح لها بالقيام بهذا النشاط، وهذا يجعل للاتصال أهمية ودور مهم من خلال عقد جوانب منها اتخاذ القرارات بحيث تلعب المعلومات دورا محددًا فيه والذي يرتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها أو عنوانها ويتمثل دور الاتصال فيما يلي:

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة انطلاقًا من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة أو المراقبة، وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصالات المرتبطة بالهيكل التنظيمي الذي يوضح مهام ومواقع المسؤولية.
- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد، وعملية حلها.
- يعمل الاتصال على تحقيق التماسك والرضا في العمل عند العاملين، من خلال موقف الإدارة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها.
- يعمل على تفعيل الموارد البشرية، والتي تمر عادة عبر التحفيز.² وعليه يتضح أن الاتصال يلعب دورا فعالا في ربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية لتكون لديها معلومات جادة وجديدة تمكناها من رسم استراتيجيات للتعامل من كافة التطورات

¹ - لظفي طلعت ابراهيم، مرجع السابق، ص 85.

² - ناصر عطية، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 128

والمستجدات، هذا إضافة لتقريب العاملين من بعضهم البعض وجعلهم يقدمون الأفضل في المجالات والمهام التي يشغلونها مما يحقق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

6- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري وكيفية التغلب عليها:

إن الاتصال كعملية إدارية يشترك فيها مجموعة من الأفراد، إلا أن هناك عدة معوقات تحل دون فعالية عملية الاتصالات داخل المؤسسة.

6-1- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري (المعوقات):

إن عملية الاتصال كأي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، وهناك العديد من العوامل المؤثرة فيه، وفيما يلي عرض بعض التأثيرات كما حددها أحمد خارط في كتابه "مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية".

- طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخل المؤسسة، من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو حال المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالتنظيم، والتي تطبق وتقسم العمل الدقيق بين أفرادها.

- درجة التعقيد التنظيمي :

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال فيما بينهما ضعيف إن لم يكن منعدما.

- حجم المنظمة:

إن أكبر المنظمة وتشعبها يجعل من عمليات الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينص في هذه الحالة إن تكون البيانات أو المعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.¹

¹ - فضيل وليد، فعالية الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتدى، الجزائر، 2003، ص 96.

- اتجاهات الرئيس في العمل:

ان اتجاهات الرئيس نحو المرؤوسين، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فان كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فانه لا يقبل في الرأي يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في الأداء إعمالهم فيصبحون وسائل بناء للمنظمة، على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة مرؤوسيه أو لأخذ آرائهم الصائبة.

- عمر المنظمة:

من المعروف انه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما اثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها لان المطلوب في بداية نشأتها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت، فان الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمي فيها.¹ كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة، ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العاملين يطبق الأمر، كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين المعوقات لعملية الاتصالات.² إضافة إلى كل ذلك قد يقع أطراف الاتصال في الأخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الاتصال.

فعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش من بين الأخطاء الخاصة نجد:

1- أحد الأطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المنظمة أو

الأهداف المشتركة بينهما

1 - فضيل وليد، مرجع سابق، ص96، ص97

2 - لطفي طلعت ابراهيم، مرجع السابق، ص85.

2- أحد الأطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو أهداف الطرف الآخر في الاتصال

3- أحد الأطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه.¹ ومن بين المعوقات أيضا أن العامل إذا لم يعطي للرسالة أهمية ويأخذها بمحمل الجد كسماع جزء منها فقط ويهمل الجزء الباقي منها قد يؤدي إلى خلق مشاكل للمنظمة، إضافة إلى جانب النفسي للفرد الذي يؤثر على فهمه للرسالة واستيعابها لها، أيضا الألفاظ والكلمات التي تحمل معاني مختلفة حيث يفهمها كل شخص بطريقته.

فعملية الاتصال الإداري تتأثر بعدة عوامل، منها ما يتعلق بطبيعة المنظمة في حد ذاتها ومنها ما يتعلق بالجوانب النفسية والأخرى تتعلق بطبيعة العمل وغيرها وكل هذه العوامل تؤثر أما سلبا أويجابا على النشاطات التي تقوم بها المنظمة.

6-2- التغلب على المعوقات الاتصالية:

يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إلى حد كبير إذا ما سارت عمليات الاتصال بوضوح الرسالة المراد نقلها، إضافة إلى انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، وكذا مراعاة المرسل لمستوى فهم الملتقى للرسالة، وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق هدف إليه.

فتفسير عملية الاتصال، وتقليل الصعوبات يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات ولكن يجرى هنا القول بأنه من اللازم مراعاة ضرورة إشراك المعنيين في تنفيذ التعليمات في صياغها من بداية وحتى النهاية كلما كان ممكنا، لأن ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها، وكذلك فمن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة، لأن ذلك يكون منفرا ومقلقا للعاملين الذين قد يزور فيها وسائل تعجيزية وليس تسهيلية وأيضا يجب ان يجتهد مشرعو التعليمات في توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر.

وتلد دراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات الأمريكية المتحدة على أن هناك عدة عوامل تساهم في الفعاليات الاتصالات وهي على النحو التالي:

¹ - ماهر احمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الاسكندرية، ط7، 2000، ص 361.

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصال.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة النفاذ وتبادلات في الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى أعلى أو يشعر المديرين بمسئوليتهم وواجبهم في التعريف للعاملين بما يجري في التنظيم.
- التأكيد على أهمية الاتصال وجها لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- قول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه، إذ من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك ملتقى إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بإشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين اخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات¹.

7- المقاربات النظرية للاتصال:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري التنظيمي ويمكن تصنيفها:

7-1- النظرية الكلاسيكية:

يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي، أن النمط الاجتماعية، مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود ولتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمط من الاتصال المتبادل، والمنظمات كائنات طبيعية وتتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

¹ - القريوتي محمد صالح، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات مختلفة، دار الشروق، عمان، ط1، 2001، ص 226 و225.

ويقوم المنظور الوظيفي على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات حيث يجب أن نقف على العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم:

1- وجود جماعة ثابتة مستمرة لها قيم تضامنية.
2- وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته، وتبرير وجوده وتحافظ على بقاءه، وتحديد طريقة هذه الأهداف من خلال معايير وادوار محددة.

3- إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن الأفضل تقسيم للعمل يمكن ان يتولى بمقتضاه كل عضو مهام واجبات محددة يتعين عليه أدائها إذا أرادت الاستمرار في عضويته.

4- وضع نظام رئيسي (تسلسل رئيسي) يحدد واجبات وحقوق وكل عضو داخل التنظيم يرتبط به التسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا (تسلسل السلطة)

5- وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئيسة بين كافة المستويات داخل التنظيم ومن أهم موارد البنائية الوظيفية "ماكس فيبر" الذي اهتم بوجه خاص بتوزيع القوة والسلطة بين مراكز التنظيمية، حيث قدم نموذج المثالي للبيروقراطية ويمكن عرضها كما يلي:

حاول ماكس فيبر في هذه النظرية تفسير سبب تفوق الدولة الأوروبية وأمريكا على ألمانيا وتوصل إلى تصور حول تورط المجتمعات، الذي قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاثة مراحل:

1- مرحلة السلطة التقليدية. 2- مرحلة السلطة الكاريزمية. 3- مرحلة السلطة القانونية.
وعلى رغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس التي تقوم عليها المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية أو الاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر، وعيب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات الشيء الذي يكون مدعاة الى المركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط

الاتصالات بشكل صاعد (من الأسفل إلى الأعلى) بالإضافة إلى أنها تهتم بالقنوات الاتصالية المكتوبة¹.

فالبنائية الوظيفية ركزت على إعطاء الأولوية لأهمية الاتصال المتبادل داخل الأنساق التي تتكون من سلسلة عمليات، إضافة إلى أن خط الاتصال داخلها يكون حسب نظام محدد يوضح خطوط السلطة والاتصال بالمستويات الإدارية، كما أن ماكس فيبر ركز على أن الاتصالات يجب أن تكون من الأعلى إلى الأسفل (الأوامر، التوجيهات) أي ان الاتصال رسمي وقنواته تكون مكتوبة والابتعاد على الجوانب غير الرسمية في عملية الاتصال داخل التنظيم.

7-2- المدرسة السلوكية:

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، مهتمة بإهمال العنصر البشري بدأت بدراسة التي أجراها "التون مايو" ورفقاؤه، التي أكدت على اهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية بشكل خاص، وركزت على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ففي العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات ركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل².

أي أن النظرية السلوكية أعطت اهتماما للجوانب الإنسانية للعنصر البشري (مدرسة العلاقات الإنسانية) وتركيزها على الاتصالات غير الرسمية وتكون مباشرة للتمكن من فهم الصحيح لها خاصة المعلومات الهامة والرئيسية في التنظيم، ومحاولة فهمها لأسباب التي تؤدي إلى تشويه المعلومة، وعدم الفهم الذي يحدث بين المرسل والمستقبل.

¹ - روشان حسين عبد الحميد احمد، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 99، 100.

² بن داود العربي، فعالية الإتصال الوظيفي المؤسسة العمومية، مذكرة ماجيستر تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 108.

7-3- النظرية الحديثة:

تمثلت في عدة نظريات نذكر من بينها نظرية التوافق، حيث يعد مفهوم التوافق من المفهومات الجوهرية في فكر ما بعد الحادثة، ويشير التوافق إلى الخصوصية، وعلى خلاف الثبات والاستقرار واليقين يشير التوافق إلى تغير وعدم الاستقرار وعدم اليقين ومن أبرز مؤسسها "توم بيرنز" وسيتكر

وترى نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث على البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها.

وقد قام بيرنيز وسيتكر في كتابهما (إدارة الإبداع) بدراسة تأثير الإبداع التكنولوجي في شركات صناعية الالكترونيات على نسق الإدارة القائم، وقد تبين من الدراسة، ابتكار أنماط فعالة من نظام الإدارة الآلية والتي يمثلها نموذج التنظيم الآلي الذي قدمته نظرية الإدارة العلمية بالإضافة، إلى ابتكار أنماط فعالة من نظام الإدارة العضوية والتي يمثلها نموذج التنظيم العضوي الذي قدمته نظرية العلاقات الإنسانية.

ففي نظام الإدارة الآلية تكون أنماط والاتصال والضبط ذات طبيعة تدرجية، ويتم التفاعل بين العاملين على مستوى الراسي بين الرؤساء والمرؤوسين وفقا لتنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي الذي ينشأ عن تباين نطاق السلطة، كما يكون هناك تأكيد على الولاء للرؤساء وطاعتهم، مع إضفاء أهمية كبيرة كما تتميز بوجود شبكة من أبنية السلطة، وضبط، والاتصال.

ويتخذ الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الاتجاه الراسي الذي يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة، وينطوي على الاتصالات كثيفة تتم بين مختلف العاملين من مراكز مختلفة، كما تتخذ الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم الأداء
- 2- عناصر الأداء
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء
- 5- أبعاد الأداء
- 6- تقييم الأداء الوظيفي
- 7- مقابلة تقييم الأداء
- 8- مشكلات تقييم أداء العاملين
- 9- إجراءات تحسين مستوى الأداء

1- مفهوم الأداء :

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

1-1- المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء:

أدى الأمانة. وأدى الشيء قام به¹

1-2- المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعارف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به²
- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تدخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية⁴

1 - ابن منظور: لسان العرب. دار صادر. بيروت. المجلد 14 ص 26

2 - احمد زكي بدوي. محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 1984 ص 166.

3 - رواية حسن(ا): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية 200: ص 209

4 - عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. العدد (1). نوفمبر 2001: ص 8

- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹ من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهود 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. إما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والانجاز. أي انه مجموع السلوك والانجاز. أي مجموع السلوك ونتائج التي تحققت معا²
- يرى علي السلمي إن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة المقدره في العمل والمستوى في الأداء³
- تعريف توماس: الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁴
- من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول إن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان 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.

2- عناصر الأداء :

إن القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة. يتطلب تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا. ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصره والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة. وما هو خارج عن سيطرته ويمكن إيجازها في الآتي:

1 - محمد سعيد أنور سلطان (ا): السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية. 2003: ص219

2 - صلاح الدين عبد الباقي (ا): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الجامعية. مصر. 2005: ص175

3 - نفس المرجع: ص 280

4- عبد البارى إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات. المنظمة العربية تنمية الإدارية. القاهرة2003: ص25

1-2- العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يعني إن الأداء في وقت معين، يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته، والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة ومدة إدراكه لدوره الوظيفي، يضاف الى ذلك إدراك الدور، ونمط الأداء والجهد المبذول (مستوى الدقة والجودة) ونوعيته ودرجة مطابقته لمواصفات معينة.

2-2- العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف :

هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها: ما يتعلق بالموظف من واجبات ومسؤوليات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل بالنسبة للموظف إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي فيه الوظيفة، والتي تتضمن الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال، السلطة وأسلوب القيادة، نظام الحوافز والثواب والعقاب وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية

3- محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام يعني هذا الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد ان محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بيها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه متطلبات وظيفته.

1-3- الجهد :

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

3-2- القدرات :

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

3-3- إدراك الدور:

ويعني بيه الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فان اداهم لن يكون ما ولا من وجهة نظر الآخرين ' فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹ من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

4- أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار لتقسيم لذلك:² فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

¹ - رواية حسن (ا): مرجع سابق: ص201.

² - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002: ص 05-06.

4-1-1- حسب معيار المصدر:

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

4-1-1- الأداء الداخلي :

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

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-1-2- الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2- حسب معيار الشمولية :

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

4-2-1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

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

4-2-2- الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹

5- أبعاد الأداء :

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

- الجهد المبذول
- كمية الجهد
- نمط الأداء

5-1- 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

5-2- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للإعمال، قد لايهتم 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.

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

5-3- 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.¹

6- تقييم الأداء الوظيفي:

قد شغل الأداء الوظيفي ومزال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها مجال تسيير الموارد البشرية ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي ان يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفا في المرحلة الأولى من انجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله. نظرا 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 تقييم أدائهم.

6-1- تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد -:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات اكبر، وترقية لوظيفة أخرى.²

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، وان التقييم يشتمل على نجاح

1 - محمد سعيد انور سلطان (أ): مرجع السابق، ص 220

2 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع السابق، ص 285.

الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقبته في المستقبل

كما يمكن أن نقول إن تقييم الأداء الفرد هو قيس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم¹.

كما يعرف احمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"².

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد، مقبول.....الخ).³

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.

6-2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه ان عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على الشخص ما انه ذكي وأخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وأخر انطوائي وغيرها من عملية التقييم.

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

1 - محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 294.

2 - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 284.

3 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص

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 الثلاثينات كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل.¹ تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير المستوى ونوعية أداءه.² كما انها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما انها تعد عملية تقييم الأداء استعداداً والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل³ وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين لقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

3-6-3- أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:⁴

3-6-1- 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 ونوعية السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة

1 - محمد سعيد انور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 294

2 - حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قامة، 2004، ص 123

3 - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهاية العربية، بيروت، 2002، ص 362.

4 - جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006 ص 407 و

القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

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

ب- أغراض إدارية:

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

وعلى الغم من أهمية هذه القدرات فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية التقييم لأداء باعتبارها "شر لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومن ثم فأنهم قد يميلون إلى المغالاة ل التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته

ج- أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على نحو المتوقع، فان الإدارة الأداء تسعى الى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة التقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فان أنظمة الإدارة الأداء يجب ان تقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو العلاقات العمل...الخ.

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

نستخلص مما ذكر ان 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 أهمية التي يتميز 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 وزيادة الأجور..الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس الإنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة لمشكلة التنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يصلوا الى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له
- مكافآت الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى تدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

6-4- القائمون بعملية تقييم الأداء :

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

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

6-4-1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي الحقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه. دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث استخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما مثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 1.6%¹.

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 مرؤوسيههم 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 تتوفر لهم الفرص متجددة وملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر الفرص والتحفيز الناتجة عن الصداقة

¹ - عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص 366 و 367.

وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.¹

6-4-3- التقييم الذاتي (اي عن طريق الأشخاص لنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء فرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أو لا يشكل جزءاً من التقييم لأداء الفرد.² على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لازال يمثل احد 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.

6-4-4- 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 الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء 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.³

1 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع السابق، ص 444 و 455.

2 - عبد الغفار حنفي، مرجع السابق، ص 367.

3 جمال الدين محمد المرسي، مرجع السابق، ص 445.

6-4-5- التقييم عن طريق العملاء :

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم الأداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات التي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ فان المشرفين والزلاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك، فان 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 على ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم خدمة العملاء بشركة whirlpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء 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 التليفزيوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق لباحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة.¹

6-5- محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها والمحاور هي:²
أ - محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على انجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور انه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما انه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والجمود، وانه يتجاهل بعض

¹ - جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 446 و447.

² - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2005، ص 269 و270.

العوامل عند تقييم الأداء مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل وطريقة تعامله مع الموظفين

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

ج - محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة الى 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 الانجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة التحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د - محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليطم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقييم الأداء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا الحور يتلاقى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيز، على التقديرات العامة وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

6-6- طرق تقييم الأداء :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقسم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن لتقييم 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.

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

6-6-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء المرؤوسين 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 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 انه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى تقدير الشخصي¹

ب/ طريقة التوزيع الإجباري:

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

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

1 - نفس المرجع، ص 272.

20% من مجموعة أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
40% من مجموعة أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
20% من مجموعة أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
10% من مجموعة أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.
ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.
اي اختيار 10 % بدرجة الامتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20 % بدرجة
ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لاتصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.¹

ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب المجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، ليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... وهذا يعني ان الأساس هنا ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه.²

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

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

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية 2002، ص 387.

² - فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، مرجع السابق ص 272.

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

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

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:²

أ - تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج - تأثير الحداثة فامن المفترض أن يلاحظ رئيس أداء المرؤوسين على مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته للأداء المرؤوسين بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة وينسى الإحداث البعيدة.

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

هـ - التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوسين تقديرا أعلى مما يستحق.

1 - نفس المرجع السابق، ص 272-273.

2 - نفس المرجع، ص 273-274.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- ان التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند غالى أسس موضوعية.
- وانه يركز على السمات الشخصية للإفراد بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج، وعدم استغلالها أو استخدامها.
- 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 صفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

6-6-2- 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 تتغادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ- طريقة الاختيار الإجباري **forced choice**:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف الأداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن النواحي ايجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعم 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 وان العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة

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

ب- طريقة الإحداث الحرجة **cervical incidents**:

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

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت اي من الوقائع تحت منهم إثناء أدائهم لعملهم.¹

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد إثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الإحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطي 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 والمبادرة... الخ.²

ولعل اهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم الأداء 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 بالإحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.³

1 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع السابق، ص 388.

2 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 425-426.

3 - فاروق عبده، محمد عبد المجيد، مرجع السابق، ص 275.

ج- طريقة التقييم المشتركة:

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

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

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة والأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات السابقة؛ أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة¹.

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

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات المسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة، الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة
- موافقة الأطراف المعنية المشرف، المرؤوس بين حين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة 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 الموضوعية، انه ينصح ويوجه لتجنب

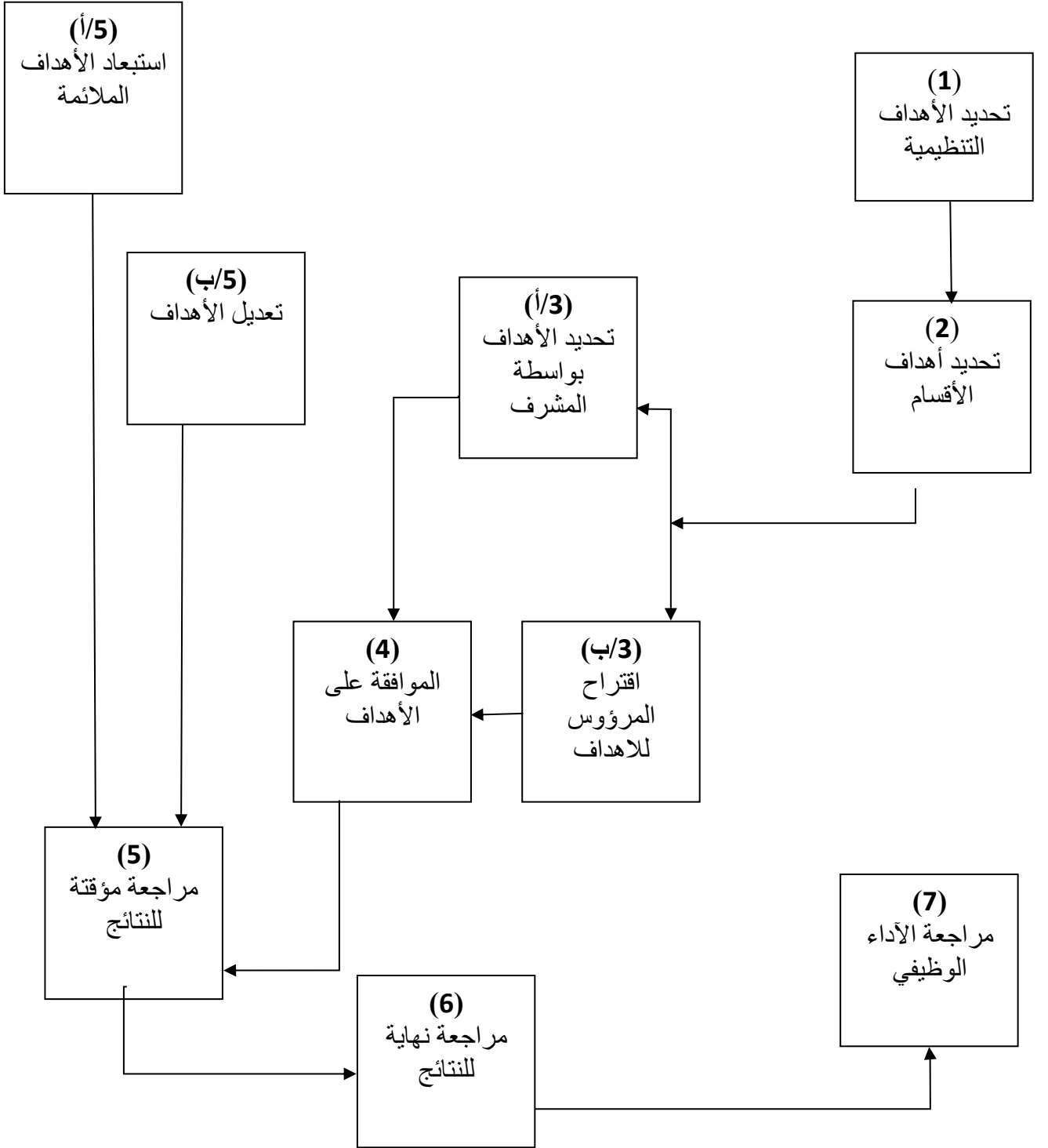
¹ - نفس المرجع، ص 276.

المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

- تركيز عملية التقييم على الانجازات 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 فرد المساهمة في وضع أهداف عمله معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل...¹

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع السابق، ص 433-434.

الشكل رقم (03) إطار عملية تقييم لأداء في ظل الإدارة بالأهداف



ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف بدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الانجازات 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 الماضي¹
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:²
- 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 الانجازات المحققة.
- قد يعطي 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
- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

1 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع السابق، ص 434

2 - نفس المرجع، ص 437

ه/النموذج المغلق لتقييم الأداء :

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

- مبدأ الترشيح والمنطق Rationality
 - مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man
 - مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man
- ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:
- التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation
 - التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation
 - تقييم القيم المتعارضة Value Conflict Evaluation
- من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسان.¹

و/النظام المفتوح لتقييم الأداء :

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

ي/طريقة التقييم الذاتي:

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

¹ - فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص ص 276-277

7- مقابلة تقييم الأداء :

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بأجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيههم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس¹

7-1- 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 وتمميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

7-2- دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء :

يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:²

● قبل المقابلة:

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

● أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي(ب): مرجع سابق، ص 391.

² - نفس المرجع، ص ص 391-392.

- ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في أداء المرؤوس، واشراك 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.

● بعد المقابلة:

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

7-3- المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة الا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات نظرا للمشكلات المتعددة التي 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: ¹

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

¹ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 449-450.

- قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة....

- تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الكفاءة بالعمل لعدم الابتسامة 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 الداء

- 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 نفتقر اليه 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 أن هذا قبل توجيهات رئيسه فانه 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.

8- مشكلات تقييم أداء العاملين:

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

¹ - نفس المرجع، ص ص 453-454

- **تأثير الهالة:** ان 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 الى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم. ان 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 الى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيههم.
- **الاتجاه الوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فانه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سلمية، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات، فانه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.
- **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 لموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

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

- نقص المعلومات 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...نوات أن عملية الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سلمية، 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 سلمية 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 ².

1 - نفس المرجع، ص 455.

2 - سيزلاقيو وولاس: مرجع سابق، ص 386.

9- إجراءات تحسين مستوى الأداء :

ان واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء... الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية: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 الكشف عن كيفية تقويم الداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء، ومن هذه السباب 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(الحاجيات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ

ان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الداء

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

***الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وإنما... الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها بما يلي:

¹ - سهلية محمد عباس: ادارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003: ص 157-158.

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

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

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الأسس المنهجية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المجال الزمني والمكاني لدراسة
- 3- العينة ومواصفاتها
- 4- ادوات جمع البيانات
- 5- المنهج المتبع

1- الدراسة الاستطلاعية :

قمنا بالزيارة الميدانية الى ديوان الترقية والتسيير العقاري باختصار (ع ت ت د) بالجلفة حيث قمنا بالتعرف على مهام المؤسسة والاهداف التي وجدت من اجلها والتعرف على هياكل المؤسسة من اقسام ومصالح والقيام بالملاحظة البسيطة للأفراد وعينة البحث والمهام التي يقومون بها وقمنا بعدة استفسارات وتساؤلات عن المهام والواجبات التي يقوم بها الافراد واخذ صورة واضحة من اجل دراستنا التي سنقوم بها

التعريف بالمؤسسة المستقبلية :

ان ديوان الترقية والتسيير العقاري باختصار (د ت ت ع) هو مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري وهي تحت اشراف وزارة السكن والعمران، يديرها مجلس الادارة ويشرف عليه مدير عام.

يعمل الديوان بكل فروع ووحداته الموزعة عبر الولاية بتحصيل مستحقات الايجار، كما يشرف على متابعة بماء السكنات عبر تراب الولاية وتهيئتها لوضعها تحت تصرف البلديات قصد توزيعها من طرف لجانها المختصة.

وتم انشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري (د ت ت ع) في كل ولايات الوطن بموجب المرسوم رقم 143/76 في 29 شوال 1369 الموافق لـ 23 اكتوبر 1976 ويكون مقره الرئيسي (المدرية العامة) في عاصمة الولاية تتفرع الى وحدات بالدوائر وفروع بالبلديات، وتم تحديد شروط انشاء وتنظيم مكاتب وترقية التسيير العقاري وكانت هذه المكاتب تابعة لوزارة الاشغال العمومية والبناء.

وولاية الجلفة من بين الولايات الاولى التي انشئ فيها مقر (د ت ت ع) مباشرة بعد المرسوم المذكور أعلاه وذلك في 1976¹

2- مجالات الدراسة:

المجال الزمني والمكاني والبشري

قبل اجراء اي بحث ينبغي المرور بخطوات مهمة تعتبر الاساس والمرتكز الذي تقوم عليه باقي الخطوات، فبعد تحديد الباحث لموضوع بحثه، عليه ان يختار بعناية المكان

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، من يوم 20 الى 29 افريل 2015.

الذي سيجري فيه البحث والزمن الذي يلزمه لذلك، بالإضافة الى اختيار العينة بالطريقة الصحيحة والتي تتلاءم والموضوع المدروس، كما ينبغي على الباحث تحديد منهج دراسته وأداة جمع بياناته: لأنه إذا لم يفلح الباحث في القيام بالخطوات المناسبة سيؤثر ذلك سلباً على البحث بأكمله.

2-1- المجال المكاني:

تمت الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة

2-2- المجال الزمني :

- بعد اختيارنا للموضوع الذي أردنا دراسته قمنا بتقسيم دراستنا الى مرحلتين:
- المرحلة الاولى: بداية من 10 افريل بدانا البحث والتقصي وجمع المعلومات عن الموضوع "محل الدراسة"، اضافة الى البحث عن المؤسسة يمكنها استقبال وتسهيل مهمتنا لإجراء التربص، في الاسبوع الاول كنا قد المينا نوعاً ما بالجانب النظري المتعلق بتحديد اهداف الدراسة واسبابها واهميتها بالإضافة الى ضبط المفاهيم ذات العلاقة بالموضوع.
 - المرحلة الثانية: في الاسبوع الثاني بداية 15 أفريل بدأنا بالمرحلة التطبيقية (الجانب الميداني) في الديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة اين تحصلنا على معلومات تتعلق بالمؤسسة المعنية، ودامت فترة تحليل البيانات، وتفرغها واستخلاص النتائج حتى 5 ماي

2-3 المجال البشري :

يتوفر ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة وبجميع دوائرها وبلدياتها على قدرات بشرية تقدر ب: 536 مستخدم موزعة كالاتي:

- الاطارات: 90
- اعوان التحكيم (تنفيذ): 113.
- اعوان المكاتب: 360.

3- العينة وموصفاتها:

لقد تم اختيار عينة عشوائية وقدر عددها بـ60 شخص وتم توزيع الاستمارات عليهم جميعها اي بنسبة %100 ولقد تم استرداد 59 ما يعادل 98.33%.

4- أداة جمع البيانات:

ان دقة اي بحث علمي تتوقف الى حد كبير على اختيار الادوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وامكانيات الباحث، للحصول على البيانات والمعطيات التي تدم اهداف الدراسة.

ان طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الاستعانة بأداة منهجية: وهذا للإلمام بالموضوع ولهذا الغرض اعتمدنا على الاداة التالية :

الاستمارة: تعتبر الاستمارة من ادوات البحث الشائعة الاستعمال في العلوم الانسانية: خاصة في علوم الاعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على المعلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، وقد استخدمنا اسلوب الاستمارة اداة رئيسية في البحث لكونها "تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت، بالإضافة الى ان عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين اثناء الاستقصاء، وتوفير كثيرا من الوقت والجهد وتساعد على تصنيف البيانات وتبويبها مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج".¹

5- المنهج المتبع:

يعتبر المنهج المتبع اول ما يفكر فيه الباحث من بعد تحديد موضوع الدراسة وقبل الشروع في أي مشروع بحث، ذلك ان لكل دراسة طبيعتها وان المنهج يختلف باختلاف الموضوع المراد دراسته ولان بحثنا هذا يتعلق بموضوع ضغوط العمل كان المنهج الانسب هو "دراسة حالة".

¹ - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، (القاهرة: عالم الكتب 2000)، ص 106

المنهج المستخدم في البحث :

بما ان دراستنا تتمحور حول "الاتصال الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، فإنها تنتمي الى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء الى وصف عملي ودقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق، المرتبطة، فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تطلبه دراسة واقع العلاقة بين الاتصال الاداري والاداء الوظيفي، فلقيام بجمع وجرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، وكذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام "المنهج الوصفي" الذي يعني: " الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك"¹.

ونظرا لكون دراستنا لا تتوقف على وصف، جرد وجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم باستخدام الاساليب الاحصائية، بل تتعدى ذلك الى تفسير وتحليل البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة، فقد استخدمنا ضمن المنهج "الوصفي" للوصول الى تفسيرات كيفية تضاف الى النتائج الكمية.

¹ - احمد بن مرسلي، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ط2 (الجزائر: دوان المطبوعات الجامعية، 2005)،

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الجداول

- 1- عرض وتحليل بيانات الجداول العامة
- 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى
- 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

1- عرض وتحليل بيانات الجداول العامة

1-1- المنهج المستخدم:

مما لا شك فيه أنه بعد تحديد الموضوع محل الدراسة وبعد رسم معالمه ضمن أطر منهجية صارمة بغية الإحاطة بالظاهرة المستهدفة كدراسة سوسيولوجية، يجد الباحث نفسه أنه مطالب باختيار منهج ملائم لدراسته بحيث يكون على صلة بالظاهرة المدروسة. وعلى الرغم من ذلك فإنه كثيرا ما تعترضه صعوبات لتحديد وتعريف هذا المنهج، وهذا أمر معروف عند المدارس والتيارات السوسيولوجية المختلفة التي تأثرت بإنجازات العلوم التجريبية في القرن 19 والتي كانت تعتمد على الوسائل والأدوات الإحصائية من أجل دراسة الظواهر الاجتماعية بطرق جد دقيقة علمياً وسوسيولوجياً¹.

ويعرف المنهج بأنه: مجموعة القواعد والإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما وأن طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث وضع منهج مناسب لها².

ومن خلال التعريف السابقة تظهر أهمية المنهج بالنسبة للدراسة كما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوعية المنهج الذي يستخدمه لاختبار فرضيات البحث.

وبحكم طبيعة موضوعنا المتعلق بـ الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال، ارتأينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لموضوع الدراسة لأنه المنهج الأنسب لوصف وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد الأداء الوظيفي. هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة الإلمام بما يحيط بالأداء الوظيفي للمبجوثين ضمن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري قيد الدراسة.

1-2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع الحقائق ويتوقف صدق ودقة النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات

¹ - Claude Jean, *la méthode en sociologie*, Casbah éditions, Alger , 1998 , p 03.

² - محمد شفيق: البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، 1986، ص76

المستخدمة ودرجة مصداقيتها، وقد حاولنا استخدام بعض الأدوات التي تمكننا من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية وذلك حسب طبيعة الموضوع وكيفية استجابة المبحوثين وقد اعتمدنا على:

استمارة الاستبيان: تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية كونها وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي أقل تكلفة وفيها اختصار للجهد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائياً.

وتعرف على أنها "مجموعة الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعومة بحقائق¹".

وقد اعتمدنا في استمارتنا على ثلاث أنواع من الأسئلة

- **الأسئلة المغلقة:** والتي يتم فيها تحديد احتمالات الإجابة إما ب: نعم /لا/ أحياناً /..
- **الأسئلة المفتوحة:** والتي تكون فيها الإجابات متعددة يختار المفحوص واحداً منها أو أكثر حسب ما يراه مناسباً.
- **الأسئلة المغلقة والمفتوحة:** وتتضمن أسئلة محددة بخيارات تسمح بالتعليق عليه وقد شملت الاستمارة 04 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية إضافة إلى 32 سؤال والتي كانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالبحث كما تم تصنيف أسئلة الاستمارة إلى أربعة محاور احتوت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة:
- **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية محددة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 4 لوصف عينة البحث وتحديد هوية المبحوثين.
- **المحور الثاني:** يحتوي على بيانات حول العلاقة بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي للعمال: الأسئلة من 5 إلى 16.
- **المحور الثالث:** يضم البيانات المتعلقة معوقات الاتصال الإداري وعلاقتها بانخفاض الأداء الوظيفي: محددة من السؤال 17 إلى 28.

¹ - فيروز زرارقة وآخرون: سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، مكتبة اقرأ، الجزائر، ط 1، 2007 ص 104.

- **المحور الرابع:** يضم البيانات المتعلقة بالاتصال الغير رسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي: محددة من السؤال 29 إلى 36.
والاستمارة هي الأداة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وآراء المبحوثات حول موضوع البحث¹.

1-3- عينة الدراسة وخصائصها :

تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها سنحاول في هذا المبحث التركيز على اربعة نقاط رئيسية هي:

- التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة
- وصف خصائص عينة الدراسة؛
- اختبار فرضيات البحث؛
- وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

1-4- ثبات اداة الدراسة:

يقصد به درجة الاتصاق الداخلي فيما بين مفردات الاداة، وامكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة اخرى غير عينة الدراسة وفي اوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (1) يوضح نتائج مصداقية اداة الاختبار

المحور	معامل الفا كرونباخ	اسئلة الاختبار
نمط الاتصال	0,153	12
معوقات الاتصال الاداري	0,367	11
الاتصال الغير رسمي	0,003	6
الكلي	0,408	31

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

¹ الملحق رقم 1.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه، ان نتائج معامل الفا كرونباخ نتيجة ضعيفة نوعا ما لكنها موجبة وهي بذلك وهي بذلك تعكس 8.40% من ثبات الاداة المستخدمة وبالتالي امكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

1-5- وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الاول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل.

1- الجنس:

يوضح الجدول ادناه، توزيع افراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (2) يوضح التكرارات حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.1%	39	ذكر
33.9%	20	انثى
100%	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان النسبة الغالبة على مجتمع العينة ذكور حيث بلغ عددهم 39 فردا اي ما نسبته 66.1% في حين بلغ عدد الاناث 20 ما يقابل 33.9%.

2- السن:

يوضح الجدول ادناه، توزيع افراد العينة حسب السن:

جدول رقم (3) توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة%	التكرارات	الفئة العمرية
15.3%	9	من 25 - 30 سنة
28.8%	17	من 31 - 35 سنة
33.9%	20	من 36 - 40 سنة
8.5%	5	من 41 - 45 سنة
11.9%	7	من 46 - 50 سنة
1.7%	1	اكبر من 50 سنة
%100	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يلاحظ من الجدول اعلاه ان افراد الفئتين العمرية [31- 40] ذات التواجد الاكبر من مجتمع عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 17 فردا بما نسبته 28.8% و20 فردا بـ 33.9% لـ، [31- 35] [36- 40] على التوالي تليهما فئة [26- 30] بـ 9 افراد اي 15.3%، كانت نسبة فئة [46- 50] 11.9%، ومثل فئة [الاكبر من 50] تواجدهم في عينة الدراسة بـ فرد واحد.

3- المستوى التعليمي:

يوضح الجدول ادناه، توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (4) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
3.4	2	متوسط
23.7	14	ثانوي
69.5	41	جامعي
3.4	2	تكوين اخر
100	59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان النسبة العالية من افراد عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 41 فردا اي ما نسبته 69.5%. ثم يليه اصحاب التعليم الثانوي بنسبة 23.7%.

اما ذوو المستوى متوسط والذين اخذو تكوين اخر فتمثلا في فردين لكل منهما 3.4%.

4- الأقدمية:

يوضح الجدول ادناه، توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة

جدول رقم (5) توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة:

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	5	8.5
من 5 الى 10 سنوات	32	54.2
اكثر من 10 سنوات	22	37.3
المجموع	59	100.0

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان العاملين ذو الخبرة ما بين 5 الى 10 سنوات هم الفئة الغالبة على مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم 32 فرد بنسبة 54.2%. يليه أصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات بنسبة 37.3% ما يقابل 22 فرد بينما كان تمثيل أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات 8.5%. ب 5 افراد.

تحليل جداول الفرضيات

2- الفرضية الأولى: وجود علاقة بين نمط الاتصال والآداء الوظيفي للعمال
تحليل جداول استجابات افراد العينة لنمط الاتصال:

جدول رقم (6) علاقة الجنس بالمعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال:

المجموع	الجنس		التكرار	النسبة%	كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	
	انثى	ذكر				
13	2	11	التكرار			سريعة
22,0%	3,4%	18,6%	النسبة%			
26	9	17	التكرار			بطيئة
44,1%	15,3%	28,8%	النسبة%			
20	9	11	التكرار	وقت		تأخذ وقت كافي
33,9%	15,3%	18,6%	النسبة%			
59	20	39	التكرار		المجموع	
100,0%	33,9%	66,1%	النسبة%			

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يقيمون سرعة تدفق المعلومات بالبطء وذلك بنسبة 44.1%. وما نسبته 33.9% يرون بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تأخذ وقت كافي بينما ذهب ببقيتهم بان المعلومات تتسم بالسرعة وهو ما يمثل 22% وقد تباينت هذه النتائج بين الذكور والاناث فتقاربت اجاباتهم في بطة المعلومات وأنها تأخذ وقت كافي واختلفوا في سرعة تدفقها.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا² المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
2	3	1	2.920	720.0

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين حول كيفية تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال.

جدول رقم (7) علاقة الجنس بالوسيلة الأكثر فعالية للاتصال

المجموع	الجنس			
	انثى	ذكر		
17	2	15	التكرار	الهاتف
28.8%	3.4%	25.4%	النسبة %	
41	18	23	التكرار	المقابلة
69.5%	30.5%	39.0%	النسبة %	الشخصية
1	0	1	التكرار	الطلب الخطي
1.7%	0	1.7%	النسبة %	
59	20	39	التكرار	المجموع
100.0%	33.9%	66.1%	النسبة %	

الوسيلة الأكثر فعالية

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يرون بان المقابلة الشخصية هي الوسيلة الأكثر فعالية للاتصال بالمسؤولين وذلك بنسبة 69.5%، وما نسبته 28.8% يرون بان الهاتف يكفي بالغرض بينما ذهب ببقيتهم بان الطلب الخطي وهو فرد واحد من عينة الدراسة، وقد تباينت هذه النتائج بين الذكور والاناث فاتفقوا على المقابلة الشخصية واختلفوا بشأن وسيلة الهاتف كوسيلة أكثر فعالية.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة
ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
2	3	1	3.764	.200

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين حول الوسيلة الأكثر فعالية للاتصال بالمسؤولين.

جدول رقم (8) علاقة السن بالتعليمات التي تصل من الإدارة

المجموع	السن						التكرار	النسبة%
	أكبر من 50	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26		
12	0	1	0	2	7	2	التكرار	دائما
20.3%	0.0%	1.7%	0.0%	3.4%	11.9%	3.4%	النسبة%	
39	1	3	4	15	10	6	التكرار	أحيانا
66.1%	1.7%	5.1%	6.8%	25.4%	16.9%	10.2%	النسبة%	
8	0	3	1	3	0	1	التكرار	أبدا
13.6%	0.0%	5.1%	1.7%	5.1%	0.0%	1.7%	النسبة%	
59	1	7	5	20	17	9	التكرار	المجموع
100.0%	1.7%	11.9%	8.5%	33.9%	28.8%	15.3%	النسبة%	

التعليمات التي تصل من الإدارة

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يرون بان التعليمات التي تصل من الإدارة أحيانا تكون في محلها وذلك بنسبة 66.1%. وما نسبته 20.3% يرون بان التعليمات التي تصل من الإدارة دائما في محلها بينما ذهبت الفئة المتبقية والتي تمثل 13.6% بان التعليمات التي تصل من الإدارة ليست في محلها أبدا، وقد تباينت هذه النتائج بين فئات

العمرية لعينة الدراسة وكانت الفئة (36-40 سنة) والتي تمثل 25.4% قد اجابت بان التعليمات التي تصل من الإدارة تكون أحيانا في محلها.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
6	3	1	5.491	.019

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية لعينة الدراسة حول التعليمات التي تصل من الإدارة من حيث فاعليتها.

جدول رقم (9) تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال حسب السن

المجموع	السن						التكرار	سريعة	المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال
	أكبر من 50	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26			
13	0	2	2	3	5	1	التكرار	سريعة	المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال
22.0%	0.0%	3.4%	3.4%	5.1%	8.5%	1.7%	النسبة%		
26	1	4	2	10	5	4	التكرار	بطيئة	المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال
44.1%	1.7%	6.8%	3.4%	16.9%	8.5%	6.8%	النسبة%		
20	0	1	1	7	7	4	التكرار	تأخذ وقت	المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال
33.9%	0.0%	1.7%	1.7%	11.9%	11.9%	6.8%	النسبة%		
59	1	7	5	20	17	9	التكرار	المجموع	المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال
100.0%	1.7%	11.9%	8.5%	33.9%	28.8%	15.3%	النسبة%		

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يرون بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بطيئة وذلك بنسبة 44.1%. وما نسبته 33.9% يرون بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تأخذ وقت كاف، بينما ذهبت الفئة المتبقية والتي تمثل 22.0% بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تتسم بالسرعة، وقد تباينت هذه النتائج بين فئات العمرية لعينة الدراسة وتقاربت اجاباتهم وكانت الفئة (36-40 سنة) هي الأعلى تمثيل بنسبة 16.9% قد اجابت بان المعلومات التي تصدر عن الإدارة تتسم بالبطء.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا² المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
6	3	1	1.750	.160

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية لعينة الدراسة حول تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال.

جدول رقم (10) تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي					
	تكوين اخر	جامعي	ثانوي	متوسط		
13	0	8	3	2	التكرار	سريعة
22.0%	0.0%	13.6%	5.1%	3.4%	النسبة%	
26	0	18	8	0	التكرار	بطيئة
44.1%	0.0%	30.5%	13.6%	0.0%	النسبة%	
20	2	15	3	0	التكرار	تأخذ وقت
33.9%	3.4%	25.4%	5.1%	0.0%	النسبة%	
59	2	41	14	2	التكرار	المجموع
100.0%	3.4%	69.5%	23.7%	3.4%	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يرون بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بطيئة وذلك بنسبة 44.1%. وما نسبته 33.9% يرون بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تأخذ وقت كاف، بينما ذهبت الفئة المتبقية والتي تمثل 22.0% بان المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تتسم بالسرعة، وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وكان ذوو المستوى التعليمي الجامعي هي الأعلى تمثل بنسبة 30.5% حيث اجابوا بان المعلومات التي تصدر عن الإدارة تتسم بالبطء.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا² المحسوبة
ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
6	3	1	5.721	.017

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي لعينة الدراسة حول تقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال.

جدول رقم (11) صعوبة في الاتصال مع مدير المؤسسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوي التعليمي					
	تكوين اخر	جامعي	ثانوي	متوسط		
12	0	6	4	2	التكرار	دائماً
20.3%	0.0%	10.2%	6.8%	3.4%	النسبة%	
27	2	18	7	0	التكرار	احيانا
45.8%	3.4%	30.5%	11.9%	0.0%	النسبة%	
20	0	17	3	0	التكرار	ابداً
33.9%	0.0%	28.8%	5.1%	0.0%	النسبة%	
59	2	41	14	2	التكرار	المجموع
100.0%	3.4%	69.5%	23.7%	3.4%	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يقرون بوجود صعوبة في الاتصال مع مدير المؤسسة احياناً حيث بلغت نسبتهم 45.8%، وما نسبته 33.9% قد اجابوا بعدم وجود أي صعوبة في الاتصال مع مدير المؤسسة، بينما ذهبت الفئة المتبقية والتي تمثل 20.3% يجدون صعوبة في الاتصال مع مدير المؤسسة، وقد تباينت هذه النتائج بين فئات

عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وكان ذوو المستوى التعليمي الجامعي هي الأعلى تمثيل بنسبة 30.5% حيث اجابوا صعوبات تعترضهم أحيانا عند اتصالهم مع مدير المؤسسة.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
4	3	1	4.905	.027

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0، 05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي لعينة الدراسة وصعوبة الاتصال مع مدير المؤسسة.

جدول رقم (12) علاقة المستوى التعليمي بالوقت الذي يتصل فيه الموظف برؤسائه
أثناء مواجهته للمشاكل

المجموع	المستوي التعليمي					
	تكوين اخر	جامعي	ثانوي	متوسط		
35	1	23	10	1	التكرار	أوقات العمل
59.3%	1.7%	39.0%	16.9%	1.7%	النسبة%	العمل
4	0	2	1	1	التكرار	أوقات الراحة
6.8%	0.0%	3.4%	1.7%	1.7%	النسبة%	الراحة
4	0	2	2	0	التكرار	بعد العمل
6.8%	0.0%	3.4%	3.4%	0.0%	النسبة%	بعد العمل
16	1	14	1	0	التكرار	دون تحديد
27.1%	1.7%	23.7%	1.7%	0.0%	النسبة%	دون تحديد
59	2	41	14	2	التكرار	المجموع
100.0%	3.4%	69.5%	23.7%	3.4%	النسبة%	المجموع

صعوبة
في
الاتصال
مع مدير
المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين حول أوقات الاتصال بالرؤساء عند المشاكل تكون في أوقات العمل حيث بلغت نسبتهم 59.3% ثم يليه الموظفون الذين يتصلون برؤسائهم في أي وقت بنسبة 27.1%. اما عن الذين يتصلون برؤسائهم عند مواجهتهم للمشاكل في أوقات الراحة وبعد العمل فهم القليل بنسبة 6.8% لكل وقت.

وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وكان ذوو المستوى التعليمي الجامعي هي الأعلى تمثيل بنسبة 39.0% و 23.7% حيث اجابوا بان اتصالاتهم بمسؤوليهم عند تعرضهم للمشاكل خلال أوقات العمل ودون تحديد وقت على التوالي.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا² المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$.

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
4	4	1	2.462	0.016614

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي لعينة الدراسة وصعوبة الاتصال مع مدير المؤسسة.

جدول رقم 13 علاقة الاقدمية بالوسائل الاكثر استجابة في اتصالاتهم برؤسائهم

المجموع	الاقدمية في العمل				
	من اكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 5 سنوات		
13	7	5	1	التكرار	الوسيلة الأكثر استجابة في الاتصال مع الرؤساء
22.0%	11.9%	8.5%	1.7%	النسبة %	
34	13	18	3	التكرار	المقابلة الشخصية
57.6%	22.0%	30.5%	5.1%	النسبة %	
1	0	1	0	التكرار	الطلب الخطي
1.7%	0.0%	1.7%	0.0%	النسبة %	
3	1	2	0	التكرار	الطلب الخطي والمقابلة
5.1%	1.7%	3.4%	0.0%	النسبة %	
8	1	6	1	التكرار	الهاتف والمقابلة الشخصية
13.6%	1.7%	10.2%	1.7%	النسبة %	
59	22	32	5	التكرار	المجموع
100.0%	37.3%	54.2%	8.5%	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين حول الوسيلة الأكثر استجابة في الاتصال مع الرؤساء هي المقابلة الشخصية حيث بلغت نسبتهم 57.6% ثم يليه وسيلة الهاتف بنسبة 22.0%. اما عن وسيلتي الهاتف والمقابلة الشخصية كانت نسبتها 13.6% و 5.1% للطلب الخطي والمقابلة.

وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل حيث كانت فئة (5-10) سنوات وفئة (أكثر من 10 سنوات) هي الأعلى تمثيل بنسبة 30.5%

22.0% على التوالي حيث اجابوا بان المقابلة الشخصية هي الوسيلة الأكثر نجاعة في اتصالهم بمرؤوسيتهم.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0.220	2.394	1	4	3

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية في العمل والوسائل الاكثر استجابة في اتصالاتهم برؤسائهم.

3- الفرضية الثانية: معوقات الاتصال الإداري وعلاقتها بانخفاض الأداء الوظيفي

تحليل جداول استجابات افراد العينة لمعوقات الاتصال

جدول رقم 14 علاقة الجنس بالاتصال مع رئيس العمل

المجموع	الجنس			
	انثى	ذكر		
32	7	25	التكرار	نعم
54.2%	11.9%	42.4%	النسبة%	
2	1	1	التكرار	لا
3.4%	1.7%	1.7%	النسبة%	
25	12	13	التكرار	احيانا
42.4%	20.3%	22.0%	النسبة%	
59	20	39	التكرار	المجموع
100.0%	33.9%	66.1%	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يتصلون برئيسهم في العمل بنسبة 54.2%. وما نسبته 42.4% أحيانا يتصلون به، بينما ببقيتهم لا يتصل به وهم يمثلون 3.4% وقد تباينت هذه النتائج بين الذكور والاناث فتقاربت اجاباتهم في عدم اتصالهم برئيسهم في العمل وحيانا يتصلون به واختلفت عند الإجابة بنعم عن الاتصال به حيث كانت التي الغالبة هي فئة الذكور بنسبة 42.4% وما نسبته 11.9% للإناث.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة
ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
3	3	1	4.246	0.039

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين حول علاقة الجنس بالاتصال مع رئيس العمل.

جدول رقم (15) علاقة المعلومات التي تصل للموظفين بالاقدمية

المجموع	الاقدمية في العمل				
	من اكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 5 سنوات		
21	3	17	1	التكرار	نعم
35.6%	5.1%	28.8%	1.7%	النسبة %	فاعلية
5	1	3	1	التكرار	لا
8.5%	1.7%	5.1%	1.7%	النسبة %	المعلومات التي تصل للموظفين
33	18	12	3	التكرار	احيانا
55.9%	30.5%	20.3%	5.1%	النسبة %	
59	22	32	5	التكرار	المجموع
100.0%	37.3%	54.2%	8.5%	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين ان المعلومات التي تصل للموظفين أحيانا تكون واضحة وكاملة حيث بلغت نسبتهم 55.9% ثم الافراد الذين يرون بان المعلومات التي تصل للموظفين واضحة وكاملة بنسبة 35.6% اما عن الذين اجابوا بان المعلومات لا تصل واضحة وغير كاملة كانت نسبتهم 8.5%.

وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل حيث كانت فئة (اكثر من 10سنوات) هي الأعلى تمثيل بنسبة 30.5% حيث اجابوا بان المعلومات التي تصل للموظفين أحيانا تكون واضحة وكاملة، ثم فئة (5الى10سنوات) بنسبة 28.8% حيث اجابوا بان المعلومات التي تصل للموظفين واضحة وكاملة.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0.031	4.635	1	3	3

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية في العمل وطبيعة المعلومات التي تصل للموظفين.

جدول رقم (16) علاقة الوسائل المستعملة في الاتصال التي تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالأقدمية في العمل

المجموع	الأقدمية في العمل				
	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
18	3	14	1	التكرار	نعم
30.5%	5.1%	23.7%	1.7%	النسبة %	
12	3	7	2	التكرار	لا
20.3%	5.1%	11.9%	3.4%	النسبة %	
29	16	11	2	التكرار	أحيانا
49.2%	27.1%	18.6%	3.4%	النسبة %	
59	22	32	5	التكرار	المجموع
100.0%	37.3%	54.2%	8.5%	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين ان الوسائل المستعملة في الاتصال أحيانا تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت نسبتهم 49.2% ثم الافراد الذين اجابوا بان الوسائل المستعملة في الاتصال تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 30.5% اما عن الذين اجابوا بان الوسائل المستعملة في الاتصال لا تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات كانت نسبتهم 20.3%

وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل حيث كانت فئة (اكثر من 10سنوات) هي الأعلى تمثيل بنسبة 27.1% حيث اجابوا بان الوسائل المستعملة في الاتصال أحيانا تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات ثم فئة (5الى10سنوات) بنسبة 23.7% حيث اجابوا بان الوسائل المستعملة في الاتصال تسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$.

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0.033	4.553	1	3	3

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المستعملة.

جدول رقم (17) الرقابة الصارمة من طرف الإدارة وعلاقتها بالسن

المجموع	السن						التكرار	النسبة %	علاقة الوظف بالإدارة قائمة على الرقابة الصارمة
	أكبر من 50	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26			
35	1	6	3	11	12	2	التكرار	نعم	
59.3%	1.7%	10.2%	5.1%	18.6%	20.3%	3.4%	النسبة %		
24	0	1	2	9	5	7	التكرار	لا	
40.7%	0.0%	1.7%	3.4%	15.3%	8.5%	11.9%	النسبة %		
59	1	7	5	20	17	9	التكرار	المجموع	
100.0%	1.7%	11.9%	8.5%	33.9%	28.8%	15.3%	النسبة %		

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يرون بان علاقة الوظف بالإدارة قائمة على الرقابة الصارمة وذلك بنسبة 59.3% وما نسبته 40.7% يرون عكس ذلك. وقد تباينت هذه النتائج بين الفئات العمرية لعينة الدراسة وكانت الفئتين (31-35 سنة) و(36-40) والتي تمثلان 20.3% و18.6% على التوالي قد اجابت بان علاقتهم مع الادارة قائمة على الرقابة الصارمة.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة
ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
6	2	1	4.170	0.041

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات
دلالة احصائية بين الفئات العمرية لعينة الدراسة وعلاقتهم القائمة مع الادارة على الرقابة
الصارمة.

جدول رقم (18) المشاكل التي يترض لها الموظف اثناء استخدامه لوسائل الاتصال وعلاقتها بالأقدمية في العمل

المجموع	الأقدمية في العمل					
	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	التكرار	النسبة %	
4	2	1	1	التكرار		طبية المشاكل التي يتعرض لها الموظف اثناء استخدامه لوسائل الاتصال
6.8%	3.4%	1.7%	1.7%	النسبة %	غموض المعلومة	
8	5	3	0	التكرار		
13.6%	8.5%	5.1%	0.0%	النسبة %	تعطل الوسائل	
10	4	6	0	التكرار		
16.9%	6.8%	10.2%	0.0%	النسبة %	نقص المعلومة	
9	5	2	2	التكرار	عدم وصول المعلومات في وقتها	
15.3%	8.5%	3.4%	3.4%	النسبة %		
28	6	20	2	التكرار	ليست هنالك مشاكل	
47.5%	10.2%	33.9%	3.4%	النسبة %		
59	22	32	5	التكرار		
100.0%	37.3%	54.2%	8.5%	النسبة %	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين انهم لم يتعرضوا لاي مشاكل عند استعمالهم وسائل الاتصال مع رؤسائهم وهم يمثلون 47.5% اما عن الفئة المتبقية وهم 52.5% والذين يتعرضون لمشاكل اثناء قيامهم بعملية الاتصال فـ 16.9% تمثلت طبيعة المشاكل اثناء استخدامهم لوسائل الاتصال في نقص المعلومة و15.3% تمثلت طبيعة المشكل في عدم وصول المعلومة في وقتها و13.6% في تعطل الوسائل بينما غموض المعلومة فتمثلت في 6.8% وهذا من اجمالي عينة الدراسة.

وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل حيث كانت فئة (5الى10سنوات) هي الأعلى تمثيل بنسبة 33.9% باعتبارهم لا يتعرضون لاي مشاكل اثناء استخدامهم لوسائل الاتصال، ثم تلتها لنفس الفئة مشكل نقص المعلومة بنسبة 10.2%وبنفس النسبة اجابت فئة (أكثر من 10سنوات) بانهم لا يتعرضون لاي مشاكل اثناء استخدامهم لوسائل الاتصال.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0,008	2.576	1	3	3

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية في العمل طبيعة المشاكل التي يتعرض لها الموظف اثناء استخدامه لوسائل الاتصال.

4- الفرضية الثالثة: الاتصال الغير رسمي في علاقات العمل بين العمال وتأثيره على الأداء الوظيفي

تحليل جداول استجابات افراد العينة للاتصال الغير رسمي في علاقات العمل بين العمال

جدول رقم (19) مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل وعلاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي				التكرار	نعم	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل
	تكوين اخر	جامعي	ثانوي	متوسط			
34	2	27	4	1	التكرار	نعم	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل
57.6%	3.4%	45.8%	6.8%	1.7%	النسبة%	نعم	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل
25	0	14	10	1	التكرار	لا	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل
42.4%	0.0%	23.7%	16.9%	1.7%	النسبة%	لا	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل
59	2	41	14	2	التكرار	المجموع	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل
100.0%	3.4%	69.5%	23.7%	3.4%	النسبة%	المجموع	مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين ان الاتصال الغير رسمي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل حيث بلغت نسبتهم 57.6% بينما الموظفون الذين يرون عكس ذلك أي الاتصال الغير رسمي لا يساهم في زيادة الأداء الوظيفي فنسبتهم 42.4%.

وقد تباينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث أجاب ذوو المستوى التعليمي الجامعي بـ نعم مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل هي الأعلى تمثل بنسبة 45.8% وأجاب 23.7% منهم بـ لا، وأجاب 16.9% من ذوو المستوى التعليم الثانوي بـ لا عن نفس السؤال.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0,018	5.580	1	2	4

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي لعينة الدراسة مدى مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

جدول رقم (20) كيفية مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل وعلاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي					
	تكوين اخر	جامعي	ثانوي	متوسط		
10	0	7	2	1	التكرار	سهولة انسياب
29.4%	0.0%	20.6%	5.9%	2.9%	النسبة%	المعلومة
20	2	17	1	0	التكرار	بث روح
58.8%	5.9%	50.0%	2.9%	0.0%	النسبة%	الجماعة
4	0	4	0	0	التكرار	القضاء على
11.8%	0.0%	11.8%	0.0%	0.0%	النسبة%	الاشاعة
34	2	28	3	1	التكرار	المجموع
100.0%	5.9%	82.4%	8.8%	2.9%	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يرون بان الاتصال الغير رسمي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل من خلال بث روح الجماعة بين الموظفين وذلك بنسبة 58.8% اما ما نسبته 29.4% يرون بان الاتصال الغير رسمي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل من خلال تسهيل عملية انسياب. بينما ذهب 11.8% الى ان الاتصال الغير رسمي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل المعلومة من خلال القضاء على الاشاعات.

وقد تباينت هذه النتائج بين المستويات التعليمية لعينة الدراسة وكان ذوو المستوى الجامعي هم الفئة الغالبة بـ 50.0% وقد اجابوا بان الاتصال الغير رسمي يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعامل من خلال بث روح الجماعة بين الموظفين.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0,040773	3.516162	1	3	4

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستوى التعليمي لعينة الدراسة ونظرتهم لكيفية مساهمة الاتصال الغير رسمي في زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

جدول رقم (21) علاقات العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بجنس الموظف

المجموع	الجنس			
	انثى	ذكر		
15	2	13	التكرار	جيدة
25.4%	3.4%	22.0%	النسبة%	
32	13	19	التكرار	عادية
54.2%	22.0%	32.2%	النسبة%	
8	2	6	التكرار	مضطربة
13.6%	3.4%	10.2%	النسبة%	
4	3	1	التكرار	سيئة
6.8%	5.1%	1.7%	النسبة%	
59	20	39	التكرار	المجموع
100.0%	33.9%	66.1%	النسبة%	

علاقات العمل
داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن علاقات العمل أغلب الموظفين داخل المؤسسة عادية بنسبة 54.2%، وما نسبته 25.4% علاقاتهم جيدة، بينما 13.6% من الموظفين علاقات العمل داخل المؤسسة مضطربة، اما بقيتهم وهم يمثلون 6.8% فعلاقاتهم سيئة داخل العمل.

وقد تباينت هذه النتائج بين الذكور والاناث فكانت عادية للذكور بنسبة 32.2% و22.0% للاناث. وكانت علاقات العمل جيدة للذكور 22.0% و3.4% للاناث. ومضطربة 10.2% للذكور و3.4% للاناث وعلاقات عمل سيئة للاناث بنسبة 5.1% و1.7% للذكور.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا2 المحسوبة ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	الصفوف	الاعمدة
0,037551	3.606604	1	4	2

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين حول علاقات العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (22) علاقة السن بعقد لقاءات مع زملاء في العمل

المجموع	السن						التكرار	النسبة %	
	اكبر من 50	-46 50	-41 45	-36 40	-31 35	-26 30			
24	1	0	2	9	8	4	التكرار	نعم	عقد لقاءات
40.7%	1.7%	0.0%	3.4%	15.3%	13.6%	6.8%	النسبة %		
12	0	1	1	3	5	2	التكرار	لا	مع زملاء
20.3%	0.0%	1.7%	1.7%	5.1%	8.5%	3.4%	النسبة %		
23	0	6	2	8	4	3	التكرار	احيانا	في العمل
39.0%	0.0%	10.2%	3.4%	13.6%	6.8%	5.1%	النسبة %		
59	1	7	5	20	17	9	التكرار	المجموع	
100.0%	1.7%	11.9%	8.5%	33.9%	28.8%	15.3%	النسبة %		

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب الموظفين يعقدون لقاءات مع زملائهم في العمل وذلك بنسبة 40.7% وما نسبته 39.0% يعقدون أحيانا لقاءات مع زملائهم في العمل، بينما 20.3% لا يعقدون لقاءات مع زملائهم في العمل. وقد تباينت هذه النتائج بين الفئات العمرية لعينة الدراسة وكانت الفئتين (31-35 سنة) و(36-40) والتي تمثلان 13.6% و15.3% على التوالي قد اجابوا بأنهم يعقدون لقاءات مع زملائهم في العمل.

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا² المحسوبة
ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
6	2	1	2.926768	0.028712

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية لعينة الدراسة وعقدتهم للقاءات مع زملائهم في العمل.

جدول رقم (23) علاقة الاقدمية في العمل بتماسك الجماعة واشباع حاجاتها وبالتالي التأثير على اداءها

المجموع	الاقدمية في العمل				
	اكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات		
42	13	25	4	التكرار	نعم
71.2%	22.0%	42.4%	6.8%	النسبة %	
17	9	7	1	التكرار	لا
28.8%	15.3%	11.9%	1.7%	النسبة %	
59	22	32	5	التكرار	المجموع
100.0%	37.3%	54.2%	8.5%	النسبة %	

تماسك الجماعة واشباع حاجاتها والتأثير على اداءها

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء نتائج مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب اجابات الموظفين يرون ان تماسك الجماعة واشباع حاجاتها يؤثر على اداءها وهم يمثلون 71.2% اما عن الفئة المتبقية وهم 28.8% يرون ان تماسك الجماعة واشباع حاجاتها لا يؤثر على اداءهم.

وقد تبينت هذه النتائج بين فئات عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل حيث كانت فئة (5الى10سنوات) هي الأعلى تمثيل بنسبة 42.4% باعتبارهم يرون ان تماسك الجماعة

واشباع حاجاتها يؤثر على أداء الجماعة ككل، ثم تلتها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 22.0% وبنفس الإجابة، بينما ذهب 15.3% من هذه الفئة (أكثر من 10 سنوات) انه لا وجود لتأثير تماسك الجماعة واشباع حاجاتها على الاداء

الجدول رقم وضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي كا² المحسوبة

ودرجة الحرية الصفوف الأعمدة ومستوى الدلالة عند $0.05 \leq \alpha$

الاعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا ²	مستوى الدلالة
3	2	1	2.086192	0,0486

من الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة اقل من 0.05 ومنه نجد انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية في العمل وتماسك الجماعة واشباع حاجاتها وبالتالي التأثير على اداءها.

الفصل السادس

نتائج الفرضيات

- 1- نتائج الفرضية الأولى
- 2- نتائج الفرضية الثانية
- 3- نتائج الفرضية الثالثة
- 4- الاستنتاج العام

1- نتائج الفرضية الأولى:

وجود علاقة بين نمط الاتصال والاداء الوظيفي للعمل من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن أغلبية الأفراد داخل الإدارة بوجود علاقة تأثير الطريقة الاتصال باداءهم التنظيمي بسبب عدة ظروف كبطء سرعة تدفق المعلومات... تأخذ الوقت الكافي لكي تصل إليهم وكذلك المستوى التعليمي للفرد يؤثر على كيفية مساهمته في الاتصال وكذلك يعود تأثير نمط الاتصال والاداء الوظيفي من خلال علاقة الموظف وعقد لقاءات مع زملاء في العمل حيث يرى أن اغلب الموظفين يعقدون لقاءات مع زملائهم في العمل واتصال المباشر معهم يؤدي إلى وضوح لأوامر وبالتالي المعرفة الجيدة للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بصفة حسنة كما أن اغلب عينة البحث لم ترى أي مشكل في استعمال وسائل الاتصال. كما أن الوسائل الاتصالية وأنماط الاتصال داخل الإدارة لا تسمح للإفراد في المساهمة في اتخاذ القرار داخل الإدارة، إن عدم وصول المعلومات من أوامر واستفسارات ومهام تؤثر على الأداء الأفراد داخل الإدارة مما يعطل العمليات الإدارية ويؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة

ومنه نستنتج أن يوجد علاقة تأثير بين أنماط الاتصال والاداء الوظيفي.

2- نتائج الفرضية الثانية:

معوقات الاتصال الإداري وعلاقتها بانخفاض الأداء الوظيفي.

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن عدد كبير من الأفراد يرون انه لا يتم الاتصال في الإدارة دون مشاكل أو معوقات فتظم بعض مصادر التشويش أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعدة أسباب كعدم انتباه المستقبل لرسالة وعدم فهمها استخدام كلمات ذات دلالة ومعان لا تفهم من مختلف الأشخاص نتيجة لاختلاف مستواهم التعليمي ومستوى الإدراك لديهم. تأثير أحكام الشخصية المسبقة فجميع معوقات الاتصال لها تأثير أو علاقة بانخفاض الأداء الوظيفي نتيجة لعدم فهم الرسائل والأوامر والمهام بالشكل المطلوب عدم وصول الأوامر في الوقت المناسب تأثير العلاقات الشخصية بالعملية الاتصالية فالأفراد الذي يتلقون الأوامر من رؤسائهم لا يتفهمون معهم لها تأثير سلبي على فهم هاته الأوامر وبالتالي تؤدي العديد من المعوقات الاتصال الإداري إلى انخفاض الأداء الوظيفي للأفراد نتيجة لعدم جودة قنوات الاتصال وتأثير التشويش والشوائب على العملية الاتصالية.

إن لمعوقات الاتصال الإداري علاقة في انخفاض الأداء الوظيفي.

3- نتائج الفرضية الثالثة:

الاتصال الغير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن الاتصال الغير الرسمي داخل الإدارة يتم بشكل عادي حيث يرى الأفراد داخل الإدارة أن الاتصال الغير رسمي دور هام وكبير في المساهمة في تحسين وزيادة المعلومات عن المهام وطرق سير العملية الإدارية من خلال بث روح الجماعة والتعاون داخل جماعات العمل في المصلحة الواحدة أو مع بقية المصالح الأخرى وتسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفعها كما يساهم في القضاء على الإشاعات إن عدم التضييق على الاتصالات الغير الرسمية قبل الرؤساء والإطارات السامية للمؤسسة من خلال القيام بالعمل الاتصالي في جميع اتجاهاته سواء كانت أفقية أو عمودية فإن حرية الاتصال داخل المؤسسة وفق الأفراد العاملين بها حرية جعلهم يلبون حاجة من الحاجيات الأساسية وهي الحاجة إلى الانتماء والتقدير فأعطائهم هاته الميزة أثرت على الأفراد تأثيرا ايجابيا من خلال فهم العمل بشكل جيد مما يؤدي إلى أداء المهام بشكل جيد فالاتصال الغير رسمي لا يتعارض مع أهداف الإدارة ولا يعيق تقدمها بل هو عامل مساعد إذا استعمل بطريقة ايجابية فهو يساهم في العملية الاتصالية إذا كانت القنوات الرسمية لا تسير بالشكل المناسب.

ومنه نستنتج أن الاتصال الغير رسمي له تأثير على الأداء الوظيفي.

5- الاستنتاج العام:

يعد الإتصال الوظيفي من أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للإفراد داخل المنظمة فالإتصال الوظيفي ليس مجرد عملية توصيل الأوامر والمعلومات فقط بل هو عملية تفاعل وتبادل يعمل كمنبه لسلوك الأفراد فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي ذلك لأنه بالإتصال الوظيفي يدرك العامل ما الذي عليه عمله وكيف يقوم بعمله ولماذا يقوم بعمله.

فمن خلال الإتصال الوظيفي تستطيع الإدارة تمرير رسائل وتحفيز العمال وتبعث رسائل التقويم والتوجيه سواء كانت هذه الرسائل كتابية أو لفظية أو عبر الرموز، من حقيقة مما يحدث في عالمنا الحالي وتطور المنظمات أصبحت العملية الاتصالية أو الإتصال الوظيفي دور فعال في داخل المنظمة والعمل على تشكيل ثقافة خاصة بها تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بتنسيقها الداخلي للإفراد وسلوكياتهم وتناسلهم وذلك من أجل تحسين أدائهم الوظيفي إضافة إلى إعطاء للمنظمة هوية خاصة بها. ومن خلال دراستنا أوصلنا إلى نتائج هي:

- وجود علاقة بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي
- تأثير معوقات الاتصال الإداري على انخفاض أداء الوظيفي
- تأثير الأداء الغير الرسمي على الأداء الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر تحسين ورفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن مستوى الأداء الوظيفي، حيث انه كلما كانت هناك أنظمة اتصالات جيدة، وكانت جودة القيادة جودة عالية في الاتصالات يرتفع أداء الموظفين داخل المؤسسة.

فالمؤسسة اليوم تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح، لذلك يتطلب منها الاهتمام بالموارد البشرية لما يملك من المعرفة وخبرة ومهارة تمكنه من القيام بأداء أعماله بكفاءة عالية.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

أ- الكتب:

- 01- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.
- 02- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 03- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006
- 04- الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات. المنظمة العربية تنمية الإدارية. القاهرة، 2003.
- 05- احمد بن مرسي، مناهج بحث العلمي في العلوم الاعلام والاتصال، ط2، الجزائر، ديوان مطبوعات الجامعية، 2005.
- 06- القريوتي محمد صالح، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات مختلفة، دار الشروق، عمان، ط1، 2001.
- 07- توفيق عبد الرحمان، الناهج التدريبية المتكاملة، مركز الاختبارات المهنية للإدارة، ط3، 2004
- 08- جيري جراي، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
- 09- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي والإنساني في الادارة، السعودية، 2002.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006.
- 11- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004.
- 12- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهاية العربية، بيروت، 2002.
- 13- خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار المغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
- 14- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 15- روشان حسين عبد الحميد احمد، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، 2004
- 16- رواية حسن(ا): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية، 2000.
- 17- سيرلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991.
- 18- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الازرابطه، مصر، 1999.

- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي(ا): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الجامعية.مصر.2005.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية 2002.
- 22- عمر محمد نومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 23- محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
- 24- محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الاسكندرية، ط 1، 2001.
- 25- مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الاسكندرية، 1999.
- 26- محمد بهجة كشك، الاتصال ورسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1993.
- 27- محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك -مدخل الاستراتيجي، دار وائل لنشر، عمان، الاردن، ط 4، 2004.
- 28- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر، عمان، ط 3، 2005.
- 29- مصطفى الحجازي، الاتصال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة بيروت، ط 1، 1982.
- 30- ماهر احمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الاسكندرية، ط7، 2000.
- 31- محمد سعيد أنور سلطان (ا): السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003.
- 32- محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، الاسكندرية، 2003.
- 33- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب، 2000.
- 34- ناصر محمد العادلي، السلوك التنظيمي في الادارة، معهد الادارة، السعودية، 1995.
- 35- ناصر عطية، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
- 36- ناصر ميزاب، دراسة تحليلية في الورشة الحياكة لوركب النسيج.

كتب باللغة الأجنبية

37-Claude Jean, **la méthode en sociologie**, Casbah éditions, Alger , 1998

ب- المعاجم:

- 38- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 5، 2001
- 39- احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. 1984
- 40- معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 5، 2001.

ج- المذكرات الجامعية:

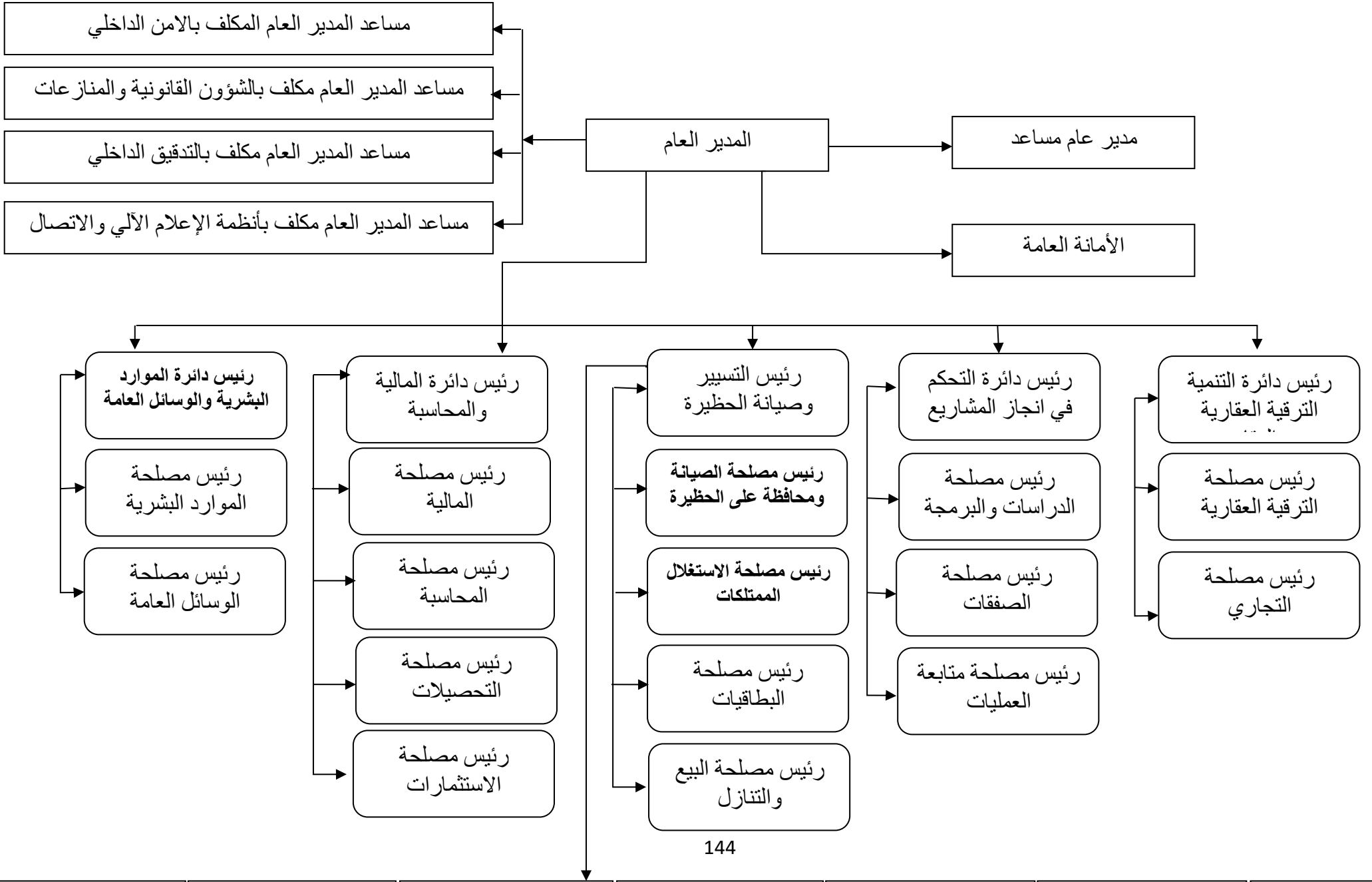
- 41- بن داود العربي، فعالية الإتصال الوظيفي المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 42- ذراع بن خدة، رسالة الماجستير، الجزائر، 1982-1983.
- 43- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة' 2002

د- المقالات والمدخلات:

- 44- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. العدد (1). نوفمبر 2001.
- 45- فضيل وليد، فعالية الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتدى، الجزائر، 2003.
- 46- لوکيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة قسنطينة، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الجلفة



المحور الاول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر انثى

2-السن:

3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين آخر

-الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العلاقة بين نمط الاتصال و الأداء الوظيفي للعمال

5-هل التعليمات التي تصلك من الادارة في محلها؟

دائما أحيانا أبد

6-كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة بطيئة تأخذ الوقت الكافي

7-الاسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة و تطوير المنظمة؟

دائما أحيانا أبد

8-هل تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك؟

دائما أحيانا أبد

9-هل الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات و في الوقت المناسب؟

دائما أحيانا أبد

10-في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في امر معين بمن تتصل فورا؟

أحد الزملاء رئيس المصلحة النقابة المدير

11-ماهي الوسائل الاكثر استجابة في اتصالاتكم برؤسائكم؟

الهاتف المقابلة الشخصية الطلب الخطي

الهاتف و المقابلة الشخصية الطلب الخطي و المقابلة

-في رأيك ماهي الوسيلة الاكثر فعالية ؟ 12

-ماهو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتك لمشاكل؟ 13

- أثناء اوقات العمل اوقات الراحة
 بعد انتهاء العمل دون تحديد الوقت

-ماهو المكان الذي تتصل فيه برئيسك؟ 14

- في المؤسسة في المكتب خارج المؤسسة
أخرى اذكرها :

-هل سبق و أن تقدمت بطلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟ 15

- نعم لا

-إذا كانت الاجابة بنعم كيف كان رده ؟ 16

- الاهمال و اللامبالاة القبول الاستجابة و الرد

المحور الثالث : معوقات الاتصال الاداري و علاقتها بانخفاض الاداء الوظيفي

17-هل تتصل برئيسك في العمل ؟

- نعم لا أحيانا

18-اذا كنت تتصل به هل اتصالك يتم بطريقة :

- شفوية كتابية الكترونية

19-هل كل المعلومات تصلك واضحة و كاملة ؟

- نعم لا أحيانا

20-هل الوسائل المستعملة في الاتصال تسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟

- نعم لا أحيانا

21- هل تعتقد ان الوسائل المستعملة كافية و عملية ؟

نعم لا أحيانا

22- ما طبيعة العلاقة بينك و بين رؤسائك في العمل ؟

حسنة جيدة سيئة

23- هل تستجيب دائما للقرارات المتخذة من طرف الادارة العليا ؟

نعم لا أحيانا

24- اذا كانت اجابتك بلا , لماذا ؟

—

25- هل علاقتك بالادارة قائمة على الرقابة الصارمة ؟

نعم لا

26- هل هناك صعوبة عند اتصالك بالرؤساء ؟

نعم لا أحيانا

27- هل تتعرض لمشاكل عند استخدامك لوسائل الاتصال ؟

نعم لا أحيانا

28- ما طبيعة هذه المشاكل ؟

غموض المعلومة تعطل الوسائل

نقص المعلومة عدم وصول المعلومات في وقتها

المحور الرابع:

الاتصال الغير رسمي في علاقات العمل بين العمال و تأثيره على الاداء الوظيفي

29- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في زيادة الاداء الوظيفي للعامل ؟

نعم لا

30- اذا كانت الاجابة بنعم وضح ذلك , هل يساهم :

_ بسهولة انسياب المعلومة

_ بث روح الجماعة لدى افراد الادارة

_ القضاء على انواع الاشاعة

31- ما علاقات العمل داخل المؤسسة ؟

جيدة عادية مضطربة سيئة

32- على اي اساس تختار صديقك في العمل ؟

الاقدمية التفاهم التقارب في السن
التجاور في مقر العمل التجاور في مقر السكن

33- هل تعقد لقاءات مع زملائك في العمل ؟

نعم لا أحيانا

34- هل تدعو هذه اللقاءات الى ؟

الانسجام و التقارب العلاقات الطيبة شعور بالراحة و الاستقرار النفسي

35- هل تلاحظ علاقات غير رسمية بين المسؤولين و العاملين ؟

نعم لا أحيانا

36- هل يؤدي تماسك الجماعة و اشباع حاجاتها الى التأثير على اداءها ؟

نعم لا