



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الرقم التسلسلي:

الإتصال الرسمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة المدرسة الخاصة بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم
الاجتماع تنظيم وعمل

إشـ راف:

الدكتور: جلود رشيد

من إعداد الطالبتين:

- زهار أمهاني

- زهار نور الهدى

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرًا رَشَدًا))

صدق الله العظيم



شكر و عرفان

نشكر المولى عز وجل على نعمته علينا هداية العلم
وتوفيقه على إتمام هذا البحث مصداقا لقوله: *
فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ* الآية من
سورة البقرة 152

الحمد لله رب العالمين والصلاة على سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه أجمعين، وبعد أن أعانني الله عز وجل
وفرغت من هذا البحث أوجه شكري إلى الأستاذ
الفاضل

«الدكتور. **جلود رشيد**»

الذي غمرني بكرمه ونصائحه وتوجيهاته
وشكري موصول لكل من أمدني بالنصائح
والتوجيهات من أساتذة وطلبة
وصديقات وأصدقاء
وأجد لزاما عليا شكر كل من ساهم
في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأسأل الله تعالى
أن يجعل ذلك في ميزان حسنات الجميع .





إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الوالد الحبيب رمز
الصفاء الذي علمنا كيف العطاء دون أخذ
الوالدة الغالية سر الوجود واحلي ما في الوجود
أطال الله في عمرهما
إلى زوجي العزيز والذي كان له الفضل في إتمام هذا
البحث اهديه هذا العمل اعترافا بمحبتتي له وإلى بناتي
حفظهم الله ورعاهم
إلى كل عائلتي وصديقاتي دون استثناء
إلى كل من يعرفني وعرفني وأحسن إلي كل أساتذتي
خاصة

أستاذي المشرف **رشيد جلود**
والدكتور **تناح مصطفى** وخالي **ساعد نوري**
إلى كل من صبر معي وكان سندا لي ولو بكلمة
إليهم جميعا أهدي وأقدم هذا الجهد المتواضع اعترافا
بفضل كل واحد منهم ومحبتهم راجية المولى عز وجل
أن يحفظهم ويسدد خطاهم



الملخص:

جاءت فكرة هذه الدراسة التي حاولنا أن نبين فيها دور الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي، وبغية الإلمام بهذا الموضوع عمدنا إلى تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول متسلسلة منطقياً وجعلنا الفصل الأول منها لعرض الإطار المنهجي للدراسة والمتمكون من: إشكالية الدراسة من خلالها تم وضع التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ثم صياغة الفرضيات ثم قمنا بذكر أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها وتحديد المفاهيم والدراسات وذكر المنهج الدراسة يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحث بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع. فالإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعاً لاختلاف عملية الإتصال .

Résumé:

L'idée de cette étude est venue dans laquelle nous avons essayé de montrer le rôle de la communication officielle sur la performance au travail, et afin de nous familiariser avec ce sujet, nous avons divisé cette étude en quatre chapitres de séries logiques.

Et nous en avons fait le premier chapitre pour présenter le cadre méthodologique de l'étude, qui consiste en: Le problème de l'étude, à travers lequel la question principale et les sous-questions ont été posées, puis les hypothèses ont été formulées.

Le sujet de la communication est l'un des sujets que le chercheur a étudié dans tous les domaines scientifiques, et cela est dû à la grande importance que ce sujet

acquiert. La communication est un processus de vie dynamique qui affecte tous les secteurs de la société, représenté dans le transfert et la réception d'informations et de compréhension d'une personne à une autre, ou d'un groupe à un autre, et que les composants de ce processus changent en termes de temps et de lieu, et changent dans différents domaines et situations, qui peuvent nécessairement utiliser différentes méthodes de communication en conséquence. Pour différents processus de communication.

Summary:

The idea of this study came in which we tried to show the role of official communication on job performance, and in order to become familiar with this topic, we divided this study into four logically series chapters.

And we made the first chapter of it to present the methodological framework for the study, which consists of: The problem of the study, through which the main question and sub-questions were laid out, then the hypotheses were formulated.

The topic of communication is one of the topics that the researcher has studied in all scientific fields, and this is due to the great importance that this topic acquires. Communication is a dynamic life process that affects all sectors of society, represented in the transfer and reception of information and understanding from one person to another, or from one group to another, and that the components of that process change in terms of time and place, and change in different areas and situations, which can necessarily use different methods of communication accordingly. For different communication process.

فهرس المحتويات

	الاهداء والشكر
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة	
04	- الاشكالية
06	- فرضيات البحث - أسباب اختيار البحث
07	- أهمية وأهداف الدراسة
09	- تحديد مصطلحات الدراسة
10	- منهج الدراسة
الفصل الثاني : الاتصال الرسمي	
13	تمهيد
14	1- الاتصال الرسمي وأهميته
14	-الاتصال الرسمي
14	-أهمية الاتصال الرسمي
17	2- أهداف الاتصال الرسمي
17	أ. أهداف خاصة بالقيادة
18	ب. أهداف خاصة بالعاملين
19	ج. أهداف إدارية:
19	3. مهام ووظائف الاتصال الرسمي
22	4. أنواع الاتصال الرسمي
28	5. شبكات الاتصال الرسمي
31	6. وسائل الاتصال الرسمي
33	7. معوقات الاتصال الرسمي
39	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
41	تمهيد
42	1- مفهوم الأداء

42	الأداء لغة
42	الأداء اصطلاحا
43	2- محددات الاداء الوظيفي:
45	3- طرق تقييم الأداء
51	4- نظريات الأداء الوظيفي :
55	5- عوامل الاداء الوظيفي
57	6- اهداف الأداء الوظيفي
58	7- الإجراءات والمؤشرات والعوامل على الأداء الوظيفي
58	إجراءات تحسين مستوى الأداء:
59	مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية السلبية
61	8- أنواع وإبعاد الأداء
64	خلاصة
الفصل الرابع : الدراسات السابقة	
66	تمهيد
67	الدراسة الأولى
73	الدراسة الثانية
78	- الخاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
.....	فهرس المحتويات

يتوقف نجاح المؤسسات في انجاز مهامها وتحقيق اهدافها على فعالية اداء العامل بها وكفاءاتهم، كون ان المورد البشري يعتبر القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة.

يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحث بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكيرة التي يكتسيها هذا الموضوع. فالالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال .

لما يعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال أفقيا (رئيس رئيس) أو عموديا (رئيس مرؤوس)، والمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقه. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات.

لما أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الكثير من الرؤساء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة باعتباره من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية والذي يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة.

ويعتبر الاتصال من بين المواضيع التي لم تحظ بالاهتمام اللازم من طرف الدولة خصوصا في تلك الحقبة التاريخية التي عقت الاستقلال، وهذا نظرا للاعتقاد الخاطئ الذي كان سائدا آنذاك و هو أن الرفع و النهوض بالاقتصاد الوطني يتطلب توفير بنية تحتية قوية و صلبة باقتناء الوسائل و الآلات التكنولوجية المتطورة و المواد الأولية ذات الجودة العالية دون العناية الكافية بالمورد البشري. و لكن مع التغيرات الاقتصادية الراهنة بات على المؤسسة

الجزائرية وضع نظام تسييري أكثر فعالية يركز أساسا على مفهوم الإنسان كفاعل اجتماعي مركزي، و ترجمت المؤسسات هذا الاهتمام عن طريق محاولة إشباع الحاجات و الرغبات التي يسعى العامل إلى تحقيقها لاسيما توفير جو اجتماعي ملائم و تحقيق نظام اتصالي فعال يتمشى و تطلعات العمال. و في ظل هذه الوضعية أصبح الاهتمام بالعامل البشري و سبل تحفيزه و كسب رضاه ضرورة حتمية. ولكي تضمن المؤسسة رضا مستخدميها عليها الاهتمام إلى جانب العوامل المادية بالعوامل المعنوية من خلال السير الحسن لعمليات الاتصال وتحسين العلاقات الإنسانية بين العمال في مختلف الفئات في السلم الإداري.

من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي حاولنا أن نبين فيها دور الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي ، وبغية الإلمام بهذا الموضوع عمدنا إلى تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول متسلسلة منطقيا ومتساندة وظيفيا، وجعلنا الفصل الأول منها لعرض الإطار المنهجي للدراسة والمتكون من: إشكالية الدراسة من خلالها تم وضع التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ثم صياغة الفرضيات ثم قمنا بذكر اسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة و أهميتها وتحديد المفاهيم والدراسات وذكر المنهج الدراسة ، بعدها تم عرض الدراسات السابقة والمشابهة لهذه الدراسة. ثم قمنا بتخصيص فصلين نظريين نستعرضها كالتالي:

- **الفصل الثاني:** عنون الاتصال الرسمي ، احتوى عدة عناصر ، تناول تعريف الاتصال الرسمي وأهميته وأهدافه ووظائفه

- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان الأداء الوظيفي

- **الفصل الرابع:** كان مبرمج على أن يكون الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية لولا الظروف والصعوبات التي تعرضنا لها جراء الوباء الذي مس العالم فيروس كوفيد 19 ، لهذا بدل الدراسة الميدانية قمنا بدراسة الدراسات السابقة من كل الجوانب. وأخيرا وضعنا خاتمة هذه الدراسة ثم استعرضنا قائمة المراجع.

إن سلوك الإنسان وتصرفاته تقترن بتصوراته للحياة ونظرته إلى الأشياء والأمور التي تحيط به، فعلى ذلك تكون أعماله وردود أفعاله .

كما أن التطور السريع الذي تشهده حياتنا المعاصرة أدى إلى ازدياد وتنوع مستلزمات الحياة، بل إن طموحات الفرد اختلفت وازدادت عما قبل، وقد فرض ذلك عليه مزيدا من الجهد والعمل المتواصل ليعيش حياة سعيدة، مما جعله يشعر بحالة من التوتر والضغط النفسي. لذا تعد الضغوط النفسية ومصادرها وآثارها على العاملين في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في الآونة الأخيرة، رغم وجود هذه الظاهرة بوجود الإنسان نتيجة لما تسببه هذه الضغوط من نتائج سلبية على نفسية العاملين من الأساتذة وانخفاض الأداء لديهم، وازدياد أيام الغياب، وربما ارتفاع نسبة الغياب، وبالتالي تكبد المؤسسة التربوية خسائر كبيرة تتمثل في فشل التلاميذ، وانخفاض نسبة تحصيلهم الدراسي وبالتالي عدم نجاحهم.

لذلك تعد الضغوط النفسية من الظواهر النفسية الشائعة في حياتنا اليومية، و إحدى المفاهيم الرئيسية لفهم السلوك و تفسيره فالإنسان يشعر بالضيق أو الضغط النفسي إذا منع من إشباع تلك الحاجات وعندما نتحدث عن الضغوط النفسية أو الضغوط في مجال العمل فإننا نتحدث عن مشكلة رافقت الإنسان منذ وجوده على الأرض و بدء العمل فيها .

ولقد أصبحت الضغوط النفسية في بيئة العمل محل اهتمام الكثير من المديرين و المنظمات بسبب الأمراض الناجمة عن الضغوط التي قد يتعرض لها العاملون و التكلفة المالية التي قد تنتج عن تعرض العاملين لها إذ انتشرت الكثير من الدراسات المتعلقة بالضغوط النفسية في العمل إلا أن الضغوط المتكررة يمكن أن تؤدي إلى شعور العامل بعدم الرضا عن العمل و إلى الإصابة بالأمراض السيكوسوماتية، فإذا كان الفرد يعاني من ضغط نفسي ناتج عن بعض الظروف القاسية في بيئة العمل فان هذا يؤدي إلى زيادة معدلات الغيابات و هذا بدوره يؤدي إلى ضياع الكثير من أيام العمل و يؤثر سلبا على معدلات الإنتاج.

وكما نلاحظ في الآونة الأخيرة فان الضغوط النفسية أصبحت تنتشر في جميع مجالات الحياة و خاصة بيئة العمل، و بالأخص مهنة التعليم التي تعتبر من المهن التي تعاني من الكثير من المشاكل و خاصة الضغط النفسي، حيث يواجه الأستاذ في مختلف المراحل التعليمية مصادر ضغط ناجمة عن الكثير من العوامل من بينها المناخ التنظيمي، العلاقة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مع الزملاء و الإدارة و بعض الظروف الفيزيكية و غيرها من الظروف التي تزيد من عبء المسؤولية على عاتق الأستاذ و بالأخص الأستاذ المرحلة الابتدائية لان كل هذه المسؤوليات تستدعي التوافق المهني و الراحة النفسية للأستاذ من اجل تبليغ رسالته النبيلة على أحسن وجه.

ومن بين أهم المهن التي تعاني من هذه الضغوط، قطاع التعليم حيث يواجه الأستاذ العديد من الضغوط، هذا الأخير الذي يعد الركيزة التي تقوم عليها المنظومة التعليمية، وهو ما يوسع دائرة انتظارات و توقعات المجتمع من الدور المهم الذي يشغله كونه الناقل للمعرفة من جيل إلى آخر، فأستاذ التعليم الابتدائي يمثل مصدر أساسيا من مصادر المعرفة فهو يمنح التلاميذ القاعدة المعرفية والمعلومات التي يبحثون عنها و يجهلونها وكل ما هو جديد، و يصقل مهاراتهم و قدراتهم العلمية و يوجههم، كما انه يساهم في تطوير المجتمع عن طريق التنشئة الاجتماعية و اكتشاف ما هو جديد، وذلك بدراسة كل الظواهر التي لها تأثير سلبي أو إيجابي على المجتمع، أما فيما يخص الظواهر السلبية من اجل إيجاد الحلول لها و الحد منها، وبالنسبة إلى الإيجابية منها من اجل الاستفادة منها بما يخدم المجتمع، كل هذه المسؤوليات و الأعباء من شأنها أن تولد ضغط نفسي لدى أستاذ التعليم الابتدائي هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يرجع المناخ التنظيمي في بيئة العمل نفسها، و كذا ما تتسم به المهنة من أعباء جراء كثرة الواجبات و الأدوار و تحمل المسؤولية من شأنها أن تولد ضغط نفسي لدى أستاذ التعليم الابتدائي.

و من هنا نطرح التساؤل التالي :

في ماذا تتمثل الإستراتيجية المعتمدة لمواجهة الضغوط النفسية لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

وقد تم تفكيك هذا التساؤل بدوره إلى التساؤلات الفرعية :

__ ما مستوى الضغوط النفسية لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

__ هل توجد فروق في الاستراتيجيات لدى معلمي المرحلة الابتدائية تظهر آليا لمواجهة

الضغط النفسي بأنواعه وفق بعض الأبعاد ؟

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

_ هل يختلف المعلمون في بعض من أبعاد الاستراتيجيات المواجهة لضغوطهم النفسية تعزى إلى كل من المتغيرات (الخصائص الفردية): الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية، ...؟

2- فرضيات الدراسة : كالتالي:

1/ الفرضية العامة أو الرئيسية :

توجد إستراتيجيات معتمدة ومتبعة لمواجهة الضغوط النفسية لدى أساتذة التعليم

الابتدائي

وقد تكتشف هذه الفرضية على الفرضيات الجزئية التالية:

_ الضغوط النفسية عدة مستويات لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

_ توجد فروق دالة احصائيا في الاستراتيجيات لدى معلمي المرحلة الابتدائية تظهر آليا لمواجهة الضغط النفسي بأنواعه وفق بعض الأبعاد .

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى معلمي

المرحلة الابتدائية تعزى لبعض الخصائص الفردية.

3- أسباب إختيار الموضوع :

يعتبر الأستاذ أحد محاور العملية التربوية و ركيزة أساسية في كل نظام تربوي، لذلك فإنه يجب الإلتفات إلى كل المعوقات التي تعرقل عمله وتؤثر سلبا عليه و من جملة هذه المعوقات ظاهرة الاحتراق النفسي التي أصبحت تفعل فعلها في صمت على الصحة النفسية لأساتذة التعليم الابتدائي على وجه الخصوص، ومن الأسباب التي دفعت الباحث لتناول هذا الموضوع مايلي:

1 . قلة الدراسات المحلية حسب إطلاع الباحث التي تطرقت لظاهرة الضغوط النفسية عند أساتذة التعليم الابتدائي وإستراتيجيات التعامل معها، كما أن إختلاف نتائج الدراسات في هذا الموضوع بعث في نفسية الباحث الفضول لمعاينة الموضوع عن كثب قدر الإمكان .

2 .ملاحظة الإنهاك و الإستنزاف و نقص المبادرة وتدني الدافعية للإنجاز عند بعض الأساتذة ونقص المشاركة في النشاطات الثقافية و العلمية وعدم الإهتمام بالنوادي العلمية (الرياضة - الرسم - المسرح - المجموعات الصوتية ...) و الهروب من تأطيرها داخل المؤسسة و الأمراض التي يتعرض لها الأساتذة نتيجة الضغوط المستمرة كالأمراض المزمنة ، وتعتمد

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

التأخر للالتحاق بالأقسام لدى البعض ،وميل فئة منهم لطلب التقاعد المسبق والحديث الكثير عن الفترة الزمنية التي تفصلهم عن التقاعد وطلب عطل مرضية عند البعض ،وذلك بحكم معاشية الباحث لوضعية هذه الفئة والإحتكاك الدائم بها كمستشار للتوجيه .

5 . التعرف أكثر على أسباب الضغط النفسي ومعرفة درجة تواجده لدى أساتذة التعليم المرحلة الابتدائية .

6 . التعرف أكثر على آليات و إستراتيجيات التعامل التي يلجأ إليها أساتذة التعليم الابتدائي لمقاومة الضغط النفسي .

7 . ضرورة متابعة تطور هذه الظاهرة عند هذه الفئة وضرورة تحيين نتائج الدراسات في هذا الموضوع.

4- أهداف الدراسة:

ما استدعانا إلى تناول هذه الدراسة مجموعة أهداف ومبررات دفعتنا لذلك ولعل أهمها :
الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن مع إذا كانت توجد علاقة ارتباطيه بين استراتيجيات مواجهة الضغط النفسي وبين أساتذة التعليم الابتدائي.

- الكشف عن ما هي استراتيجيات مواجهة الضغط النفسي الأكثر استخداما لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- تصميم استمارة تقيس مصادر الضغط النفسي لدى الأستاذ التعليم الابتدائي.

- تسمح الدراسة ببناء مقياس لاستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى مال يعلم ن تستمد مصادره من الواقع الميداني لتعطي صورة أكثر واقعية عن الضغوط التي يعاني منها المعلمون.

. استغلال المعلمين للاستراتيجيات المناسبة، يمكنهم من مواجهة الضغوط التي تعترضهم

5- أهمية الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي في أي مجال من مجالات المعرفة أهمية خاصة من وراء البحث

فيه والعمق في الدراسة والإلمام بجوانب معينة لموضوع معين :

تكمن في مدى تعمقها في تبيان مسببات الضغوط النفسية لدى شريحة المعلمين، وتبني أنجع السبل لمواجهتها عن طريق استراتيجيات مضادة، ومدى تأثر هذه الاستراتيجيات بأبعاد مختلفة مكتشفة عند المعلمين حسب الخصائص الفردية، وكيفية توظيف هذه الاستراتيجيات في الوسط المدرسي بما يحقق التوافق النفسي، الاجتماعي والمهني للمعلم.

6- تحديد المفاهيم :

يعد تحديد مفاهيم المصطلحات العلمية أمر ضروري في البحث العلمي فكما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح سهل على القراء الذين تابعون البحث ادراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في فهم ما يقلل..¹

- الضغط النفسي :

اصطلاحاً : الضغط النفسي هو حالة من الإجهاد العملي والجسمي وتحدث تقريبا نتيجة للحوادث التي تسبب قلقا أو إزعاجا أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة الخصائص العامة التي تسود بيئة العمل.²

وهي درجة استجابة الاستاذ للأحداث أو المتغيرات البيئية في حياته اليومية وهذه المتغيرات ربما تكون مؤلمة تؤثر عليه وتجعله غير قادرة على أداء مهامها على أكمل وجه

اجرائياً: الضغط النفسي هو عبارة عن موقف قادر على إنتاج التغيير لدى الأستاذ التعليم الابتدائي، وهذا التغيير يكون عبارة عن استجابة تكيفية على المستوى النفسي و الجسمي و الاجتماعي و السلوكي، و ينجم عن هذا التغيير توتر و قلق قد يؤدي بأستاذ المرحلة الابتدائية إلى حالة من الضغط النفسي.

- استراتيجيات مواجهة الضغط النفسي :

□ **اصطلاحاً:** يعرفها لازاروس وفولكمان على أنها الجهود السلوكية والمعرفية المتغيرة باستمرار، والتي يتخذها الفرد في إدارة مطالب الموقف، والتي تم تقديرها من جانب الفرد على أنها مرهقة وشاقة وتتجاوز إمكانياته.³

□ **إجرائياً:** استراتيجيات مواجهة الضغط النفسي هي مجموع استجابات أساتذة التعليم الابتدائي على مقياس استراتيجيات مواجهة الضغط النفسي لصاحبه لازاروس وفولكمان والمعتمد في هذه الدراسة.

7- الدراسات السابقة:

¹ - محمد معين عمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص362.

² - حمدي علي الفرماوي، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 25

³ - حسين طه عبد العظيم، سلامة عبد العظيم ، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية النفسية، دار الفكر، ط 1، عمان، الأردن ، 2006 ، ص 78

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تعتبر الدراسات السابقة تراثاً نظرياً يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابات على تساؤلات الدراسة المطروحة، فالباحث لا بد أن يستعين بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث. "ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعاً وهدفاً ونتاجاً، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة" وانطلاقاً من موضوع الدراسة، هناك العديد من الدراسات السابقة والمشابهة التي أجراها الباحثون سواء التي تناولت التكوين المهني أو تلك التي تطرقت لمتغير ذوي الاحتياجات الخاصة، لذلك سنتعرض لأهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ونتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء وجهات النظر المختلفة حولها، إضافة إلى محاولة نقدها وتقييمها والإشارة إلى أوجه الاستفادة منها.

الدراسة الأولى:

"فرنسا، سنة 2005"

تحت عنوان "التغلب على الضغط المهني لدى المعلمين الفرنسيين من الدرجة الأولى"، استهدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات مواجهة الصعوبات التي يجدها المعلمون في مهنتهم.

نتائج الدراسة: أسفرت نتائج الدراسة عن أربع استراتيجيات المواجهة للضغوط النفسية التالية:

- 01 . إستراتيجية طلب الدعم الاجتماعي .
- 02 . إستراتيجية التمرکز حول المشكلة .
- 03 . إستراتيجية التجنب .
- 04 . إستراتيجية الميل إلى النموذج التعليمي القديم .

الدراسة الثانية:

"كندا بجامعة كيبيك بأوتاوا، سنة 2004"

تحت عنوان:

"استراتيجيات المواجهة عند المعلمين ذوي مستويات مختلفة من الضغط النفسي ضعيفة . شديدة"، بهدف التعرف على المواقف الضاغطة المدركة و استراتيجيات التكيف وعواقب

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

الضغط النفسي لدى المعلمين باستعمال منهجية التقاطع كمية/ نوعية على عينة (20 معلم)

نتائج الدراسة:

. لم تمكنها الدراسة التحليلية من تحديد استراتيجيات خاصة بالمواقف الضاغطة إلا بالنسبة للتلاميذ (استراتيجيات متمركزة حول المشكلة).

. بالنسبة للمعلمين ذوي الدرجة الضعيفة من الضغط النفسي يظهرون أن الدعم العاطفي والتقني للزملاء يسمح بمواجهة المواقف الضاغطة.

. أما المعلمون ذوي الدرجة الشديدة من الضغط النفسي يقرون بعدم قدرتهم على الاعتماد على زملائهم.

. التوازن بين العمل والحياة الشخصية بشكل عام حماية من الضغط النفسي، يتحقق بالتزام الشخص نشاطات رياضية، اجتماعية، إبداعية.

كما خلصت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات يمكنها أن تتحول مع تجارب الحياة (نموذج مدمج للاستراتيجيات حسب استعدادات الشخص والوضعية والتحولية).

الدراسة الثالثة:

" معاذ محمد عبد الرزاق العارضة / فلسطين جامعة النجاح الوطنية، سنة 1998 حول " استراتيجيات تكيف المعلمين مع الضغوط النفسية التي تواجههم في المدارس الثانوية في محافظة نابلس/ فلسطين".

استهدفت الدراسة معرفة الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الضغوطات النفسية.

نتائج الدراسة:

. الاستراتيجيات المستخدمة بدرجة كبيرة: حل مشكلات الضبط الذاتي، البعد الديني.

. الاستراتيجيات المستخدمة بدرجة متوسطة ا: لدعم الاجتماعي، الانسحاب، وسائل

الدفاع، التدريب على الاسترخاء.

. الاستراتيجيات المستخدمة بدرجة قليلة: الترفيه، الرياضة.

* متغيرات الجنس ، مكان العمل ، المؤهل العلمي ، الخبرة ليس لها أثر في استخدام

استراتيجيات التكيف المحددة في الدراسة.

الدراسة الرابعة:

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

. دراسة مسعودي رضا / الجزائر - دبي (السنة الدراسية 2008/2009) للباحث بمخبر الأورغونميا . جامعة الجزائر 2 ، بعنوان "مؤشرات الضغط النفسي لدى المعلمين دراسة مقارنة بين المعلمين في الجزائر ودبي" على عينة من 97 معلم (51دبي، 46جزائري).

الهدف:

. معرفة دلالة الفروق بين المعلمين في مستويات استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية.
. دعوة الباحثين والجهات الوصية للعمل على وضع استراتيجيات إدارة الضغوط لجعلها في مستويات صحية إذا ما بلغت الضغوط النفسية مستويات قد تشكل خطرا على صحة المعلمين.

النتائج:

دلت على وجود فروق جوهرية بين الفئتين في الاستجابات الجسدية، النفسية والسلوكية، وفي الدرجة الكلية لمحور الاستجابات.

التوصيات:

. على الجهات الوصية بالجزائر القيام بدراسة العلاقة بين مسببات الضغط ومؤشراته وكذلك استراتيجيات المواجهة المستخدمة من قبل المعلمين، مما يساعد على التعمق أكثر في التعرف على أنجع السبل الكفيلة بتقديم يد العون لهذه الشريحة المهمة في المجتمع.
. إعداد برامج التدريب التحصيني ضد الضغوط من أجل تعريف المعلمين بالضغوط النفسية ونتائجها و لتحسين استراتيجيات المواجهة لديهم.

تمهيد :

تعمل كل المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تعاون مجموعة من أعضاء المؤسسة والإدارتين والعاملين على تحقيق أهدافها ونجاحها، من خلال تحقيق العمل الجامعي الذي يقوم على نظام الاتصالات فيما بينهم حيث تتوقف فعالية الاتصال في الإدارة على مدى استخدام الوسائل الاتصال الحديثة، التي تستعمل في سرعة واختصار الوقت والجهد وانسياب المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات والتعليمات والتقارير، من المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة الجامعية لذلك يجب على المؤسسة الجامعية، أن تقوم على اتصال ذو فعالية وكفاءة يعتمد على كل وسائل الاتصال الحديثة وتوظيف كفاءات من أهل الاختصاص مسؤولة عن هذه الوسائل وطريقة استخدامها لإيصال المعلومات لكل الأفراد في الوقت المناسب، لتحقيق المؤسسة أهدافها وتطوير أساليب العمل بها لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتناولنا في هذا الفصل أهمية وأهداف ووظائف، وسائل وشبكات وأنواع، ومعوقات الاتصال الرسمي.

1- الاتصال الرسمي وأهميته:

-الاتصال الرسمي: هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية، وبناء على العلاقات المقررة، و في نطاق الهيكل التنظيمي، و يشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة و يعرفها جميع أعضاء التنظيم، و تكون ذات فعالية في نقل المعلومات، و أن تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة و المسؤولية، حيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك، وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى أو الأدنى، و يتخذ ثلاث اتجاهات أو تدفقات هي: الإتجاهات الهابطة، الإتجاهات الصاعدة، الإتجاهات الأفقية"

نقصد به الاتصال الرسمي السائد في المدارس الخاصة لولاية الجلفة، والذي تتناسب فيه المعلومات وفق القنوات الرسمية المرتبطة بالبنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك في اتجاهات ثلاث (نازلة، صاعدة، أفقية)، حيث يساهم في نقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات من المدير ورؤساء المصالح والفروع إلى العمال ، وكذا تحقيق نوع من التنسيق والانسجام فيما بين أقسام المؤسسة على نحو يحقق أهداف هذا النوع من المؤسسات "

-أهمية الاتصال الرسمي:

تكمن أهمية الاتصال الرسمي داخل بيئة العمل كما يلي:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- تعزيز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يساعد على الرقي بالمؤسسة.
- توفير الفرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطويرها والرقي بها¹.
- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على الاطلاع المستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة².

¹-محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، 2000، ص 30.

²-محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، 2000، ص 30.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- المساهمة في خلق علاقات بين الإدارة والعمال لتحسين أداء عملهم ورفع من الكفاءات العملية والإنتاجية داخل المؤسسة.
- سهولة تدفق المعلومات بين العمال ووصول الرسائل عبر القنوات الرسمية.
- من الواجب على القائمين عليه لابد من مراعاة التوازن بين المجالات النفسية، الاجتماعية والعقلية و الإدارية لضمان الاستقرار في المؤسسة. - يساهم في إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها¹.
- الاتصالات الإدارية والاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات رسمية مختلفة مما يساهم
- يشكل أو بأخر في اتخاذ القرارات الإدارية، لتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها. -
- الاتصال الرسمي وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنظمة المختلفة للمنظمة.
- ويعد وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة.
- يمثل هذا الاتصال الرسمي وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين².
- تبرز أهمية الاتصال في مجالات مختلفة داخل المؤسسة منها التوجيه، التنسيق ويقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جديدة في المؤسسة.

¹- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011، ص 16.

²- عبد الناصر أحمد جرادات: لبنان هاتف الشامي، 5 أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 114-115.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- التوجيه حيث يستطيع المدير باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف¹.

- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارة والأقسام والفروع في المؤسسة. - توازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديدًا بصورة متوازنة تحقيقًا للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية، والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق تحديد الواجبات لكل العمال، أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- أهداف الاتصال الرسمي:

أ. أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة للمساعدة على اتخاذ قرارات سلمية مما يسهل عملية التوجيه والإشراف و التأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة¹.

¹ - محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة مصر، 1960، ص 341.

- نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.
- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل².
- وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفتقد التصرفات والتنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة³.

ب. أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة⁴.

¹- ريحي مصطفى عليان: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999، ص.77

²- محمد الصرفي: عبد الغني حامد:الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمية ، للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص. 66.

³- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص ص 120، 121.

⁴- ريحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 79

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم. - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم¹.
- اتخاذ القرارات: يلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون الى معلومات معينة لحل المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.
- ويعتبر الاتصال جزء مهم في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، لتحقيق أهداف المنظمة.
- وحسب الباحث فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية:
- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها².

ج. أهداف إدارية:

- تهدف إلى تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال الدور الهام لاتخاذ القرار المعين.
- يحتاج الموظفون إلى المعلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها¹.

¹- صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرون، 2004 ، ص 122.

²- صالح بن نوار : مرجع سابق، ص 122

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- يركز الاتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية وتكمن أعراضه في إصدار قرارات العادية أو الهامة أو الأوامر أو توضيح مرافق أو إزالة غموض أو شرح غموض أو لأجل التنسيق وغيرها من العمليات الإدارية التي تصعب قهرها.
- ويهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة وتسيير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة.
- وكما يعمل إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لتسيير مهامها.
- ويهدف أيضا إلى إدراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة فيمكن دورة هنا تقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب².

3. مهام ووظائف الاتصال الرسمي:

- لقد لخص برنت روين (Brent Roben) أهم وظائف الاتصال الرسمي فيما يلي:
- التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد و الوحدات الفرعية.
 - الحفاظ على خطوط السلطة والقيادة، وتسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل المؤسسة.
 - تسهيل

عملية تدفق المعلومات بين المؤسسة والجمهور³.

- يصبح الفرد في الاتصال الرسمي على الجدية والانضباط في العمل ويعيش تحت رقابة.
- إن الاتصالات الرسمية أو الغير الرسمية هي على درجة كبيرة من الأهمية لتحقيق أهداف أي مؤسسة فهي تعتبر ضرورية في المؤسسة وذلك لتزويد جميع العاملين بالمعلومات

¹- أبواب رضوان: الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي (LMD) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر)، العدد 21 ديسمبر 2115 ، ص 04.

²- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون

الجزائر، 2011، ص ص 16-17

³- المرجع نفسه، ص 29

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

الضرورية لتنفيذ مهامهم والأعمال المكلفين بها في الوقت المناسب ويمكن إيجاز وظائفها فيما يلي:

- تبادل المعلومات في جميع الأوقات بين كافة الأطراف في المؤسسة فمثلا يقوم المدير المشروع يشرع سياسة المؤسسة والعمل للمهندسين.
- تعتبر الاتصالات نشاطا إداريا واجتماعيا داخل المؤسسة، حيث تسهم في نقل المفاهيم والآراء وأي أفكار جديدة عبر قنوات الاتصالات الرسمية، وذلك بغرض خلق التماسك بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- كما تعتبر الاتصالات وسيلة رئيسية لتنفيذ النشاطات والفعاليات المختلفة في المؤسسة كما أنها وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للنشاطات المختلفة على مدى تقبلهم
- يتم من خلال قنوات الاتصال إطلاع مدير على نشاط مرؤوسين كما يستطيع التعرف الأسلوب الإداري وطبيعة عمله داخل المؤسسة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية.
- ويمكن من خلال الاتصالات نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات عبر القنوات الإدارية المختلفة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات الادارية وبالتالي تطوير ونجاح المؤسسة.

- تعتبر الاتصالات وسيلة رقابية على تنفيذ النشاطات والفعاليات في المؤسسة¹.

إضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظائف أخرى نلخصها فيما يلي:

- أ- الإنتاج: إن عملية الاتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية.

¹- هنري أنطوان سميث: هنري أنطوان سميث : تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص 119 - 120.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

وقد بينت البحوث بدءا بدراسة هاوثورن من تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج الاتصال غير الرسمي الجماعات العمال في تقنين الانتاج ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وشائعات والبعض الآخر يعزز بما يسمى الاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي، واجتماعي كالرضا والاشمئزاز والرجولة¹.

ب- التنسيق: يقوم نجاح أي مؤسسة على تظافر الجمهور من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذا الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة².

4. أنواع الاتصال الرسمي:

هناك أربعة أنواع من الاتصال الرسمي في المؤسسة نذكر منها:

أ- الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل: الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في المستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال على شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض التنظيم والتوجيه.

يعرف على أنه عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا منظمة تعليمات محدودة، ونظم والقوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية³.

¹ - أبو النجا محمد العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص ص 145-146.

² - محمد منير حجات: مرجع سابق، ص 19.

³ - ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 10.

وطريقة نقل المعلومات تتم من خلال المذكرات الاجتماعات، الأحاديث، مناقشات، لوحة الإعلانات، الملصقات، المقابلات.....الخ.

مزاياه:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنتظمة وحول أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- اطلاع المرؤوسين على تقديم أدائهم.
- إرسال معلومات من مستويات العليا إلى الدنيا غزيرة ومتنوعة، منها السياسات والخطط والبرامج الجديدة والتعليمات والأوامر والتدريب وغيرها من خلال قنوات رسمية¹.
- يمتاز بسهولة وفهم وبساطة التنظيم فأركان المسؤولية محددة بصفة قاطعة، ويعرف كل مرؤوس من هو رئيسه ومدى سلطاته ومسؤولياته.
- أيضا سرعة اتخاذ القرارات والبت في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيها كبيرة.

- رجوع مدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة².

معوقاته:

من أسباب فشل هذا النوع من الاتصال هناك عدة معوقات نذكر منها:

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا وكذلك الفروق.

¹- حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 250.

²- محمد مرعي حجاب : أساسيات البحوث الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، 2003، ص45.

- الدافعة بين الرئيس والمرؤوس.
- غزارة وكثافة الاتصالات¹.
- إن العديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة تتحاشى الرسائل الشفاهية والمواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات تقتصر عليهم أم يجب نقلها للآخرين في مستويات أخرى، وهذا من شأنه أن يجد من الاتصال الفعال.

ب - الاتصال الصاعد:

يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات، وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا².

يعرف بأنه يشمل نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس حيث يشتمل على نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الرئيس ولا تساعد فعالية الاتصالات إلا إذا قامت على درجة عالية من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين واستعداده الدائم لقبول المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحسين الأداء³.

مزاياه:

¹- مصطفى عليان: مرجع سابق، ص300.

²- المرجع نفسه، ص298.

³- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص134.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- المعلومات التي يتم نقلها تكون حول معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله، أو الآخرين ومشاكلهم.
- ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية أو حول معلومات ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك¹.
- نقل معلومات للمدير عن المشاكل التي يواجهونها ولم تحل بعد والتي يحتاج فيها المرؤوسين المساعدة أو قد يحتاجون إليها مستقبلاً.
- ماذا يفعل المرؤوسين ، أفكار رئيسية عن أعمالهم، وإنجازاتهم، وتقدمهم وخطط العمل المستقبلية.

- الاقتراحات أو الأفكار لتحسين العمل في دوائهم، والمؤسسة بصورة عامة وكيف يشعر المرؤوسون ويفكرون حيال أعمالهم².
- تمكين العمال من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنظمة أو المتقاربة مع الرئيس وبناء عليه فإن المرؤوس جزء هام في المؤسسة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية³.

¹ - محمد أبو سمرة:الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ، ص 47

² - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 204.

³ - عبد المعطي محمد عساف: الإتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 ، ص 224.

معلوماته:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك إثراء إيجابيا لدى الرئيس وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في المحتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية نزيه بعض المعلومات¹.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين. - التقاليد الإدارية في المؤسسة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصال الصاعد استثنائي بينما الاتصال النازل هو الأساس.

- تفضيل العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة².

- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في المؤسسة بسبب ابتعاد الفروع المنتشرة والمتعددة أو بسبب عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

- تعريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى عند نقل المعلومات أو الشكاوي أو التقارير حيث يعتمد بعض المشرفين أو المراقبين أو المسؤولين بحذف أو تشويه المعلومات خوفا من غضب الإدارة وفتح تحقيقات واتخاذ إجراءات صارمة³.

- وكذلك انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين وعزلة الرؤساء. - تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين¹.

¹- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص 283.

²- محمد يسري إبراهيم دعيبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر، للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصرى 1999، ص 187-188.

³- محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 299.

ج- الاتصال الأفقي:

هو تبادل المعلومات بين العمال والذين هم على نفس المستوى الإداري او الوحدات الادارية في المؤسسة.

ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات، والرسائل والاتصالات التليفونية والمذكرات، ويفيد في التنسيق بين الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها وتبادل المعلومات، وحل أوجه الصراع بين الدوائر المختلفة بما يقلل الجهد والوقت².

حسب علماء الإدارة هو يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة، على مستوى التسلسل التنظيمي كما تطل رؤساء الأقسام فيما بينهم وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي، فمدير العمال يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج لأنه إذا لم يتح له هذا الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة³.

مزاياه:

- التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر بين الأفراد أو الزملاء في نفس المستوى الإداري.

- ويكون الاتصال شفوي وبطريقة مباشرة وبدون أي تعقيدات إدارية ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل⁴.

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والاقتراحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد على المعلومات الكافية.

يساعد على الروح المعنوية للعاملين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين⁵.

¹- مصطفى العليان: مرجع سابق، ص 299-301

²- حمدي شعبان: متحدث الرسمي المهمة وكيفية أدائها، ط1، د. دار. نشر، القاهرة، 2006، ص 39.

³- محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 47.

⁴- مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 301.

⁵- عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 283.

معوقاته:

بالرغم من وجود مزايا يتسم بها الاتصال الأفقي إلا إن هناك عدة معوقات تحول دون أدائها الفعال نذكر منها:

- أن تطبيق مبدأ الشخص وتقسيم العمل داخل المؤسسة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

- أن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لاتبتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات¹.

المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق

- التنافس بين وحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس بالحصول على المزايا والمخصصات المالية...

5. شبكات الاتصال الرسمي:

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى شبكات الاتصال التي وضعها العلماء السلوكيون لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على سرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية ويمكن حصر هذه الشبكات الاتصال فيما يلي: تنازليا، تصاعديا، أفقيا:

أ- **شبكة العجلة:** إن بنية هذه الشبكة توجي بالمركزية في اتصالها، وهذا يعني ضرورة وجود شخص في الوسيط يتحكم في إرسال واستقبال وتوجيه الرسائل الاتصالية لبقية الأعضاء في شبكة².

- ويعني في هذه الشبكة يجلس الشخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد لا يستطيعون الاتصال إلا بشخص نفسه، وهو يكون قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها .

¹-2 محمد يسري ابراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش نشر لمنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ، 1999 ، ص 190.

²- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 52.

الفصل الثاني **الاتصال الرسمي**

ب- **شبكة السلسلة:** هذه شبكة تماثل في شبكة الدائرة، ولكن شخص المتواجد في الوسط يمكنه الاتصال مع أي شخص في المنشأة في آن واحد، أما البقية فيتساوون في أدوارهم الاتصالية حيث أن كل فرد يمكنه الاتصال بالشخص المجاور له¹..

وفي هذه شبكة يقوم الرئيس بالاتصال بالمساعدين له، حيث يتولى كل مساعد الاتصال بالمستويات الإدارية الأقل منه مستوى داخل المنظمة، حيث مركزية القرار والاعتماد على الاتصال باتجاه واحد، إذ يصبح من السهل على المدير أو الرئيس ممارسة أعمال ووظائف الإدارة بشكل أحادي وتكون الممارسة في المنظمات صغيرة الحجم التي يمارس فيها الفكر الإداري التقليدي².

ج - **الشبكة الدائرية:** في هذه الشبكة يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية، وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد، وأن أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محور المجموعة ومركزها الرئيس³.

د - **شكل الدائرة:** وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يستطيع أن يتصل اتصالاً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة، بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

هـ - **شبكة الاتصال الأوتوقراطية:**

تتميز هذه الشبكة بوجود علاقة بين الرئيس وجميع المرؤوسين وتقتصر على اتصال الرئيس من أجل إرسال المعلومات والقارات ويتم تنفيذها دون الرجوع إليه عدد قنواتها قليل نسبياً

¹- محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 52.

²- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الجامعة الأردنية، 2010، ص137

³- محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص42

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

واتصالات العمال ببعضهم تتم من خلال الرئيس، وتكون الاتصالات فيها ذات اتجاه واحد، نازل ومباشر من شخص إلى مجموعة من الأشخاص¹.

و- **شبكة اتصال الديمقراطية:** تتميز هذه الشبكة بوجود اتصال بين الرئيس وجميع المرؤوسين مع بعضهم البعض في نفس الوقت خلال أداء العمل².

وتعتمد على العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرؤوسيه وخلق مناخ فيما بينهم وإشباع حاجاتهم، عن طريق التنظيم، والاندماج بين أفراد المؤسسة والتألف بين العاملين في المؤسسة ويعمل على تحقيق الانضباط الذاتي لدى المرؤوسين مما يجعلهم بأن يقوموا بأعمالهم برضى وارتياح دون رقابة. وتكون العلاقات فيها مباشرة، بين جميع العمال، وفي كل الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)

ومن خلال هذا النوع يتضح أن كل عامل في المؤسسة لديه فرص متساوية مع الآخرين للاتصال ولكن ليس مع كل الأفراد السلطة مركزة والسرعة معقولة إلى حد ما، ولكن مصداقية المعلومة غير متوفرة بالدرجة المطلوبة.

ز- **شبكة النجمة (شبكة جميع القنوات):** ومهنا يمكن لأي عامل الاتصال مع أي فرد آخر بدون وقت باستخدام جميع قنوات وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح)³.

وهذه الشبكة تعمل على تسهيل عملية الوصول للأطراف الأخرى فيما يتعلق بإيصال المعلومات دون المرور على محطات إدارية داخل المستويات الادارية الموجودة.

ك- **شكل الكامل المتشابك:** في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم أو المؤسسة الجهاز الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل

¹- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 297.

²- محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 298

³- حسين حريم: السلوك التنظيمي والجماعات في منظمات الأعمال، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 272

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي الى البطء في عملية توصيل المعلومات والى
امكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة وفعالة¹.

ل - شبكة الحرف (y network) : تأخذ هذه الشبكة شكل الحرف لا باللغة الانجليزية
مقلوبا، التي هي في الحقيقة تحويل لشبكة السلسلة حتى يتمكن العضو فيها من الاتصال
بثلاثة أعضاء، فإذا ما كانت التدفقات النازلة تمثل الأوامر والتوجيهات من المدير، فإن
التغذية الراجعة تتجمع عند المفصل الثالث ليرفعها الى الموقع الذي يعلو الشبكة.

ويمكن لنا ملاحظة أن الشبكة المتسلسلة وشبكة الحرف و متشابهان في سرعة ايصال
المعلومات الصادرة والتغذية الراجعة وكذلك الالتزام بالمساواة الرسمية في من يحق له
الاتصال بمن².

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير أو الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في
الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرفين آخرين يمتلك إمكانية
الاتصال بغيره .

6. وسائل الاتصال الرسمي:

تستعمل المؤسسة في اتصالها الرسمي داخل المؤسسة وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير
الحسن للعمل، فمنها المكتوبة والشفوية ووسائل الاتصال الأخرى وذلك حسب الأهداف التي
توجه اليهم المعلومات.

أ. الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن
القول الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة
والوضوح والدقة¹.

¹- جدارا للكتاب العالمي: الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،
عمان الأردن، 2009، ص 226.

²- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009،
ص297.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

وهي عبارة عن وسائل تعمل على نقل المعلومات المطلوبة كتابة إلى عدد كبيرة من الأفراد بالإضافة إلى أنها يمكن الرجوع إليها في وقت الحاجة فهي تسمح بتوصيل المعلومات كلها وتقديمها بصورة تفصيلية للجمهور².

ويعتبر أيضا الاتصال الكتابي الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمة، فضخامة الجهاز الإداري وانتشار وتوزيع العاملين فيه، تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي وتفرض الأسلوب الكتابي ويشتمل هذا الأسلوب ما يلي³:

- الملصقات: تعد إحدى قنوات الاتصال الجماعي كونها قناة اتصال إقناعية، إذ تتميز بقدرتها على التعبير المركز، كما أنها لا تحتاج إلى جهد أو وقت لقراءتها، وتمتاز بالمرونة، وتتوفر فيها سمة التكرار، إذ يشاهد الملصق في أماكن كثيرة مفتوحة، فتتاح بذلك فرص كبيرة للتأثير في الجمهور⁴.

وتوجد بمعظم المنظمات لوحات تلتصق عليها الصور، والرسومات النقل أفكار معينة، أو معلومات خاصة بالمنظمة إلى العاملين غير المعنيين بالقراءة واستقبال الرسائل المقصودة من هذه الصور، وعادة ما ترتبط هذه الملصقات بشروط الأمن الصناعي وضبط الجودة وتكون وسيلة فعالة إذا تم وضعها في المكان المناسب⁵.

¹- مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، ط1، دار الطلبة، بيروت لبنان، 1998، ص 160.

²- محمد معوض، عبد السلام إمام: التسويق والاتصال، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص254.

³- مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص ص 33 ، 34.

⁴- محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 185.

⁵- فرحاتي لويظة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 ، 2008 ، ص 27

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

ولها عدة أنواع منها: ملصقات تعليمية، ملصقات تجارية، ملصقات اجتماعية، ملصقات صحية.

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

7. معوقات الاتصال الرسمي:

يمكن أن ترجع إلى طبيعة نشاط في المؤسسة أو إلى النسق الداخلي فيها يمكن الإشارة إلى الصعوبات التالية:

- غموض الرسالة بسبب عدم الدقة اللغوية والمصطلحات المستعملة.
- تأخر الرسالة وتأويلها إلى عدة تأويلات في نفس الوقت.
- إذا نقلت الرسائل شفويا يمكن أن تتعرض إلى التحريف.
- غموض المهام الذي يؤدي أحيانا إلى كثرة الرسائل الواردة وإلى تناقضها.
- الكتابة غير الواضحة لأسباب تقنية.
- ضعف الثقة في علاقات العمل خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تعطل أو قدم وسائل الاتصال.
- سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن يؤثر في العملية الاتصالية وكذلك انعدام الديمقراطية في علاقات العمل¹.

- معوقات اللغوية ترجع إلى كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفاهية وتظهر صعوبة في استخدام كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعابير غير واضحة ويرجع إلى وجود الفوارق والاختلافات في المستويات الدراسية والثقافية لأطراف الأعمال.

¹-- ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص70.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- معوقات تتعلق بكثرة المعلومات عن الحد المطلوب كثرتها يؤدي إلى عدم فهم الرسالة¹.
- إن كثير من المفردات والعبارات تحمل معاني متعددة وكثير منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال، فاختبار الكلمات والعبارات بدون اهتمام وعناية يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال².

أ- معوقات تنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغيرها.

معوقات سببها المرسل وتتمثل في:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيق من الاتصال أي أن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة يريد توصيلها للطرف الآخر.

- عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة.

- عدم تمكن المرسل من ترميز الرسالة بشكل مناسب وسليم.

- إرسال رسالة في وقت غير مناسب للمستقبل.

معوقات سببها المستقبل:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى الصحيح.

- عدم الإصغاء الجيد وميل المستقبل إلى إصدار الأحكام على رسالة المرسل دون قراءتها أو سماعها أو فهمها.

- غزارة وكثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد من رسائل ومذكرات وتقارير يؤدي إلى عجز الأفراد والجماعات على التعامل بنجاح وفعالية مع هذه المعلومات الغزيرة³.

¹- فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص ص382-383.

²- حسين حريجي: مرجع سابق، ص 35

³- حسين محمود حريجي: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2010، ص ص 33-34.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

- تنشأ بسبب بعد المسافة، وتعدد المستويات الإدارية، وعدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال، وعدم تحديد هدفها بوضوح وعدم تنظي وسائل الاتصال والتنسيق بينها.
- إساءة استعمال أدوات الاتصال، أو استخدامها في تحقيق المصالح الشخصية.
- المقاطعة المادية للاتصال، وتتمثل في الأحداث المادية التي تؤدي إلى إعاقة نقل المعلومات (انقطاع الحرارة أثناء الحديث التليفوني). - الاختبار الخاطئ لوسيلة الاتصال، كاستخدام التليفون بدل استخدام اللقاءات الشخصية. - غياب المعلومات المرتدة أي غياب المعلومات عن ردود الفعل التي قام بها الطرف المستقبل ومعرفة أنه قد تلقى الرسالة¹.
- كما تتمثل أيضا في عدم وضوح الهدف والمشاكل السلطة والشخص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر أيضا حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال فكلما تعددت المستويات الإدارية أدى ذلك إلى صعوبة الاتصال وتعبده

ب - معوقات بيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها منها على سبيل المثال عدم التكيف درجة الحرارة والإضاءة غير مناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية. وكذلك الجو النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة له تأثير قوي على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو عدم التفاهم والتعاون. كما أن البيئة المهنية غير العادلة التي تتسم بالتمطية والروتين والتي لا تشجع على التجديد والابتكار فهي من العوامل المعرقلة للاتصال².

ج - معوقات شخصية: والتي تنشأ عن مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للعامل، والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد، والأحكام

¹ - احمدى شعبان: مرجع سابق، ص 42

² - ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع/جانفي 2012، تصدر عن جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص 56

والانفعالات والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم، كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال فالأفراد يرفضون الأفكار الجديدة خاصة إلى تعارض مع معتقداتهم السابقة¹.

يرى كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في: • ميل المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الاستماع إليها .

• عدم تفهم المستقبل أي المستقبل يقوم بتقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الإطار المرجعي الخاص به.

ومن أهم مشكلات والمعوقات الشخصية للاتصالات:

• تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل يؤدي إلى عدم حدوث اتصال فعال بينهما.

• الإدراك الانتقائي حيث يميل الفرد غالباً إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإعاقة أي معلومات تتضارب مع هذه القيم والاعتقادات.

• الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل ويكمن الاختلاف من حيث المركز والوظيفة، والراتب والمزايا الخ، وهذا يعيق عملية الاتصال بينهما².

د- المعوقات التكنولوجية: هنا تجدر الإشارة إلى المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجية العالية في الاتصالات مثل (, Word processor , computer , telephone) بالإضافة إلى كثرة المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي.

- وهناك معوقات أخرى سببها الاختلافات الفردية بين العاملين.

- معوقات مصدرها طبيعة المؤسسة وأساليب العمل فيها³.

¹- منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012، ص62.

²- حسري حري، مرجع سابق، ص 260.

³- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زينون: الاتصالات الادارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار حامد

للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص40.

الفصل الثاني الاتصال الرسمي

هـ- معوقات نفسية: وهي تلك المعوقات المرتبطة بميول الأفراد وعواطفهم وخصائصهم الشخصية، واستعداداتهم ومستوى إدراكهم.

- عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية وعدم تهيئة عوامل نجاحه، سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها.

- ويمكن أن يكون الاتصال الرسمي أحد عوائق الاتصال الرسمي أما بطريقة مقصودة أو عفوية من خلال اختلافهما من حيث تقنيات الاتصال منها السرعة وعدم احترام السلمية والعمل خارج المجال الرسمي الزماني والمكاني

- تتعلق بالإدراك والتطور، فكثير من العمال يفهمون المعلومات وفقا لما يتوقعونه، وليس حسب ما تعنيه المعلومات كذلك قد يخط البعض بين الحقائق والآراء والشائعات¹.

و- معوقات إنسانية: تتمثل في سلوك الفردي والنزاعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة والتحديد الضيق للمعلومات.

ز- معوقات خاصة بحجم المؤسسة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لأن كبر حجمها يرتبط بالانتشار الجغرافي للمؤسسة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال وتبدو هذه الظاهرة في المؤسسات التي لها مركز رئيسي وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى².

ك - معوقات حسب طبيعة المعلومات: حيث يعتقد kalm , katz أن المؤسسات في العصر الحاضر تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعجز المؤسسة وجماعاتها وعمالها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة، ويعتقد Miller أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية:

- حذف المعلومات، ارتكاب الخطأ، التأخير، التصفية.

¹- حمدي شعبان: مرجع سابق، ص 41.

²- فتحي أحمد ذياب عواد: مرجع سابق، ص 382-383.

- استخدام التقريب أو التعميم استجابة غير دقيقة) استخدام وسائل مزدوجة، الهروب من العمل. وهذا يرجع إلى الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتلقاها المستقبل¹.

ل- معوقات اجتماعية وثقافية:

إن هذه المعوقات غالباً ترتبط بالعديد من العادات والأعراف والتقاليد أو الطقوس الاجتماعية المعينة من ناحية ومن ناحية النظر للآخرين بنزعة فئوية بين جماعات العمل تجعل سبل الاتصال غير فعالة فمثلاً العمل الماهر ينظرون للعمال غير الماهرين نظرة مختلفة وكذلك المستويات الإشرافية، الفنية نظرة مختلفة وهكذا نجد أن العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية تلعب دوراً مهماً في عمليات الاتصال الرسمي وتحقيق فعاليته².

إن العوامل التي تعيق أو تشوش وصول الرسالة بوضوح، قد تكون داخلية أو خارجية منها:
ل- **العوامل المشتتة الانتباه:** كأن يحدث أثناء الاتصال أن تحاول فعل شيء آخر أو أن يجذب انتباهك شخص ما.

س - **اللغوي:** مثل استخدام المصطلحات الخاصة بمهنة أو حرفة ما أو تخصص معين أو الاختصارات أو الرموز، أو تنطق الكلمات نطق غير سليم وكل هذا يؤدي إلى سوء الفهم وإلى معوقات منها:

- اختلاف الإدراك لكل شخص.

- اختلاف العادات والتقاليد بين المرسل والمستقبل.

- درجة الثقة في المرسل والخبرات السابقة عنه.

- ازدحام الرسائل.

- اختلاف المستوى الثقافي.

¹-4

²- خضير كاظم حمود: موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 366.

- الكثير من الألفاظ تحمل أكثر من معنى.
- سوء اختيار الوقت.
- المستوى التنظيمي للمرسل والمستقبل¹.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل رأينا أن الاتصالات لها أهمية كبيرة في المؤسسة، بدونها لا نستطيع القيام في تسير أعمالها، وكذلك أفرادها يشعرون بأنهم غير قادرين على تحقيق أي أهداف خاصة بهم أو بالمؤسسة والاتصالات الرسمية، هي عملية اتصالية تقوم وفق قوانين رسمية فهي تساهم في تشكيل العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتقوية روح الجماعة في تعاون بينهم، وبالتالي لها تأثير إيجابي على الأفراد وتحفيزهم على بذل مجهود أكبر في أداء أعمالهم، وهذا يدل على أن الاتصال الرسمي يؤثر على الأفراد في رفع مستوى أدائه الوظيفي والعمل على تحسينه لا يمكننا تصور أو استمرار المؤسسات أو الجماعات بدون اتصال.

¹- زيد مرعي عيوي: مرجع سابق، ص 25.

تمهيد :

يتوقف نجاح المؤسسات في انجاز مهامها وتحقيق اهدافها على فعالية اداء العامل بها وكفاءاتهم، كون ان المورد البشري يعتبر القوى المحركة لتنفيذ تلك السياسات والبرامج والاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة بصفة عامة.

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبتذلة من قبل الإدارة والعاملين في أطار منظمات الأعمال. كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة على التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز لمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض. ولا تخلوا نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض خدمي أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي والاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء وكذلك الاتجاهات الأخرى الحديثة.

1- مفهوم الأداء

يعرف الأداء على أنه عبارة عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة¹.

ويعرف على أنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، أي هو عبارة عن قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف معين، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما وغيرها، وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة. ولهذا فإن الأداء هو نتيجة تفاعل ثلاث عوامل هي: القدرة على العمل، الرغبة فيه وكذا بيئة العمل².

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وهو النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

ويعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

فالأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وسير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم **الأداء لغة** : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أي يقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به³.

الأداء اصطلاح: تعددت التعارف لمفهوم الأداء نذكر منها:

¹- سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 36.

²- مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 65

³- أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العامة، ط1. الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة. 1984 . ص 166.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل وما أسند الى شخص أو مجموعة للقيام به ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد مطالبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على اساس النتائج الأداء هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية الأداء هو الاثر والصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. من هذا التعريف يمكننا أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدورة والقيام بالمهام.

- يلقي **توماس جلهرت** الضوء على الأداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها اما الأداء وهو التفاعل بين السلوك وإنجاز اي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

- يرى **علي السلمي** ان الأداء هو الرغبة والقدرة يفتعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث ان هناك علاقة ملازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

2- محددات الاداء الوظيفي :

ان الهدف لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتصويرها وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين .

فهناك من يرى بأن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و الدور و المهام¹ .

¹- مالك فطيمة ، تأثير و أهمية المعلومات و الاتصال على رفع أداء العاملين :مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محندا أولحاج البويرة ، 2015 ، ص 45-46

ان **الأداء الوظيفي**¹ هو "الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو الانتاج موقف معين يمكن النظر اليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين ما يلي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

- مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة

- الوظيفة

- البنية التنظيمية

- المحيط الخارجي

أ- **الجهد**: يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفة وذلك لوصول الى أعلى معدلات في مجال عمله.

ب- **القدرات**: تشير القدرات الى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ج- **إدراك الدور**: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و التعديل أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات و المعايير .

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداء ولتحقيق مستوى مرضى منا لأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من جهة النظر الآخرين فبالرغم من الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهة في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعدة ما يقوم مستوى أدائه كدء منخفض وهناك احتمال أخير هو ان الفرد لديه القدرات اللازمة والفهم

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال ان الأداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

د- الوظيفة: كل ما يتوقع من مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة ، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته و إمكانياته العلمية و الجسمية بالإضافة إلى ما يوفر في الوظيفة من أدوات و معدات وطرق أو أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

هـ- البنية التنظيمية : وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز و الردع وأيضا فهم الاتصال الداخلي .

و- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى ، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات ، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

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

3- طرق تقييم الأداء :

ان الطرق أو الأساليب المتبعة في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات المسئول المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العمل اي ان التقييم كان يركز او ينصب على صفات الشخص وخصائصه و قدرته على أداء العمل والمواظبة ولانتظام التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الانتاجية.

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

3-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

وتركز هذه الطريقة على تحديد من مجموعة الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء المرؤوسين ولانتظام في مواعد العمل السرعة والدقة في أداء العمل الالتزام تحمل المسؤولية القدرة على حل المشاكل وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء تقديرا معيناً بحسب التوفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع من تلك التقديرات ويصح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الأفراد¹.

ورغم ان هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة الى انه يجب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها الى التقدير الشخصي.

ب- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقدير عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشأة الرؤساء المباشرين وتوزع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي) .. ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا من مجموعة 10%

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة % 20

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة 30%

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا 10%

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار 10% بدرجة امتياز 20% بدرجة جيد 40% بدرجة مقبول 20% بدرجة ضعيف 10% بدرجة ضعيف جيد، و الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين².

¹ - محمد، إسماعيل قبالي، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية ، ط1. القاهرة: دار الفكر العربي. 2003. ص5

² - صلاح الدين، عبد الباقي . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2002. ص387.

ج- طريقة الترتب العام:

وتمثل هذه الطريقة في تقييم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا لأداء العام للعمال وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية وهذا يعني ان الاساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل مرؤوسين حيث يعطي تقديرا ولحد الأداء المرؤوسين مثل ضعيف -متوسط - جيد ممتاز .

ومن سلبيات هذه الطريقة ايضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي كما ان هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكناه تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة انها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما اذ كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة اخرى او أحسن أو ضعيف منه ¹.

د- طريقة المقارنة بين العاملين :

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

تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذي تستغرقه من الناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية اخرى والطريقة لا تخدم أغراضا اخرى مثل غرض الترقية والنقل والتدريب ، لعدم توافر اسس المقارنة، وقيد يقتصر الغرض من استخدامه على اختيار فعالية سياسات الاختيار والتعيين ² . ويلاحظ على الطرق السابقة : الحكم المطلق فيها للمقسم وذا يترتب عليه اخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الافراد لان المقيم انسان معرض أخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم او اي عمل أخر.

ومن الاخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

- أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيرية ودافعه في تقييم الافراد فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة لأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو اعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد .

¹ - أمين، حسين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون . ط.1. مصر: دار قباء . 2001، ص51

² - زيد، منير عبوب، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط.1. الأردن: دار الشروق. 2006، ص93

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

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

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

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

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

ويمكن ايجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- ان التقييم يخضع للتقدير الشخصي ، ولا يستند الأسس موضوعية

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

- ضعف فعالية الطرق التقليدية في افادة المرؤوسين ، ومساعدة على أداء عمله بطريقة أفضل.

- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج ، وعدم استخدامها أو استغلالها.

- ان الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة ، التي تشكل أفضل سلوك اداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث ان الوظائف الادارية تتخلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

3-2- الطرق الحديثة في تقييم الاداء :

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

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

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة¹ .

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

أ- **طريقة الاحداث** : وتكون من خلال رصد الاحداث الحرجة ، وهي تلك الاحداث الهامة غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الاخر سلبي ، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الاداء الكلي للفرد² .

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

- ويتم اكتشاف مثل هذه الجوهرية من خلال دراسة سلوك الافراد اثناء العمل بعد ذلك تترتب مثل هذه لأحداث المجموعة حسب تكرارها او اهميتها ثم تعي أوزان لكل منها بحيث تكون أساسا لعملية التقدير ، وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة في الخصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية ، الاعتمادية و القدرة على العمل ، المسؤولية ...

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد كما تتفاد هذه الطريقة للاعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها كم أنها من ناحية اخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الأفراد لتقادي نقاط الضعف.

طريقة التقييم المشتركة :

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

²- ابراهيم ، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، ط1. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003. ص25

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تقوم على أساس قيام كل من فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كال من أفراد الجماعة بطريقة الاقتراع السري ، وبدون اي اعتبار للمركز الاداري ، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسه. وتتميزه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم
 - اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد صفات موضوع التقييم
 - تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، ولإفادة منها
 - رقابة المشتركين في التقييم ، على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم
- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :**

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترة سابقة / أما أسلوب الادارة بهدف فيتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل ، الى الاداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها ، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمنه أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة¹ .

ومن اهم المقومات الاساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الاساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الاداء قصيرة الاجل لا تعاون مع رئيسه ، اما دور الرئيس فهو توجيه عملي وضع الاهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الاهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الاطراف المعنية المشرفة والمرؤوس على المعايير القياس وتقييم الاداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الاهداف السابق تحديدها ، وفي اثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل اهداف خاصة بالفترة القادمة.

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

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

تركز 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 الشريفة والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح منا الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله معالجة المشروعات الجديدة ،التواصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.

4- نظريات الأداء الوظيفي :

أو بعبارة أخرى هو السلوك والانجاز ولأداء فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الفرد من أعمال المؤسسة التي يعملون بها. أما الإنجاز فهو ما بقي من أثر أو نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل اي انه مخرج او ناتج او النتائج. اما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنتاج اي انه مجموع السلوك النتائج التي تحققت معا.

هذا ما دفع البعض الى الجمع بين السلوك النتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول لأداء الوظيفي وهو ما لم يوفر في التعريفات السابقة التي اختارت احد المنظورين فقط للتعبير عن هذا المصطلح وعلى هذا المصطلح على هذا الاساس فقد عرف على انه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه به المؤسسة أو لجهة التي تربط وظيفته بها ويعيد النتائج¹ التي يحققها الموظف في المؤسسة ، وان كان البعض يضيف بعد الشخصية في الداء الوظيفي (السلوك والنتائج والشخصية) لكن ذلك نادر بينهم².

كما ان هناك من ينظر الى الأداء الوظيفي على أساس النتائج على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتباره جهدا أو تجاوز لهدف أو معيارا كشيء افضل مما كان منتظر عموما من فرد أو اشغل منصب عمل تقدير تحقيق المرغوب ، وعلى هذا الاساس يمكن تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على انه مدى او درجة بلوغ عامل اهداف وحدة العمل والمؤسسة نتيجة لسلوكه واستخدام مهارته وقدراته ومعارفه ونلاحظ ان هذا المفهوم

¹ - مجد، الهاشمي ، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1. عمان: دار أسامة. 2012. ص254

² - عمر، مجد تومي الشليلي، علم النفس الإدارة، ط1.طربلس: الدار العربية للكتاب. 1988. ص56

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

يقترَب جدا من مفخم الفعالية مما جعل البعض يقر بعدم التميز بين الأداء و الفعالية ويعتبرها بعدين متكاملين متلازمين لأداء الوظيفي.

وبذلك يتأكد ان مفهوم الأداء الوظيفي كمفهوم الأداء لم يلقي تعريفه بين المختصين والباحثين وعموما يمكن تقديم التعريف الاجرائي البسيط التالي الوظيفي للموارد البشرية. "الأداء الوظيفي عبارة عن مجموع السلوكيات الهادفة والنتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهام او ممارسته مسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها".

بالمرؤوسة مع الاشارة التي تستخدم في كثير من الاحيان مصطلح الأداء الوظيفي لأداء فقط بدل الأداء الوظيفي فيما تبقى من البحث.

كما يجب ان ننبه في الاخير ان الأداء الاجتماعي ليس مرادفا لأداء الوظيفي للموارد البشرية بل الأداء الاجتماعي له علاقة اكثر بأداء المؤسسة ككل بما يمكن ان توفره من مزايا الى أفرادها فالي جانب الهدف الاقتصادي تسعى المؤسسات الى تحقيق الهدف الاجتماعي وذلك بالاهتمام بالمنابع التي يحصل عليها الاعضاء والمتمثلة اساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والنفسي في مكان العمل التحرر من السلوك غير الملائم والمتقلب للمشرفين والحصول على الحرية الفردية في عرض الخدمات من خلال عقد الخدمات من خلال عقد العمل وحف العمل في ظل ظروف عمل ملائمة.....الخ¹.

نظرية الاداء :

ان إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد أو التابع) في الداء الكلي للمنظمة قد وجه انتباه الدارسين والباحثين الى بلوغه عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الاداء والأفراد التنظيم وفيما يلي يستعرض الباحث بعض النظريات التي تفسر الاداء.

نظرية الإدارة العملية :

يعتبر فريدريك تايلور من ابرز ممثلي هذه النظرية وقد لاحظ ان العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الانتاجية كما وجد انه ليس هناك معايير محددة للإنتاج والنتاج اليومي المتوقع للعمال وانه ليس هناك علاقة ثابتة بين الجور وإنتاج².

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

² - محمد، سعيد أنور سلطان ، إدارة المواد البشرية، ط1. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للشتر. 2003. ص 294

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على رفع وسائل الانتاج وتم ذلك عن طريق تحديد معايير علمي لمعدل انتاج العامل وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. كم أوصت النظرية بضرورة

الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم علة أنسب طريقة لا لداء العمل وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الانتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل اي موارد متاحة في المؤسسة من اموال وآلات وأكدت على ضرورة التحكم فهذا العنصر من اجل رفع الانتاجية.

نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع اساسها فيكور فروم ان دفاعية الفرد لأداء العمل معين في محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول ال هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه .

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

الدافع = منفعة العوائد في احتمال تحقيق العوائد.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع ولأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما عاد بالنافع على الفرد والمنظمة كما ساهم فروم في وضع نظم المكافأة لأداء المميز بحيث يكون الفرد على بينة المكافأة التي يحققها ما يؤديه عن عمل نظيرة التقسيم الإداري : لقد وجد فايول ان نشاط في ادارة الاعمال يمكن ان تنقسم الى ست مجموعات رئيسية وهي: نشاطات فنية ، نشاطات تجارية ، نشاطات مالية نشاط امنية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات ادارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الانشطة الادارية باعتبارها الالهة وقد قسمها الى خمس عناصر اساسية وهي التخطيط والتنظيم ، والتنسيق والرقابة والوجيه كما وضع أربع عشر

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره اذى التزم بها وسار عليها وتتمثل في هذه المبادئ¹.

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية على عالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من اهم الدراسات التي اسهم بها فقد قام بتحليل العديد من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل من تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتمامه الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر اليهم ولماذا يقوم الافراد العاملون بأداء الاعمال وفقاً للتعليمات التي تتاسب اليهم في شكل أوامر متشددة والتي تتخلص وفق مفهوم اصدع بما تؤمر.

ان النموذج البيروقراطي ليهتم بزيادة الانتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحك علاقات الافراد دون الاعتبار للنواحي السلوكية مع الاهمال للجانب الانساني الذي أثبت النظريات الحديثة اهميته بالنسبة لمفهوم الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي

نظرية العلاقات الانسانية:

يعتبر التون مايو من ابرز وراة المدرسة الانسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوترون بشركة ويسترين الكترىك الامريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الاضاءة فعالية الأداء فلاحظ ان البقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء وبالتالي الانتاجية الأمر الذي جعل " التون مايو " يتقطن الى أنه نلك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العامل فاستخلص ان انتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز².

لقد لاحظ " التون مايو " زيادة الدافعية في الأداء بالتالي زيادة الانتاجية كما كانت عليه من قبل اضافة الى زيادة الجو الديمقراطي التي تجسد القيادة الديمقراطية الذي تتوفر لديه الماهرات الانسانية بالدرجة الأولى والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل ومفضل هذه الأخرى التي يرى فيها " التون مايو " انها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتقاع رضا العاملين

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

² - سعيد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي . ط1. الأردن: دار عالم للكتاب الحديثة 2002. ص30

هذه اضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات لإشباع الحاجات المعنوية كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في المرحلة الادارية العلمية.

5- عوامل الاداء الوظيفي

1- العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

ان السلوك الانساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للمفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء ليظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من الداخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الخارجية المحيطة بيه مما يؤدي الى ظهور الاداء

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

مستوى الاداء = المقدرة على العمل ، الرغبة في العمل

اي ان تأثير المقدرة على العمل في مستوى الاداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل بالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على المستوى الاداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

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

2- العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء

ان العوامل الاساسية السابقة (الدافعية القدر ولإدراك) تتحدد هي الاخرى بعوامل جزئية مختلفة ومرتبطة بعضها بعض لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري وسنحاول فيما يأتي استعراض اهم هذه العوامل

العوامل المأثرة على إدراك الفرد

يتأثر ادراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين اساسيين وهما غموض الدور وصراع الدور.¹

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

1. غموض الدور : يشير غموض الدور الى عدم وضوح المهام والواجبات الاختصاصات والسلطات أو الفرق بين ما هو مطلوب هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب انجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من انه تم العمل بشكل صحيح ويتميز العمل الاداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على الفرد بغموض الدورة كالثقة في النفس لان الشخص الوثاق بنفسه اقل شعور بهذا الغموض من الشخص الاقل ثقة بنفسه إلا ان أهم مسببات غموض الدورة تتمثل اما في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة او انها موجودة وأولويات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة الى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن اداء الفرد لتعزيز ادراكه.²

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

العوامل المؤثرة على أداء الافراد

من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد التعليم والتدريب والخبرات

(1) التعليم

ويتمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة كلما كان هناك ارتباط بين مهام عمله كلما زاد ادركه لدوره ومن تم ممارسته له بالشكل المطلوب

(2) التدريب

يعرف التدريب على انه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأراءهم باستخدام طرق تدريبهم وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل

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

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

بشكل مقبول ويمكن ان يتم التدريب وفقا ببرامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح انه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلم انعكس ذلك على مستوى ادائه الوظيفي.

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

- اهداف الأداء الوظيفي

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

- الأهداف الصعبة تقود الى أداء عال أكثر من الأهداف الاقل صعوبة الأهداف المحددة تقود الى أداء عال أكثر مما تقود اليه الأهداف العامة (اي غير المحددة مثل أعمال أحسن ما لديك)

- المشاركة في عملية تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها ،ان المشاركة تزيد أكثر من الولاء والقبول ،ان الأهداف تدفع الأفراد الى أداء عال.

الإجراءات والمؤشرات والعوامل على الأداء الوظيفي :

إجراءات تحسين مستوى الأداء :

ان واحد من اهم الأهداف لعملية تقييم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعايير ان تحديد السباب ذو اهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما وإذا كانت العملية قد تمت بموضعية وهل ان انخفاض الأداء عائد للعاملين وان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

انخفاض الأداء ومن هذه الاسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والعمل والفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العامل اما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز اضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخ....

ان غياب واحدة من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عن تحديد اسباب الانخفاض في الأداء.¹

تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لهل للتعاون بين الإدارة من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين ادائهم وإزالة مشكلات الأداء.²

الاتصالات المباشرة:

الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين اداء الافراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- تحسين الموظف وهو أكثر العوامل اهمية لان الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق.

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

- التركيز على ما بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ، فوجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بالشكل ممتاز.

1 وسيلة، حمداي. إدارة المواد الشرية. ط1. قالمة: مديرية النشر الجامعية. 2004. ص 123.

2 أينا، فؤاد نوازي فلمبان. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة دار القرى. 2007. ص 134

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

- الربط الاهداف الشخصية حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف ولاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب.

ب) تحسين الوظيفة ان التغيير في مهام الوظيفة يوضع فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض اداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فعين تحسني الوظيفة يعطي دفاعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف¹

مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية السلبية:

1) مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية:

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

كما انه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه

فارضا حالة نفسية يشعر بها الفرد وقد تكون ايجابية او سلبية حتى تلمس اثاره في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الانتاج والحضور في المواعيد فان كان العامل راض عن عمله فان الأداء سيكون الافضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في ادائه ووسيلة الاثبات قدراته ومهارته

ب) معدل الانتاج نقصد به الزيادة في مستوى الانتاج او انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما ادى اشركت الادارة العامل في ارباح المؤسسة في هذه الحالة وحتى يتحقق للعامل زيادة فيما يتقاضون من اجور عليهم الرفع من مستوى الانتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح

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

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

ث) الرضا الجامعي ان الرضى الجامعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحققت المنظمة او المؤسسة الاداء الجيد فالرضا يعمل على التماسك وترابط أعضائه.¹

2- مؤشرات الأداء الاجتماعية السلبية:

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

أ - الغياب : وهو الانقطاع عن العمل وقد تم تقدير كلفة الغيابات فالمنظمات الامريكية بحوالي 40 مليار دولار للمنشآت سنويا ، وفي المانيا كلفت العيابات المنشأة الصناعية اكثر 53.5 مليار دولار سنويا ، وعلى مستوى العمل ومن الواضح انه يصعب على المنظمة العمل بسهولة لتحقيق اهدافها ما ان قطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك الي تخريب مجرى العمل وغالب ما يضطر الى تأخير قرارات مهمة في المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الانتاجية ، فان الغياب يكون له تأثير كبير من التفكيك اذا يمكن ان تؤدي الى انخفاض كبير في المنتجات وفي بعض الاحيان قد يؤدي الى غلق المصنع ولكن مستوى العيابات الى ما دون المعدل الاعتيادي في اي منظمة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المنظمة.³

- أنواع وإبعاد الأداء :

بعد التعريف على مفهوم الأداء والتطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض أنواع الاداء هذا الاخير يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

حسب معايير المصدر : وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الاداء الذاتي او الاداء الداخلي والأداء الخارجي.

1 عادل، حسن. إدارة العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار النهضة العربية. 1975. ص46.

2 سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. ط1. عمال: دار وائل. 2003. ص157.

3 سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. المرجع نفسه. ص178.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو

اساسا ما يلي.

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

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

الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ويولده فهذا النوع يصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا نغلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قايسها وتحديد أثرها.¹

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

الأداء الكلي : وهو الذي يتحسس في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها الي اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر

وفي هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية ، الربح والنمو كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب الاداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره

الى عدة انواع تختلف باختلاف المعايير المتعمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان

ينقسم حسب المعايير الوظيفي الى اداء وظيفية الأفراد ، اداء وظيفية التسويق.²

ابعاد الاداء:

1 ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982. ص116.

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز ثلاث ابعاد للأداء ، وهذه الابعاد:

الجهد المبذول

كمية الجهد

نمط الاداء

أ- كمية الجهد المبذول:

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

ب الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الانواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الاداء أو الكمية بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير منا المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج المواصفات والتي تقيس درجة خلق الاداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء¹

ج نمط الاداء:

يقصد به الاسلوب أو الطريقة التي تبدل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء ويمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات أو الانشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة أو الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة يم لأدائه : ولكنه قد يتأثر المقيم : في ملاحظته لأداء المرؤوسين بالفترة الاخيرة قبل اجراء التقييم فلنذكر عادة -بوضوح - الوقائع القريبة - وينسى الاحداث البعيدة.

د-التحيز الشخصي للمقيم :_بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض

المرؤوسين وقد يكون هذا التحيز السليم او الإيجابي بسبب العلاقات بن الرئيس والمرؤوسين ، أو السبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق عن التحقيق أهداف المؤسسة.

1 فلية، فاروق عبدة. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. مصر: دار المسيرة. 2009. ص245.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

هـ- التشبه بين الرئيس والمرؤوسين : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين تقديرا على مما يستحق.
ويمكن انجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:
ان التقييم يخضع للتقدير الشخصي ، ولا يستند الى أسس موضوعية
يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الاهداف الممكن قياسها
للأداء. ضعف الفعالية.¹

خلاصة:

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

1 محمد، على محمد. دراسة في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 1985. ص123

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

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

تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة تراثا نظريا يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابات على تساؤلات الدراسة المطروحة، فالباحث لابد أن يستعين بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث. "ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعا وهدفا ونتاجا، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة" وانطلاقا من موضوع الدراسة، هناك العديد من الدراسات السابقة والمشابهة التي أجراها الباحثون سواء التي تناولت أحد متغيرات موضوعنا الاتصال الرسمي أو تلك التي تطرقت لمتغير الأداء الوظيفي ، لذلك سنتعرض لأهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ونتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء وجهات النظر المختلفة حولها، إضافة إلى محاولة نقدها وتقييمها والإشارة إلى أوجه الاستفادة منها.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : بعنوان : الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية - دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة- رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، من إعداد فرحاتي لويظة ، 2007-2008

فرضيات الدراسة:

إن لكل دراسة مجموعة من الفرضيات تنطلق منها، ليحاول الباحث أن يثبت هل هي صحيحة أم خاطئة، وذلك أثناء طرحه للموضوع محل الدراسة.

نفس الشيء ينطبق على الدراسة التي بين أيدينا، إذ رأينا أن هناك فرضيات مهمة سنحاول الانطلاق منها، لنصل في النهاية إلى معرفة مدى ما تحمله من صحة أو خطأ، وهي فرضيات لها كل الصلة بالموضوع وهي كالتالي:

- 1 . ممارسة الاتصال بفعالية تؤدي إلى إحساس العامل بالأهمية.
- 2 . الحوافز المعنوية مهمة لدى العامل.
- 3 . الاتصال الرسمي الفعال حافز معنوي للأفراد.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا حساسا داخل التنظيم، فالإتصال له دور أساسي في كل جماعة أو تنظيم، من تسهيل حياة الأفراد والجماعات بفضل ما له من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري اعتبر الإتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع، وتنظيم مختلف الأنشطة، فكان الإتصال التنظيمي أحد أهم المجالات التي تُعنى بها المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها في عمليات التفاعل، وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها، أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

واعتبارا لأهمية الإتصال التنظيمي أو اتصال المنظمة كما يعبر عنه البعض، غدا البحث والدراسة في هذا المجال أمرا محفزا من أجل فهم العملية الاتصالية المعقدة من جهة، ومحاولة الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة أخرى.

أما فيما يخص الحوافز فهي ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المختلفة التي يتطلع إليها العامل والمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي فإن أي تطور أو زيادة في الأداء في العمل، يرتبط بالدرجة الأولى بمعطيات إنسانية أولا وهي الحوافز المعنوية، وعلى حسن اتصال الأفراد العاملين بالإدارة من جهة، واتصالهم ببعضهم البعض من جهة أخرى وهذا ثانيا، لأن العنصر البشري يعتبر محور التنمية والتطور في كل المجالات وبالتالي ضرورة الاهتمام به يعتبر من مواضيع البحث الدائمة والمتجددة عبر كل الأزمنة.

أهداف الدراسة:

إن تحديد الهدف أو الأهداف شرط يلزم المهتم عند إقباله على دراسة أي موضوع، وذلك بما يوفره هذا التحديد من مزايا منطقية تسهل للدارس مهمة الإلمام بالجوانب العلمية، والعملية التي تخدم موضوعه، وفق منهج مناسب. أما الأهداف العلمية فيمكن إيجازها فيما يلي:

- 1 . محاولة جمع مادة علمية كافية حول الموضوع.
 - 2 . الكشف عن جوهر العلاقة بين الحوافز المعنوية والاتصال، ومدى تأثير هذا الأخير وكونه حافزا في حد ذاته.
- والأهداف العملية هي:

- 1 . التطرق إلى مدى تأثير الاتصال في العلاقات الإنسانية بين الإداريين.
- 2 . محاولة الباحثة التطرق إلى أهمية الحوافز المعنوية التي تقدم داخل المؤسسة الجزائرية، وكيف يكون الاتصال حافزا معنويا من جهة ويسمح بالتعرف على الحاجات الفعلية للأفراد والحوافز المعنوية التي تبلي هذه الاحتياطات من جهة ثانية.
- 3 . اجتهدت الباحثة في التوصل إلى الآليات و الوسائل التي من خلالها نستطيع تطوير و تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تحسين عملية الاتصال و نظام الحوافز .

المنهج المستخدم في الدراسة:

من المعلوم أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها، وعليه فإن اختيار الباحثة للمنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً لموضوع البحث المراد دراسته، والمنهج كما هو معلوم هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

درست الباحثة الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية بالنسبة لفئة العمال واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، حيث يهدف غالباً إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها وتحليلها، من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بالظواهر.

من هنا وجدت الباحثة أن هذه الدراسة في استخدامها لهذا المنهج لا تقف عند مجرد الوصف، لكنها تحاول التحليل والتفسير بالاستعانة ببعض الطرق الإحصائية (النسب المئوية، التكرارات الفئات) وتقرئ البيانات، وتبويبها، وتحليلها بغية الوقوف على الجوانب المختلفة للظاهرة، واكتشاف حقائق تتعلق بها.

أدوات جمع البيانات:

لقد استعانت هذه الدراسة بإجراءات وأدوات بحث، ارتأت الباحثة أن تكون متنوعة، سعياً لتحقيق الدقة العلمية وفيما يلي: يمكننا التطرق لهذه الأدوات بالشكل التالي:

الملاحظة - المقابلة - الاستمارة

النتائج النهائية المتحصل عليها من الدراسة :

بعد تحليل ومناقشة النتائج تصل الباحثة في الأخير إلى الكشف عن النتائج النهائية لموضوع الدراسة ألا وهو الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة، وتكون بذلك هذه النتائج بمثابة إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة، وللتعرف على هذه النتائج سيتم استعراض كل عنصر على حدى:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى:

هي ممارسة الاتصال بشكل فعال بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى إحساس الأخير بالأهمية والعكس صحيح من خلال البيانات المأخوذة من الواقع توصلنا إلى أنه لا يتم ممارسة الاتصال الرسمي ممارسة فعالة وهذا يتضح من خلال ما توصلنا إليه حول:

- الاتصالات النازلة في المؤسسة محل الدراسة التي وجدناها غلبت على الاتصالات الصاعدة، فعلى المستوى التنظيمي نجد أن هذه الاتصالات تتناسب بحرية أكثر من الاتصالات الصاعدة، ومع هذا نجد أن هذه الاتصالات لا تغطي احتياجات العمال المتعلقة بكثير من المعلومات غير المتاحة لهم، هذه المعلومات التي تجعل العامل أكثر ارتباطا بالمؤسسة، لأنها تمكنه من توحيد أهدافه مع الإدارة، إضافة إلى ذلك نجد هذا النوع من الاتصالات عاجز عن تقديم كثير من التوضيحات في حالة غموض محتواه عن العمال.

- بالإضافة إلى أن عدم فعالية الاتصالات النازلة يظهر جليا في استخدام الإدارة للأسلوب الكتابي في كثير من الحالات، وهو لا يتناسب وطبيعة المستقبل، وعدم التناسب بين مستواه أي خصائصه التعليمية والأسلوب المستخدم يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم مراعاة الإدارة لطبيعة المستقبل وخصائصه الثقافية، والتعليمية التي تستدعي تعاملًا خاصًا به، إضافة إلى أن غياب الأسلوب الشفوي نسبيا كون شعورا بعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وشعور بعدم الأهمية الواضح من خلال السخط الذي يحمله العمال للإدارة.

بالتالي نتأكد من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن ممارسة الاتصال بشكل فعال ستؤدي إلى إحساس العامل بالأهمية والعكس صحيح، وهو ما حصل في دراستنا حيث أصبح هناك شعور بانعدام الثقة، وعدم الأهمية، وانخفاض في الروح المعنوية وهذا كله سوف ينعكس على أداء العامل في الأخير.

ثانيا: نتائج الفرضية الثانية:

هي أن الحوافز المعنوية مهمة تماما كالحوافز المادية، وهذا واضح من خلال رغبة العمال الواضحة في أن تقدم لهم المؤسسة حوافز كالترقية، والتقدير والحوار معهم، والمشاركة في الإدارة وغيرها من الحوافز المعنوية الأخرى.

فهم يطالبون بنوع من الأهمية والاحترام، وهم مستعدون لأن يواصلوا في هذه المؤسسة حتى تتحسن ظروفها الاقتصادية، فهم على تأكيدهم أن المال مهم ومطلوب، ولكنه على حد تعبيرهم ليس كل شيء.

ثالثا: نتائج الفرضية الثالثة:

التي تقول أن الاتصال الفعال في حد ذاته حافز معنوي للأفراد.

على الرغم من كون العملية الاتصالية الفعالة لها تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للأفراد، فإننا وجدت الباحثة أن أغلبية مفردات العينة ليست راضية عن وضع العملية الاتصالية داخل المؤسسة كما أنها ليست راضية عن الحوافز المعنوية المقدمة لها، لأنها لا تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، إضافة إلى أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإلى تهميشهم وإلغاء دورهم في عملية الاتصال، أدى بهم إلى نوع من العزلة ومن الغضب الداخلي تجاه الإدارة، وبالتالي قلت درجة دافعيتهم تجاه العمل، في حين أن الإدارة يمكنها أن تتدارك كل ذلك بإعطاء عملية الاتصال الأهمية وحققها كعملية إدارية مهمة جدا ولها أن تعتبرها أهم حافز معنوي بالنسبة لهم، لأنها إذا أعطتهم نوعا من الاهتمام، وأشركتهم في عملية الاتصال، واهتمت بالصاعد منه خاصة، ساعتها سيكون هناك قبول جماعي لذلك، ضف إلى ذلك الروح المعنوية المرتفعة لإحساسهم بالأهمية والمشاركة بالتالي نخلص إلى صدق الفريضة الثالثة، ونؤكد أنه إذا أحسنا القيام بالاتصال وبشكل فعال يمكننا أن نقول بأن هذا حافز معنوي مهم جدا لدى العمال لأنهم سيحسون بالأهمية والقيمة، وبالتالي يقابلون الإدارة بأداء متميز.

الدراسة الثانية : الاتصال غيبي الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميارية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود كورني الوادي - مذكرة ماستر ، من اعداد الطالب صالح مسعودي ، جامعة الشهي حمه لخضر - الوادي ، 2017-2018.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غيبي الرسمي والأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غيبي الرسمي والالتزام الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غيبي الرسمي والفاعلية في الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غيبي الرسمي وجودة الأداء.

أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال غيبي الرسمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال غيبي الرسمي علاقة بالالتزام الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال غيبي الرسمي علاقة بفاعلية الأداء.
- معرفة هل للاتصال غيبي الرسمي علاقة بجودة الأداء.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يتم الوصول إليها فمن خلال هذه الدراسة نسعى لتوضيح الرؤى حول أهمية الاتصال غيبي الرسمي داخل المنظمة وخارجها وباعتبار المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يؤدون دورهم من أجل تحقيق هدف معين لذا من الأهمية معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غيبي الرسمي في نجاح هذه العملية.

المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة. فكل دراسة خطوات يجب على الباحث أن يتبعها وطبيعة الخطوات يحددها مدان الدراسة لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كملي . استخدم الباحث المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبيان، وهو من الأدوات الأكثر استعمالا في جمع البيانات، وهي تقيس اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة عن أفراد (العينة) من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كملي فيها بعد، ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات. ويضم الاستبيان الذي اعتمد عليه الباحث 44 سؤال يخص المتغيرين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي .

النتائج : توصل الباحث الى النتائج التالية:

وجد الباحث انه لا توجد علاقة بن الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء ، وهذا راجع لكون الاتصال غير الرسمي جانب خفي تبرز مظاهره في العلاقات بين العمال والتعاون وكل ما له بالجماعات داخل وخارج التنظيم، أما الفاعلية وان كان للجماعة دور في تفعيلها إلا أنها ترجع لطبيعة أو شخصي كل فرد، فهناك من له القدرة على ربط العلاقات والتفاعل مع الجميع لكنه بالمقابل ليس له فاعلية في الأداء نتيجة لدوافع أخرى فالتحفيز بنوعيه المعنوي والمادي قد يكون عامل مهم في إبراز الفاعلية كذلك التكوين والتدريب من العناصر الضرورية لزيادة فاعلية الفرد في الأداء وهناك عوامل أخرى قد تكون ذات علاقة بالفاعلة.

- واستنتج الباحث أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والجودة في الأداء، وهذا راجع إلى كون الجودة في الأداء قد تعود إلى عوامل خارجة عن قدرة العامل فالآلة لها الدور الكبي في جودة الناتج الذي يقدمه العامل فإذا كانت قديمة مثلا فإنه حتى ولو كانت للعامل الكفاءة العالية فإن ناتج العمل يكون سيئ والعكس كذلك فالآلات التي يعتمد عليها

العمال دور في إبراز جودة الأداء كذلك الظروف الفيزيائية فتوفيق الجو الملائم للعمل يحفز العامل لأداء جيبي وهناك عوامل أخرى لها تأثير على جودة الأداء .

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني والتي استفدنا منها كل حسب الموضوع الذي تناولته الدراسة، كان لزاما علينا توضيح جوانب الاستفادة من هذه الدراسات ولو بشكل موجز حيث استفدنا من الدراسة الأولى التي قامت بها الأستاذة. فرحاتي لويذة 2007-2008 حول الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية فمن خلال هذه الدراسة تعرفنا على أهم المؤشرات التي تدل على الاتصال الرسمي داخل المؤسسة كذلك من خلال النتيجة التي توصلت إليها أن للاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية هذا ما شجعنا للبحث عن علاقة هذا الأخير بالأداء الوظيفي.

أما جوانب الاستفادة من الدراسة الثابثة للطالب صالح مسعودي حول الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميارية على العمال التنفيين بمؤسسة روائح ورود كورين الوادي - والتي من خلالها اكتشفنا عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية وكيف تؤثر هذه العلاقات على الأداء وكيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية الرسمية وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للعلاقات الاتصالية غير الرسمية تأثير على الأداء حيث أكد من خلال الدراسة أن أغلب العاملين يرى أن تماسك الجماعة واشباع حاجاتها يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء.

يعتبر الاتصال الرسمي أساس تسيير أي مؤسسة، لكونه يوضح العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال التنفيذيين، ويفسر قنوات تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي، فبدونه يمكن إساءة فهم التوجيهات والتعليمات، وبالتالي فتح المجال أمام الشائعات التي تؤثر على نفسية العمال داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بالسلب على رضاهم، فبقاء أي مؤسسة يعتمد على مدى رضا عمالها، ورضا العمال يتوقف على مدى وضوح أسلوب اتصالات الرؤساء بهم.

من خلال ما تم التطرق له بين طيات هذه الدراسة، تبين أهمية دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة اتضح لنا، أن للاتصال الرسمي دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ، فقد تبين بخصوص طبيعة الاتصال الرسمي السائد داخل المؤسسات، أن هناك توازن بين نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد، نظرا لحرص إدارات على توفير جو مريح وملائم من الاتصال الفعال، كما تبين أن هناك إحساس بالرضا الوظيفي إلى حد ما لدى العمال ، ومن خلال هذين النتيجتين تتضح لنا علاقة كل من الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي، حيث تبين أن هذين المتغيرين يرتبطان بشكل كبير فيما بينهما من خلال علاقة تكامل، ففاعلية كل منهما ضرورة الفاعلية الأخر، وغياب إحداهما يؤثر بشكل أكيد على الآخر، ولذا كان من الضروري على كل مؤسسة الاهتمام بكل منهما، تحقيقا لأهدافها.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ، وذلك برصد طبيعة الاتصال الرسمي السائد، ومدى إحساس العمال بالرضا الوظيفي، ورصد علاقة الاتصال الرسمي بالأداء الوظيفي ، وتمثلت أهم النتائج المدروسة في الدراسات السابقة في أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال الرسمي، هو التفاعل المعلوماتي الدائم بين الإدارة والعمال، حيث تم رصد توازن بين نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد داخل المؤسسات وبين العمال ، وأقر أغلب المبحوثين أنهم راضون عن وظيفتهم من خلال نتائج الدراسات السابقة ، وراضون إلى حد ما على أسلوب اتصالات الرئيس بهم، وعليه تأكيد على وجود علاقة تكامل بين الاتصال الرسمي الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع :

- محمد معين عمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- عيادة خطاب، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات . ط1. مصر: دار النشر العربي. 1989.
- أحمد ،عاشور صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية. 2005
- امجد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، 2000.
- امجد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية المتحدة، 2000.
- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011.
- عبد الناصر أحمد جرادات: لبنان هاتق الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة مصر، 1960.
- ريحي مصطفى عليان: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999.
- محمد الصرفي: عبد الغني حامد:الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمية ، للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004.
- صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004 .

- أبواب رضوان: الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل (الجزائر)، العدد 21 ديسمبر 2115 .
- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011 .
- هنري أنطوان سميث: هنري أنطوان سميث : تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقالات، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- أبو النجا محمد العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986..
- حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- محمد منير حجاب : أساسيات البحوث الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، 2003 .
- موسى اللوزي:أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
- محمد أبو سمرة:الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1 ، دار أسامة لمنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 .
- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عبد المعطي محمد عساف: الإتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 .
- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
- محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر، للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصرى 1999.
- حمدي شعبان: متحدث الرسمي المهمة وكيفية أدائها ،ط1، د.دار.نشر ،القاهرة، 2006.

- 2- محمد يسري ابراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش نشر لمنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ، 1999 .
- محمد منير حجاب :الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الجامعة الأردنية، 2010.
- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي والجماعات في منظمات الأعمال، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- جدارا للكتاب العالمي: الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، ووظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، ط1، دار الطلبة، بيروت لبنان، 1998.
- محمد معوض، عبد السلام إمام: التسويق والاتصال ،ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، 2007.
- فرحاتي لويظة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 ، 2008 .
- فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
- حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2010.

- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع/جانفي 2012، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012.
- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زينون: الاتصالات الادارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.
- سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العامة، ط1. الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة. 1984 .
- مالك فطيمة ، تأثير و أهمية المعلومات و الاتصال على رفع أداء العاملين :مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محندا أولحاج البويرة ، 2015.
- عبد الملك، مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقديم، مجلة العلوم الانسانية .العدد 01 نوفمبر 2001 .
- صالح الدين ،عبد الباقي ، المواد البشرية من الناحية العلمية ، ط 01 . مصر : الدار الجامعية . 2005 .
- محمد، إسماعيل قبالي، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الادارة والتنمية الاقتصادية ، ط1. القاهرة: دار الفكر العربي. 2003.
- صلاح الدين،عبد الباقي . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.2002.
- أمين، حسين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون. ط1. مصر: دار قباء. 2001.

- زيد، منير عبوب، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1. الأردن: دار الشروق. 2006.
- ابراهيم، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، ط1. مصر: المنظمة العربية للتممية الإدارية. 2003.
- عادل، عشي، الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم، رسالة ماجستير. بسكرة: معهد الاقتصاد. 2002.
- مجد، الهاشمي، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1. عمان: دار أسامة. 2012.
- عمر، محمد تومي الشليلي، علم النفس الإدارة، ط1. طرابلس: الدار العربية للكتاب. 1988.
- محمد، سعيد أنور سلطان، إدارة المواد البشرية، ط1. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر. 2003.
- عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر. 2006.
- سعيد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الأردن: دار عالم للكتاب الحديثة 2002.
- محمود، العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. الشركات. ط1. القاهرة: عالم الكتاب، 1969.
- سعد، سالم مؤيد، تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الأردن: دار عالم للكتاب للحديث، 2002
- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. ط1. مصر: دار الجامعية. 2004.
- وسيلة، حمداي. إدارة المواد الشرية. ط1. قالمة: مديرية النشر الجامعية. 2004.
- أيناس، فؤاد نوازي فلمبان. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة دار القرى. 2007.
- محمد، ابن الغالب. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. ط1. الرياض: دار العلوم. 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- عادل، حسن. إدارة العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار النهضة العربية. 1975.
- سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. ط1. عمال: دار وائل. 2003.
- سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. المرجع نفسه. ص178.
- ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982.
- حسن، ابراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002.
- فلية، فاروق عبدة. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. مصر: دار المسيرة. 2009.
- محمد، على محمد. دراسة في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 1985.

الفصل الثالث