



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



**الإتصال ودوره بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية
الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة**

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :
- عبد النور زوامبية

من إعداد الطالب:
- عبد الجليل لعور

السنة الدراسية: 2016/2017.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



**الإتصال ودوره بالأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية
الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة**

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

- عبد النور زوامبية

من إعداد الطالب:

- عبد الجليل لعور

لجنة المناقشة:

رئيسا

1- بن علي خليل

مشرف و مقرا

2- عبد النور زوامبية

عضو مناقشا

3- بعيطيش يوسف

سنة: 2016/2017.

والمقدرة ما احتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر إلى الدكتور عبد النور زوامبية الذي لم يبخل بإرشاداته

ونصائحه القيمة طيلة عملي هذ

الذي لم يبخل عليا بدعمه وتشجيعه فله مني كل الشكر

أشكر الجميع من ساعدني ولو بالكلمة الصادقة

شكرا لكم جميعاً

إه

إلى من رافقتني دعواتهما فكانت داعمة لي في كل حين والداي العزيزين

إلى زوجتي الكريمة إلى ابنتي ونور عيني " هديل "

إلى جميع الإخوة والأخوات الذين ساعدوني في إتمام هذا العمل

إلى جميع أصدقائي دون إستثناء

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

مقدمة

مقدمة:

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

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

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الإتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الإتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محلياً وعالمياً، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال داخل المنظمات.

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

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا ما يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاج لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة سونلغاز بالجلفة للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال بالأداء من وجهة نظر العاملين التنفيذيين، وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين قسم نظري وآخر ميداني.

الإطار التمهيدي: وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية (من سن، مستوى تعليمي وأقدمية) إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

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

الفصل الثاني: كان عنوانه الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي محدداته أنواعه، أبعاده، كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء، أغراضها القائمون عليها، محاور تقييم الأداء، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

الفصل الثالث: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة.

وعلى ذلك اتبعنا الخطة التالية :

الخطة

مقدمة

الإشكالية:

الفرضيات:

دوافع اختيار موضوع الدراسة وأهميته:

الأهمية التطبيقية

الأهمية العلمية:

أهداف الدراسة:

الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

الدراسات العربية:

الملاحظة المباشرة:

المقابلة الحرة

الاستمارة

التعريف الإجرائي للمفاهيم

الاتصال:

الأداء الوظيفي:

العمال التنفيذيين

الفصل الأول الاتصال

تمهيد:

تعريف الاتصال:

هيكل الاتصال:

أساليب الاتصال الرسمي:

الإتصال الكتابي:

الاتصال الشفوي:

أهمية وأهداف الاتصال :

معوقات الاتصال :

مفهوم الأداء:

محددات الأداء الوظيفي:

أنواع الأداء:

تقييم الأداء الوظيفي:

محاور تقييم الأداء:

طرق تقييم الأداء:

الطرق التقليدية لتقييم الأداء

الطرق الحديثة في تقييم الأداء

مقابلة تقييم الأداء:

مشكلات تقييم أداء العاملين

إجراءات تحسين المستوى

تعريف بالمؤسسة

الفصل التمهيدي

1- الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البري، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، وكل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق أمن والاستقرار.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

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

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوياسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

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

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

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتيه، وهنا يمكن تشبيه دور الإتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الاتصال كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي

لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

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

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال والأداء الوظيفي عند العمل التنفيذي محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على إبقائها ورفيها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وعليه فإن دراستنا تتطرق من التساؤلات التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال؟
- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز - الجلفة-؟

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

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى العمال.

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

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

كما تضمنت الدراسة ثلاث **فرضيات إحصائية** صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل الأقدمية.

3- دوافع اختيار موضوع الدراسة وأهميته:

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

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

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

أ- **الأهمية التطبيقية:** تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتنبثق هذه الدراسة من كون مؤسسة سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالكهرباء والغاز، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائننا ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها. لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور

وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب- الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الاتصال وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- كذلك معرفة عل لمتغيرات فرضياتنا (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة.
- الوقوف على وجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

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

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
- معرفة هل للمتغيرات: السن والمستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

5- الدراسات السابقة:

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

أ- الدراسات الأجنبية:

- دراسات أو تجارب هاوثورن 1927: بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (ويسترن إلكترونيك)، أضافت أبعاداً جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم آلتون مايو وروثلزبرج" من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

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

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى، باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية، وهو ما يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.
- دراسة كاتز كوبي و"موريس" 1950: بعنوان دور الاتصال في رفع الإنتاجية وخلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات

¹ - جاري ديسلر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر،

وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع.¹

• **مسح معهد غالوب 1998:** تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحاً.

ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.²

ب - الدراسات العربية:

• دراسة محمد علي محمد 1978:

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

¹ - كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974: ص 50.

² - بوب غارت: اثنا عشر مقدره تنظيمية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2004: ص ص

- **الملاحظة المباشرة:** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
- **المقابلة الحرة:** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.
- **الاستمارة:** استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي:

- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط. ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

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

لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لن تلقى أية عناية.

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

أما في ما يخص الجانب الرابع فقد كشفت عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفهم، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر. أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعات الداخلية في عملية الاتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

6- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

- **الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.
- **الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- **العمال التنفيذيين:** هي الطبقة التي تقع أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة.

الفصل الأول

الاتصال

تمهيد:

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

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

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

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

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

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم: الرسمي واللا رسمي، ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظرا لأهمية الاتصال في المنظمة في تحقيق الهدف المسطرة من طرف المنظمة.

1- تعريف الاتصال:

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

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

1 - 1/ من الناحية اللغوية:

اتصال الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه¹.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك². كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى: "أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الاتصال هو نقل المعارف وإعطائه انقاسم، إقامة علاقة، ارتباط". في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بشيء وصلاً" بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³". أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الإتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية Commun، وفي اللغة الانجليزية Common أي "مشترك أو اشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة⁴. وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

1 - معجم: مجاني الطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001: ص1028.

2 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001: ص73.

3- سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، مصر، 1999: ص 10.

4 - جيري. جراي: الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1998: ص331.

1 - 2 / من الناحية الاصطلاحية:

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

- فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر"¹.
 - يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"².

- يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"³.
 - كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"⁴.
 - عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد"⁵.

- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"⁶.
 - فالالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الاتصال: "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة"⁷.

- كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات"⁸.
 وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"¹.

1 - جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002: ص 601.

2 - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة العامة، السعودية، 1995: ص 164.

3- سيزلاقي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991: ص 632.

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

5 - نفس المرجع، ص: 178.

6- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الاسكندرية، ط1، 2001: 15.

7 - مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الاسكندرية، 1999: ص 269.

8 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية، 2000: ص 230.

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات"².

وفي إطار العمل والتنظيم فإن الـ"الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "فان كرانش" "van cranch" سنة 1973، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة³.

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

2- عناصر عملية الاتصال:

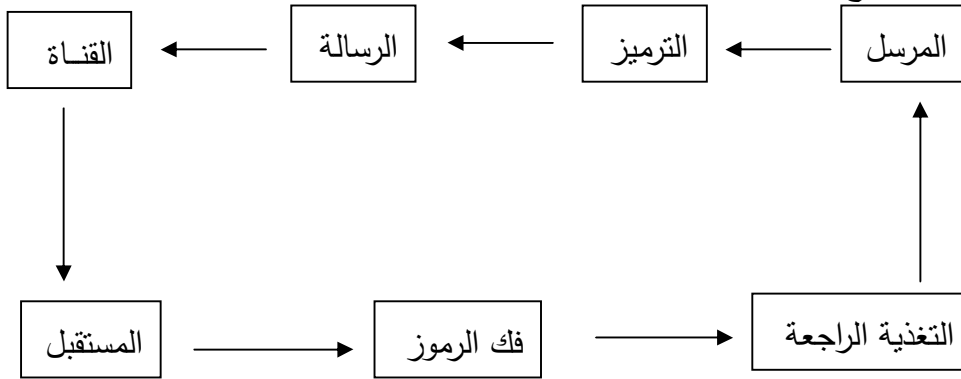
لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملة الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

1 - أحمد ماهر (أ): السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -الدار الجامعية، الاسكندرية، ط6، 1997: ص 252.

2- نفس المرجع، ص: 352.

3 - Christian Guillevic Psychologie du travail. Edition Nathan. Paris.1999. p p128- 127

والشكل رقم (01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة¹:



الشكل رقم (01) عملية الاتصال.

* المصدر (المرسل) source:

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة"².

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة على الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة - موضوع الاتصال - بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف³.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:⁴

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

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

2- محمد بهجة كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993: ص 14.

3- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 4، 2004: ص 255.

4 - لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006: ص 214.

ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة المناسبة.

* الترميز encoding:

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

* الرسالة message:

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

* القناة أو الوسيلة medium:

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

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

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

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

ث- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات².

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

* المستقبل receiver:

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة.

1 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005: ص 241.

2- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982: ص14.

3 - محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سابق، ص 256.

أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي ... إلخ¹.

* فك الرموز decoding:

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

* التغذية الراجعة feed back:

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

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي²:

- الهدف: وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- المرسل: قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- المستقبل: فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- التغذية العكسية: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

1 - نفس المرجع، ص 255.

2- خواجه عبد العزيز: مرجع سابق: ص ص 180-181.

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

3- الاتصال:

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

"والاتصال هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"²

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

فعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.³ ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

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

1 - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002: ص 116.

2 - Alex muchielle (a) les science de l information et de la communication edition hachette paris 2001 p 67

3 - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 226.

"ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات، فالفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم"¹

كما يشير بارناد أن "الاتصال من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص"².

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال كعملية:

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

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

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

4- هيكل الاتصال:

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

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

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

1- نفس المرجع، ص ص 226 - 227.

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

4-1/ الاتصال الرسمي:

*تعريفه:

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

- " هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"² ويمكن ان نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

*مهامه:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال الرسمي في النقاط التالية³:

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

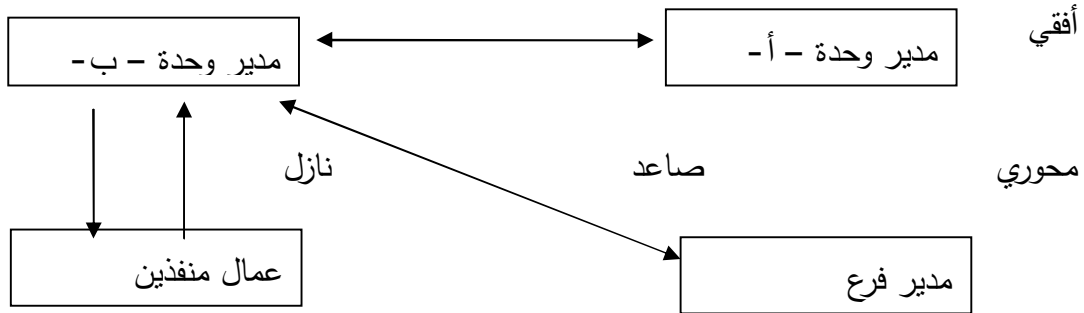
1 - عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997: ص 404.

2 - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999: ص 221.

3- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000: ص 54.

- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال الرسمي كمنشآت إداري في:
- *نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - *ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
 - *يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
 - *توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- 4-1-1 / أشكاله:

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



شكل رقم (02) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته¹

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

4-1-1-1 / الاتصال النازل:

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

وللاتصال الهابط هدفان هما:

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

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس².

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

1 - عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990: ص 547.

2 - محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

1999: ص 183.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

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

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة¹.

ب/ معوقات الاتصال النازل:

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

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين².
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه ... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم (03) يوضح الاتصال الرسمي النازل.

1 - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224..

2- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997: ص 43.

4-1-1-2/ الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم¹.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في²:

- 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
 - 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
 - 3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
 - 4- معلومات حول مشاعر نحو جوانب العمل المختلفة.
- وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في ما يلي:
- أ/ مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحاليها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء من المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية³.

ب/ معوقات الاتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات⁴.

1- نفس المرجع، ص 226.

2 - طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة: ص 289.

3- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.

4 - خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

1991، ص 283.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة.. مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة¹.
- والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون

شكل رقم (04) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.

4-1-1-3/الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة².

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- أ- التنسيق للقيام بمهمة.
- ب- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.
- ت- تبادل المعلومات (المشاركة).
- ث- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما³.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

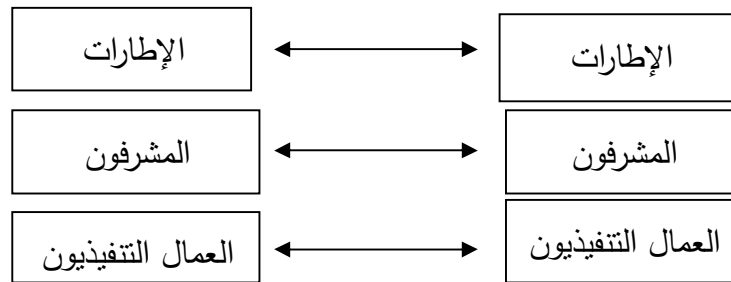
أ/ مزايا الاتصال الأفقي:

- 1 - محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص 187-188.
- 2- لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 219.
- 3- محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص 188-189.

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، المر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة¹.

ب/ معوقات الاتصال الأفقي:

- بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أداءها الفعال وهي:
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات².



الشكل رقم (05) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي.

4-1-1-4 / الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تتسابق بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"³

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي على تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه

1 - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 225.

2 - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 190.

3 - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 244.

الأشكال من أجل إبداء آرائهم في العمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

4-2/ الاتصال الغير رسمي:

4-2-1/ تعريفه:

الاتصال الغير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددتها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"¹.

- "هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون ان تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبتة تماما"².
 إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على اثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

4-2-2/ دوافع وجوده:

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

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

1- خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 124.

2 - لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 237.

6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.¹

والاتصال الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

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

4-2-3/ سلبياته:

يمكن أن يكون للاتصال غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
 - يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفايدي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

1- سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 250.

5- أساليب الاتصال الرسمي:

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

5-1/ الإتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحره لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل، المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ¹.

أ/ طرق الاتصال الكتابي:

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

- للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات².

تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل³.

1 - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987: ص 271.

2 - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 143-144.

3 - عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971: ص 143.

***النشرات الدورية والخاصة:**

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

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

***الكتيبات والدليل:**

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

***الشكاوي:**

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.¹ وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.²

***ملصقات الحائط:**

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

1 - Alex muchielli (b): Rôles et communication dans l'organisation. "connaissance". Les édition esf- entreprise moderne. D'édition et les libraires technique. Paris. France 1983 p56.

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

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

ب/ مزايا الاتصال الكتابي:

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

ج/ معوقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج على نفقات كبيرة في التخزين والحماية.⁴
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.⁵

1 - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 245.

2 - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 197.

3 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق، ص 610.

4 - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 245.

5 - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 197.

5-2 / الاتصال الشفوي:

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

أ/ طرق الاتصال الشفوي:

*الاجتماعات:

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

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.¹

*الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

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

ب/ مزايا الاتصال الشفوي: من اهم مزايا هذا الأسلوب:

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

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.³

1- نفس المرجع، ص 252.

2 - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 246.

3 - طارق المجذوب: الإدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري" الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000: ص ص 521 - 522.

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

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

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ، ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.¹
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

5-3/ الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.²

6- أهمية وأهداف الاتصال :

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

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.³

1 - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 270.

2 - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 228.

3 - أحمد ماهر (ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004: ص 31.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على "توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال"¹.

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة"².

فالاتصال الشامل حسب روقوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.³ وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية:⁴

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

2- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها...

كما أن الاتصال يساهم في توفي الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.⁵

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:⁶

1- تحقيق التنسيق بين الفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض

1 - هالة منصور: مرجع سابق، ص 54.

2 - أحمد ماهر (ب): مرجع سابق، ص 69.

3 - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003: ص 32.

4 - نفس المرجع، ص 32.

5- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي-، دار الفجر للنشر

والتوزيع، مصر، ط 1، 1995: ص ص 27 - 28.

6- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين،

2004: ص ص 120 - 121.

لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

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

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- توجيه الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

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

5- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي نلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال فيما يلي:

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

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

7- معوقات الاتصال :

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

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

• معوقات نفسية.

• معوقات اجتماعية - ثقافية.

• معوقات تنظيمية.

7-1/ المعوقات النفسية:

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

*تباين الإدراك:

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

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

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

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

ت- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

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

*الإدراك الانتقائي:

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

*الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.²

1 - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 307.

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

*** اللغة:**

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما مشافهة أو كتابة، إلا إن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...، لكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية خاصة بها، وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات¹.

*** الانفعالات:**

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

*** الاختلافات الوراثية:**

إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهاته².

*** تنقية وغرلة المعلومات:**

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

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية³.

*** التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة¹.

1 - طارق المجذوب: مرجع سابق، ص 522.

2 - عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص ص 373 - 374.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، مرجع سابق، ص 635.

7-2/ معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

*التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية ... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

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

*الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها².

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم ..) فإنه يكون صعبا جدا"³.

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث ان التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

1- عبد الغفار حنفي (أ): مرجع سابق، ص 748.

2 - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - دار الفكر، الرين، ط3، 2004: ص242.

3 - p. Casse. Ay. Couhaere les outils de la communication efficace. Chotard et associe éditeur. 1984. P 51.

7-3/ المعوقات التنظيمية:

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

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

*** صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:**

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

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

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

• إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة¹.

*** صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:**

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

1 - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989: ص 275.

*مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

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

- غالبا ما يكون غير محفز.
 - الطابع الرسمي يركز على المعلومة التقنية، الكمية وإغفال المعلومة النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
 - عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
 - احتمالات التحريف الكبيرة.
 - عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.
- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:
- ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما¹.
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- عدم الاستقرار يؤدي على زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.
- وانطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المرجوة والمسطرة سلفا.

1 - كامل المغربي: مرجع سابق، ص 241.

8- خصائص الاتصال الفعال:

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر زمن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الهدف التنظيمية¹.

حيث يشير كل من **ويلي ووايت (1985)** بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها²، إذ يرى **صلاح الشنواني** إن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية³.

كما أنه و"لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها"⁴.
ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- 1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.
- 2- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

1- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2002: ص 22.

2 - جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002: ص 50.

3 - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف -، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999: ص 161.

4 - Richard Arcand. la communication efficace. Debock. Université. Paris. 1998. P 22.

- 3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل¹.
- 4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.
- 5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبت روح الثقة والتعاون بينهم.
- 6- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.
- 7- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون².
- 8- لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الاتصال كما يقول "بلزيري ملز" بل لا بد أن تكتسب من خلاله المعاملة ونوعيتها³.
- من خلا لكل ما ذكر يمكن أن نقول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقا لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال.

1 - هالة منصور: مرجع سابق، ص 58.

2 - محمد يسري دعبس: مرجع سابق، ص ص 291-292.

3 - عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 237.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة. من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنه استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية ... الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها، ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجع المؤسسات، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في العمل.

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى إلى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة إلى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد

البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة عناصره، محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

1- مفهوم الأداء:

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

1-1/ المفهوم اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹.

1-2/ المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

*"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"²
 *ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"¹.

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

2 - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

1984: ص 166.

*" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"².

*" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.

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

- ويلقي **توماس جلبرت الضوء** على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً⁴.

- يرى **علي السلمي** أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"⁵.

* تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"⁶.

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له

-
- 1 - راوية حسن (أ): إدارة الموارد البشرية رؤياً مستقبلية، الدار الجامعية، 2003: ص 209.
 - 2 - عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001: ص 86.
 - 3 - محمد سعيد أنور سلطان (أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003: ص 219.
 - 4 - صلاح الدين عبد الباقي (أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005: ص 175.
 - 5 - نفس المرجع: ص 280.
 - 6 - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003: ص 25.

حيث يحدث هذا السلوك تغييرا في السلوك بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"¹.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/ الجهد:

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

ب/ القدرات:

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

ج/ إدراك الدور:

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

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة

1 - راوية حسن (أ): مرجع سابق: ص 210.

فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

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

3- أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:²

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

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

أ/ الأداء الداخلي:

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

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

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

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

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

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

ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-2/ حسب معيار الشمولية:

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

أ/ الأداء الكلي:

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

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

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

ب/ الأداء الجزئي:

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

1 - عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988: ص 56.

4- أبعاد الأداء:

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

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

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

ب- الجهد المبذول:

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

ج - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

1 - محمد سعيد أنور سلطان (أ): مرجع سابق: ص ص 220.

5- تقييم الأداء الوظيفي:

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

5-1/ تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد :-

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

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

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

1 - صلاح الدين عبد الباقي (أ): مرجع سابق: ص 285.

2 - محمد سعيد أنور سلطان (ب): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003: ص 294.

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"¹.

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)"².

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

5-2 / عملية تقييم الأداء الوظيفي:

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

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

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم "وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل"³.

1 - أحمد ماهر (ج): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005: ص 284.

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

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

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه"¹. كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنها تعد - عملية تقييم الأداء - "استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل"². وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

5-3/ أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي³:

أ/ أغراض إستراتيجية:

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

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

1 - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، 2004: ص 123.

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

3 - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006: ص 407

ب/ أغراض إدارية:

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

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

ج/ أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن الإدارة تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.. الخ.

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

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

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

- اختيار الراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
 - مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
 - تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.
- 5-4 / القائمون بعملية تقييم الأداء:**

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

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

5-1-1 / التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

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

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%¹.

5-4-2/ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة والصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص².

5-4-3/ التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد³.

على الرغم من استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على

1- عبد الغفار حنفي (ب): مرجع سابق: ص ص 366 - 367.

2 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق: ص ص 444 - 455.

3 - عبد الغفار حنفي (ب): مرجع سابق: ص 367.

سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

5-4-4 / التقييم عن طريق المرؤوسين:

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

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

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخلات تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذا الأداء عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.¹

5-4-5 / التقييم عن طريق العملاء:

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

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

1 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق: ص 455.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزير في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهم ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.¹

5-6/ محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:²

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

ب/ محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين

1 - نفس المرجع: ص ص 446 - 447.

2 - فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في غدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005: ص ص 269-270.

وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

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

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

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

5-7/ طرق تقييم الأداء:

كانت الطريق أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء

العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

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

5-7-1/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.¹

ب/ طريقة التوزيع الإجمالي:

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

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

1 - نفس المرجع، ص 272.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.
 ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.
 أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.¹
 ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل **over - all performance**، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية .. وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.
 ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.
 كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد الموضوعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه².

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

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

1 - صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية: 2002: ص 387.

2 - فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 272.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.¹

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

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

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

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

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

ث- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد - أو مع - بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس

والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السنن مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

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

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.

• ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

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

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

5- 7- 2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

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

أ/ طريقة الاختيار الإجباري Forced choice:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل

مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

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

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

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

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

ب/ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

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

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم¹.

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

1 - صلاح الدين عبد الباقي (ب): مرجع سابق، ص 388.

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

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى - تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتقادي نقاط الضعف.¹

ج/ طريقة التقييم المشتركة:

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

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

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتج إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.²

1 - فاروق عبده، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 275.

2 - نفس المرجع، ص 276.

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

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

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

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

- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه، إنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية. ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل...¹

ه/ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

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

✓ مبدأ الترشيذ والمنطق Rationality

✓ مبدأ الرجل الاقصادي Economic Man

✓ مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الداء وفق هذا النموذج ما يلي:

✓ التقييم الاقصادي للأداء Economic Evaluation

✓ التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

✓ تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان¹.

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

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

ي/ طريقة التقييم الذاتي:

وفيهما يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين .. الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

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

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

6- مقابلة تقييم الأداء:

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهام وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما هو تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس¹.

أ/ أهمية مقابلة تقييم الأداء:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
 - أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
 - أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.
- ب/ دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:²

*قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.

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

2 - نفس المرجع، ص ص 391 - 392.

- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

*أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

*بعد المقابلة:

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

ج/ المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات نظرا للمشكلات التي قد تترتب على استخدامها، فقد أوضح التطبيق العملي للمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن أبرز هذه العقبات¹:

- الموقف الدفاعي للمرؤوسين، فعندما يواجه المدير بعض الملاحظات فإن المرؤوس ينظر إليها باعتباره انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام

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

الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس، ويعلق على ذلك "ماجرجور" بقوله: "إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة، ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيتهن وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء"

• قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها، فمثلا قد ينتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل، ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرّة على مستوى الأداء فإن انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

• رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تقتدر إليه مقابلات التقييم.

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

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

7- مشكلات تقييم أداء العاملين:

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

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

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

- **الاتجاه الوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل

1 - نفس المرجع، ص ص 453 - 454.

هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

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

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي¹:

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

سليمة أو غير واضحة، وفي ضوء هذا يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.¹

8- إجراءات تحسين المستوى:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:²

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل ... الخ.

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

1 - سيزلافي وولاس: مرجع سابق، ص 386.

2- سهلية محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003: ص 157 - 158.

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

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

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

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

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

• الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة من ها من خلال إظهار التحسن المرغوب.

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

الفصل الثالث

دراسة حالة

الشركة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز بالجلفة

تمهيد:

ختمت الجزائر ثاني ألفية في التاريخ الميلادي ، باستعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى بعد التطبيق الصارم لبرامج التصحيح الهيكلي ، التي أملت لها ضرورة فك الاختناق المالي بالحصول على قروض الهيآت المالية الدولية ، و في مقدمتها صندوق النقد الدولي والتحول نهائيا إلى الليبرالية و اقتصاد السوق . إلا أن عودة الروح التنموية و الرجوع إلى قطار النمو في بداية هذه الألفية الثالثة ، لن يتم دون الحسم في مسائل عدة ، تحتاج إلى كم هائل من الدراسات الأكاديمية و الأبحاث الميدانية ، مع الاستفادة من مزايا اقتصاديات الأشقاء و الجيران ، الذين عالجوا قبلنا أمراضهم الاقتصادية ، و ضرورة التعجيل بتقييم شامل للسياسات السابقة ، والنتائج السوسيو - اقتصادية التي خلفتها ، و ذلك للتكيف بسرعة مع تحديات العولمة ، و رهانات الألفية الثالثة . و فيما يخص المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، فإنها مجبرة على الاستجابة و التكيف مع التحولات السريعة و العميقة في الاقتصاد العالمي ، اندماجا في الحركة الاقتصادية العالمية ، و تفتحا على المحيط التنافسي اقليمي ، متوسطيا و عالميا ، و هو ما يستلزم إعادة النظر في طرق الإدارة و التسيير و التنظيم ، كالقيادة و الاتصال و التحفيز و التسويق و غيرها . و لقد ظل التوجيه المركزي و التسيير الإداري الأحادي مهيمنا على الحياة الاقتصادية ، منذ الاستقلال ، و اهتمت الدولة طوال ثلاثة عقود من البناء الاقتصادي ، بتطبيق سياسة الصناعات المصنعة و أقطاب النمو ، التي حاولت اختصار المسافة نحو التقدم الصناعي و الاقتصادي ، فتم تهميش عدة وظائف في التسيير ، اعتقادا خاطئا بأن الأولوية - آنذاك - تستدعي التركيز على الجوانب الكمية و التقنية ، و تأجيل البث في العامل الإنساني ، إلى حين تكوين قاعدة صناعية صلبة ، و اقتصاد وطني قوي . إن عدم الاهتمام بتطوير و تحسين أداء العاملين ، في ميدان تسيير الموارد البشرية ، جعل دورها لا يتعدى التوظيف و الأجور ، بل إنها كانت عبارة عن وظيفة إدارية " مهمشة " مقارنة بالوظائف الاستراتيجية للمؤسسة . و عليه فإن هذه المداخلة تحاول تبيان واقع منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال البحث عن الأسباب العميقة و الحقيقية لعدم فعالية الاتصال التنظيمي ، وفق رؤية تحليلية نقدية ، تأخذ بعين الاعتبار المعطى النفسي - الاجتماعي ، مع اقتراح حلول علمية و عملية ، تمت صياغتها في 30 مقترحا لتكييف منظومة الاتصال التنظيمي ، مع

تحديات المنافسة الأجنبية ، التي سوف تفرزها اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة .

المبحث الاول : تعريف بالمؤسسة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لتكون محل الدراسة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة.

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها.

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء بالجلفة.

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجودة مقرها بالبلدية، كانت سونلغاز سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى المديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقع إستراتيجي هام، فهي تقوم على إرضاء زبائنها عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف، في 22.03.2015 يبلغ عدد عمالها 349 عامل يتوزعون كالتالي 68 منفيين، 205 متحكمين، 76 إطارات.

مهامها:

أ- المهام التقنية:

*إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لأهدافها.

*تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

*الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب- المهام التسييرية:

*النتاج، النقل، وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

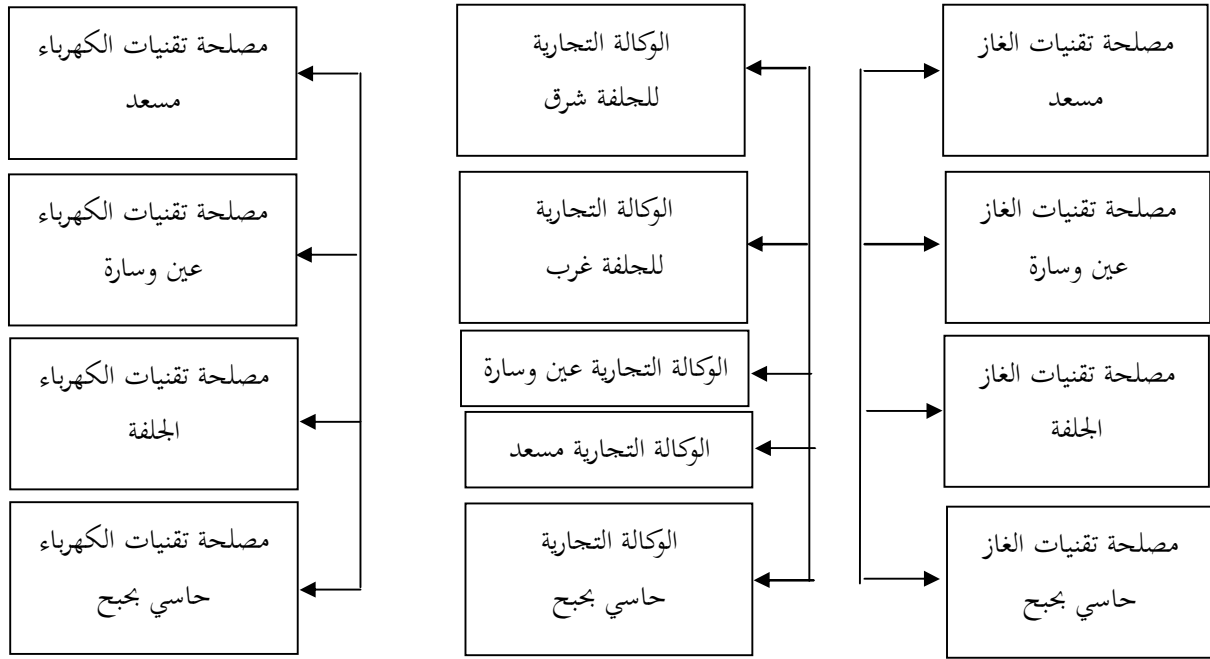
*نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

*المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

*خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر والخارج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة. شكل: 06.





المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي ويعرف بأنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة". بالإضافة إلى ذلك فقد اعتمدنا أيضا على المنهج الإحصائي الذي من خلاله يمكننا تحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس.

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وتوظيفه في دراسة حالة مديرية سونلغاز بالجلفة ويعرف هذا المنهج "دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار".
العينة:

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع الدراسة، وفي سبيل الحصول على إجابات موضوعية بعيدة عن التحيز فقد اخترنا أفراد العينة عشوائيا 50 إداري، أي حوالي 14 بالمائة من مجتمع الدراسة وقد أبدى أفراد العينة تجاوب كبير للموضوع ورغبة في الإجابة عن أسئلتنا.

المطلب الثاني: أدوات التحليل.

إن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات بغية الوصول إلى حقائق علمية صحيحة للمشكلة البحثية المطروحة، وبما أن لكل بحث فرضيات فإن طبيعة هذه الفرضيات تتحكم بالأدوات التي يتعين بها الباحث في الدراسة وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان والذي يعد أداة لجمع المعلومات من خلال استمارة تحتوي مجموعة من الأسئلة يتم صياغتها وترتيبها بطريقة منظمة، يقدمها الباحث الميداني للمبحوثين إما بالبريد أو يجري تسليمها باليد لكي يدونوا فيها إجاباتهم بأنفسهم أو يقوم هو بتدوينها نيابة عنهم تدوينا دقيقا .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم السياسية

إستبيان

خاص بالموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة حول موضوع (الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية)
تحية طيبة تليق بمقامكم وبعد.

يشرفنا أن تقدموا لنا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل وهذا لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية.
نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الذي يتضمنها هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك للاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي، علما أن نتائج هذا الاستبيان صمم لأغراض الفكر العلمي فقط وأن المعلومات التي سوف تدونها تحاط بالسرية التامة.

لكم منا جزيل الشكر والاحترام

إعداد الطالب

- عبد الجليل لعور

الموسم الجامعي:

2017 / 2016

الاستمارة

ضع علامة X على الإجابة المناسبة وأجب على الأسئلة المقترحة:

أولاً: بيانات شخصية

1- الجنس ذكر أنثى

2- حسب السن:

20 - 30 سنة

31 - 40 سنة

41 - 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- حسب المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي دراسات أخرى

4- الحالة الاجتماعية:

مسؤول عن أسرة غير مسؤول عن أسرة

5- حسب الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 21 سنة

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|---|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 1) هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 2) هل تعتبر الاجتماعات اهم وسائل الاتصال؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 3) هل تلجأ إليك الإدارة أحياناً لطلب رأيك في موضوع ما؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 4) هل المعلومات تصلك في الوقت المناسب؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 5) هل يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال بك؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 6) هل تفضل المقابلة الفردية مع المسير لطرح انشغالك؟ |

- 7) هل المحادثة الشفوية مع رئيسك المباشر تساعدك في طرح انشغالك؟
 نعم لا
- 8) هل تجد صعوبة في طرح انشغالك؟
 نعم لا
- 9) هل الإدارة مهتمة باستقبالك للاستماع لانشغالك؟
 نعم لا
- 10) هل تقوم بإنجاز أعمالك في وقتها دون تأخير؟
 نعم لا
- 11) هل للاتصال بمسؤولك المباشر في العمل وطرح انشغالك له دور إيجابي في عملك؟ نعم
 لا
- 12) هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين أدائك؟
 نعم لا
- 13) هل اهتمام الإدارة بك زاد من مردوديتك في العمل؟
 نعم لا
- 14) هل لعملية الاتصال المباشر للإدارة زيادة في أدائك داخل المؤسسة دور إيجابي؟ نعم
 لا

ثانيا: بيانات تتعلق بموضوع الدراسة.

- 1- هل هناك اتصال في المؤسسة؟
 نعم لا
- 2- هل للاتصال دور ايجابي في تحسين العمل ؟
 نعم لا
- 3- هل تقوم بإنجاز أعمالك في وقتها ؟
 نعم لا
- 4- هل تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالك؟
 نعم لا
- 5- هل الادارة مهتمة باستقبالك للاستماع لانشغالك ؟
 نعم لا
- 6- ما هو شعورك أثناء تأدية مهامك؟

الراحة القلق الخوف شعور آخر

- 7- هل يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال؟
 نعم لا
- 8- هل هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة؟
 نعم لا
- 9- كيف ترى المهام الموكلة لك؟
 نعم لا
- 10- كيف يتم تقييم المؤسسة في هذا المجال؟
 حسن متوسط ضعيف
- 11- هل تتلقى الاوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر ؟
 نعم لا
- 12- هل تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤولين؟
 نعم لا

من خلال عرضنا للاستمارة ركزنا على محور الاتصال وعلاقته بتحسين أداء الموظفين

للمؤسسة أو علاقته بالأداء الوظيفي وانعكاسه على أداء الموظفين داخل المؤسسة .

ومن اجل ذلك قمنا باختيار 10 موظفين عشوائيا لمعرفة رأيهم في الاتصال داخل

المؤسسة وأهميته ؟ وهنا نقوم باستعمال المهادلة التالية :

عدد درجات الاختيار الاول (نعم)	←	س
عدد درجات الاختيار الثاني (لا)	←	ص
عدد الأفراد	←	ن

جدول توزيع وتفرغ العينات

العدد	الجنس	السن	رأيهم في الاتصال
10	06 ذكور	40-26	07 نعم
	04 اناث	51-41	03 لا

بعد القيام بالعملية الحسابية يمكننا استنتاج ان للعما نظرة ايجابية للاتصال فهم يؤيدون

فكرة الاتصال داخل المؤسسة ويعتبرونه انعكاسا ايجابيا على أدائهم الوظيفي .

لمعرفة نمط الاتصال في المؤسسة يتضح لنا جليا أنه هناك وعي من الموظفين بأهمية

الاتصال داخل المؤسسة والذي يجب أن يعزز أكثر من خلال تنمية التواصل مع رؤوسهم

مما ينعكس ايجابا على تأدية وظيفتهم .

كما يتضح لنا ان الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل من خلال اتصال

المؤسسة بعمالها في أوقات مختلفة عن طريق المشرف المباشر او وسائل اخرى

كالاتتماعات مما يساعدهم في فهم ما تريده الادارة منهم لخلق جو تنافسي داخل العمل

والسير الحسن للمؤسسة

الختامة

الخاتمة العامة :

الاتصال ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة،فهو يمثل أهمية بالغة على مختلف الأصعدة وعليه فمن واجب المؤسسة تفعيل الاتصال،وتطوير شبكة اتصالاتها بما يتناسب واهدافها المرسومة سابقا ،ومن هنا كان هذا البحث ليسلط الضوء على بعض المشاكل الاتصالية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية ومحاولة لتفعيل الجانب الايجابي في هذا الاتصال من خلال :

لزيادة تنمية مهارات العمال الاتصالية

لزيادة الوعي بمحاولة تجنب معوقات الاتصال

لتشجيع التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة ،

لزيادة العلاقات الداخلية بين العمال

لمحاولة موائمة متغيرات البيئة الخارجية مع الوضعية الاتصالية بالمؤسسة

لضرورة التنويع من قبل الإدارة العليا في أنواع الاتصالات صاعدة ،هابطة

رسمية ،غير رسمية ...الخ

لتدريب العمال على مختلف التقنيات الجديدة للاتصال الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1/ إبراهيم ،عبد الباري درة ،زهير،نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن
،عمان،داروائل،ط1، 2007
- 2/أحمد،ماهر،إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية،2001
- 3/حمود،خضير كاظم،الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ،كلية الإقتصاد،الجامعة
الهاشمية،ط1، 2000
- 4/حمود،خضيركاظم،إدارة الموارد البشرية،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،الجامعة
الهاشمية،ط1، 2007
- 5 / خيري ،خليل الجميلي،الإتصال الفعال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي
الحديث،الإسكندرية،1997
- 6/راوية،محمدحسن،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الإسكندرية ،كلية التجارة،الدار
الجامعية 2001
- 7/راوية،محمد حسن،إدارة الموارد البشرية،كلية التجارة ،الدار الجامعية،2001
- 8/عمر،وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية،عمان،مؤسسة زهران، بدون طبعة
- 9/عمر،وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي،عمان،دار وائل،2005
- 10/عبدالعزيز،الصالح بن جبور،أصول ومبادئ الإدارة العامة،دار الثقافة للنشر
والتوزيع،الأردن،ط1 2000

11/كامل،بربر،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان،ط2، 2000

12/مصطفى،عشوي،أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ،بط ،الجزائر ،المؤسسة الوطنية للكتاب،1992

13/صلاح،محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2003

14/صلاح،محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ،2000،

15/فرج ،شعبان،الإتصالات الإدارية،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،

الدراسات غير المنشورة:

المذكرات :

1/بن داود،العربي،فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة، قسنطينة قسم علم الإجتماع،2007

2/كفان، سليم، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير ،قسنطينة 2004

3/مراد،خلاصي، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل ،قسم علم النفس، قسنطينة 2007

4/صبرينة،رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،مذكرة لنيل درجة الدكتوراه،علم الإجتماع،قسنطينة،2007