جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والإتصال

عنوان المذكرة:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني

دراسة مسحية لعينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية في الفترة من 16 فيفري الى 15 مارس 2020

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إعداد الطالب:
زبير سحنون

تحت اشراف الدكتور:
* د. حكيم بوغرارة

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع الى جميع من يعرفني سواء من قريب أو من بعيد.

كلمة شكر:

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير الى الأستاذ الفاضل الدكتور حكيم وبوغرارة على حسن قبوله الاشراف على هذا العمل وتقديمه لي النصح والارشاد والتوجيه المتواصل في معالجة أفكار هذا البحث، فكان مثالا للأستاذ المهتم، والأستاذ المعاملة، والأستاذ الأخلاق، والذي زرع فيا معاني إتقان العمل، فلك مني كامل عرفاني وتشكراتي الخالصة يا أستاذي الموقر.

الشكر الجزيل موصول كذلك الى جميع الأساتذة الذين كان لهم الفضل الكبير في تحصيلنا العلمي خلال أربعة سداسيات.

كما نتوجه بشكرنا الى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد.

خطة الدراسة:

مقدمة

الاطار المنهجي:

أولا: أسباب اختيار الموضوع

ثانيا: أهداف الدراسة

ثالثا: الإشكالية والتساؤلات

رابعا: الفرضيات

خامسا: تحديد المصطلحات والمفاهيم

سادسا: المنهج المستخدم

سابعا: أدوات البحث

ثامنا: مجتمع البحث

تاسعا: العينة

عاشرا: الدراسات السابقة

الجانب النظري للدراسة:

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

المطلب الثالث: مورفلوجية الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: هيكل الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: تجليات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: خصائص الاتصال الفعال

الفصل الثاني: الأداء المهني

المبحث الأول: ماهية الأداء المهني

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: محددات الأداء المهني

المطلب الثالث: أنواع الأداء

المبحث الثاني: ملامح الأداء المهني عمليا وماهية مؤسسة البحث

المطلب الأول: أبعاد الأداء

المطلب الثاني: تقييم الأداء المهني

المطلب الثالث: إجراءات تحسين مستوى الأداء المهني والتعريف بالمؤسسة ميدان البحث

الجانب الميداني للدراسة

أولا: تحليل العينة ميدانيا

ثانيا: عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

نتائج الدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الاستمارة الميدانية للدراسة

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع " سونلغاز المدية "

فهرس المحتويات:

مقدمة.....	أ
الاطار المنهجي:	
أولا: أسباب اختيار الموضوع.....	05
ثانيا: أهداف الدراسة.....	05
ثالثا: الإشكالية والتساؤلات.....	05
رابعا: الفرضيات.....	08
خامسا: تحديد المصطلحات والمفاهيم.....	09
سادسا: المنهج المستخدم.....	10
سابعا: أدوات البحث.....	11
ثامنا: مجتمع البحث.....	12
تاسعا: العينة.....	12
عاشرا: الدراسات السابقة.....	13
الجانب النظري:	
الفصل الأول: الاتصال التنظيمي	
المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.....	18
المطلب الأول: تعريف الاتصال.....	18
المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال.....	21
المطلب الثالث: مورفلوجية الاتصال التنظيمي.....	24
المطلب الرابع: هيكل الاتصال التنظيمي.....	25
المبحث الثاني: تجليات الاتصال التنظيمي.....	37
المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم.....	37
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....	42
المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي.....	44
المطلب الرابع: خصائص الاتصال الفعال.....	50

الفصل الثاني: الأداء المهني	
المبحث الأول: ماهية الأداء المهني.....	54
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	54
المطلب الثاني: محددات الأداء المهني.....	55
المطلب الثالث: أنواع الأداء.....	56
المبحث الثاني: ملامح الأداء المهني عمليا وماهية مؤسسة البحث.....	59
المطلب الأول: أبعاد الأداء.....	59
المطلب الثاني: تقييم الأداء المهني.....	60
المطلب الثالث: إجراءات تحسين مستوى الأداء المهني والتعريف بالمؤسسة ميدان البحث	86
الجانب الميداني للدراسة	
أولا: تحليل العينة ميدانيا.....	92
ثانيا: عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.....	93
نتائج الدراسة.....	110
الخاتمة.....	114
قائمة المراجع.....	116
الملاحق.....	122
الاستمارة الميدانية لدراسة.....	122
الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع " سونلغاز المدية ".....	130

قائمة الأشكال والجداول:

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عملية الاتصال	21
02	الاتصال الرسمي واتجاهاته	28
03	الاتصال الرسمي النازل	30
04	الاتصال الرسمي الصاعد	32
05	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	34
06	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	77
07	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	80

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل	93
02	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الصاعد	95
03	استجابات أفراد العينة بحسب فئاتهم العمرية عن محتوى بنود الأداء المهني	95
04	استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب مستواهم التعليمي على الأداء المهني لدى العمال	102
05	استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية على الأداء المهني	106

مقدمـــة :

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

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

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

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

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها

ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

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

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

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة سونلغاز بالمدية للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء، و تحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من الأداء الجيد داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وأخر ميداني.

الاطار المنهجي: وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر فرضيات و دراسة بعض البيانات الشخصية (من سن، مستوى تعليمي وأقدمية)، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه الى فصلين، تناولنا فيه مايلي:

الفصل الأول: وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي: تطرقنا فيه الى مفهوم عملية الاتصال ،الاتصال التنظيمي وتطرقنا من خلاله إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير الى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال.

الفصل الثاني: كان عنوانه الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أنواعه، أبعاده، كما حاولنا أن نسلط الضوء على إجراءات تحسين مستوى الأداء.

و قد جاء القسم التطبيقي مشتملا على 5 جداول احصائية مركبة حاولنا من خلالها اختبار فرضيات الدراسة.

الإطار المنهجي

أولا: أسباب اختيار الموضوع:

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

- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته باداء عمالها .

- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة .

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه .

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي .

ثانيا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على

– معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي .

– معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية باداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
– معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

– معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي،الاقدمية 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 و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

ثالثا: الإشكالية :

تعرف المؤسسات الجزائرية في المجالات الاقتصاية والتجالاية والخدماتية تحولات كبيرة فرضتها معطيات السوق والعولمة من خلال استحداث هيئات جدية تعنى بتطوير الأداء للحفاظ على مكانتها

ومحاولة ايجاد اسواق جديدة من خلال تطوير أدائها الداخلي، وهذا من خلال تحسين عملية الاتصال و وضع العمال والموظفين في أحسن الظروف ،وكذا البحث عن أنجع السبل لتلبية رغبات واحيتاجات الزبائن، ومن بين المؤسسات الجزائرية البارزة في المجال الإقتصادي نجد مؤسسة سونلغاز التي تعرف حركية و زخم معتبر في مجال الاتصال.

بحيث 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 البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار .

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

الواقع لو نظرنا الى عملية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق 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 نعايشه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات فالكمبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ماهي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار .

فتخطى 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 الى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم

وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى 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 التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية .

فالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي الى 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 التنظيمي 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 في 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 و الحفاظ على بقاءها 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 المورد البشري، 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 التنظيمي والاداء الوظيفي محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بالمدية وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على آداهم 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 بقاءها ورقيها .

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية :

1) ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

2) هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعاملين؟**3)** هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

4) ما هو دور الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز المدية ؟

5) ما هي أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي الغالب في مؤسسة البحث ؟

6) ماهي محددات الأداء المهني المتدخلة في تقييمه؟

رابعا: الفرضيات :

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

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين .

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

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

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

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي :

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

خامسا: تحديد المصطلحات والمفاهيم

• **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 .

• **الاتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها [1]

• **الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [2]

. **تعريف المؤسسة:** هي مجموعة من الوسائل المادية التكنولوجية المالية و البشرية المنظمة بهدف خلق لثروة "القيمة المضافة" من خلال تعظيم الأرباح و تدنية التكاليف فهي وحدة إقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي و هدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ، و هناك من يعرفها بأنها تنظيم إقتصادي مستقل ماديا يجمع بين عوامل إنتاجية قصد توفير الإنتاج (سلعي أو خدماتي) لغرض تسويقه.([3]

[1] محمد فتحي الحكيم، الإدارة أصول ومفاهيم، دار العلم للملايين، لبنان، 2016، ص55

[2] عثمان علي نجاح، مبادئ الإدارة العامة –مقترب نظري- ، دار الطليعة المشرقة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص71.

[3]- توفيق فهمي رجائي، الاتصالات الادارية حقائق ومفاهيم، المكتب الحديثة، مصر، 2015، ص39.

سادسا: المنهج المستخدم

ارتأينا لانجاز هذه المذكرة الموسومة ب " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني للعمال في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية" أن نستعمل المنهج الوصفي التحليلي بالنظر لملاءمته لهذا النوع من البحوث، كما أنه لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ([1]).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعا لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستنادا إلى كتب المنهجية فان المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا ([2]).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ([3]).

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

[1] - حميدة عمراوي، مراحل الضوابط المنهجية إعداد البحث، مجلة الباحث الاجتماعي والنفسي، العدد 11 ، جامعة البويرة، بدون تاريخ، ص 96.

[2] -عمار بوحوش، محمد محمود الدنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 96.

[3]- بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.

سابعا: أدوات البحث:

أ- الإستمارة:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة سونلغاز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقدٍ إعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هده الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد أو تسليمها الى المبحوث شخصيا و إسترجاعها لاحقا.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة الى محورين :

المحور الأول: تناول الاتصال التنظيمي وضم 22 سؤالا ، من سؤال 01 الى سؤال 22 ، أسئلة تتمحور حول الاتصال النازل وعددها 11 سؤال، وأخرى تتعلق بالاتصال الصاعد وهي كذلك 11 سؤال .

المحور الثاني: تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ، وعدد أسئلته 20 سؤال كأسلوب تقدير ذاتي للعاملين حول أدائهم الوظيفي ضمن مؤسسة البحث(سونلغاز)، كذلك نتطرق الى بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها ضمن الفرضيات وهي :

السن والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل .

وتكون الإجابة على سؤال الاستمارة متدرجة بين موافق، محايد، غير موافق، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد: 3، 2 ،1 على التوالي .

ب-الملاحظة الميدانية:

قمت بإستعمال الملاحظة الميدانية كأداة فعالة ومهمة من أداة البحث خاصة فيما يتعلق بملاحظة سلوكات الموظفين فيما يتعلق بموضوع البحث.

تحكيم وضبط الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على بعض المطلعين و المهتمين بميدان البحث العلمي ، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، وقد تم تحكيم الاستمارة من طرف الأستاذ الدكتور بشير عطاري تخصص علوم التسيير، حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالاتصال التنظيمي تم حذف سؤال "12" و"24" ،وإعادة صياغة سؤال الرابع"4" وسؤال الحادي والعشرين "21 ."

ثامنا: مجتمع وميدان البحث

يضم مجتمع الدراسة مئتين وعشرة (210) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا، وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (03عمال) وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها (10 عمال) أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197عاملا.

وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة اخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون(49) عامل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمدية

تاسعا: العينة

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجري عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع آو مدن أو غير ذلك .

عاشرا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة محطة انطلاقا لباحث و الخلفية النظرية لدراسته، فهي تعتبر ذات أهمية كبيرة لكونها تؤدي مهام كثيرة للباحث كي لا ينطلق من فراغ في دراسته، بالإضافة إلى كونها تعبر عن التواصل مع الجهود السابقة في دراسة الموضوع، لأنها تمكنه من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون ويعني ذلك وجو د جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا بالتالي للبرهنة على أهمية البحث وفيما يلي سوف نشير إلى بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض الجوانب ذات العلاقة بموضوع دراستنا.

الدراسة الأولى:

دراسة مصطفى سوايغ ":الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار "دراسة ميدانية بجامعة البليدة سنة 2009لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية. وقد انطلقت الدراسة من طرح سؤالين رئيسيين يكونان محددات الإشكالية التي ينبغي إيجاد أجوبة لها في أعقاب الدراسة:

-هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة مجال الدراسة؟

-هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

وقد انطلقت الدراسة من فرضية عامة صيغت على النحو الأتي:

-يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين هما:

-يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة.

-هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركة هؤلاء في اتخاذ القرارات.

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية و التي تمثلت في 3 أصناف :إداريين، تقنيين، مهنيين.

بنسبة سبر 10 بالمائة و مدى يساوي 10

أما الأداة المستخدمة هي الاستبيان حيث تم توزيعه على العينة المختارة، وبعد العرض

والتحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

من خلال اختبار الفرضية الأولى وجدوا أن وسائل الاتصال متوفرة في المؤسسة ومختلفة بشتى أنواعها من صاعد ونازل وأفقي، يعني وجود مد وجزر بين الإدارة والعمال، فالمعلومة في دوران دائم والاتصال ساري المفعول وعليه هناك تواصل بين أعضاء التنظيم، كما أنه يؤثر في مواقف العمال حيث أصبح لديهم وعي بأهمية ما يقومون به من عمل، وكذلك إدراك كل الأمور التي تحيط بهم خاصة أنهم من خلال ما سبق يكون لديهم تصور عن أهداف المؤسسة.

أما نتيجة الفرضية الثانية الخاصة بتقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار فقد ثبت أن الإدارة لا تفتح المجال لمرؤوسيها لاقتراح الحلول، فنادرا ما تلجأ لهم فهم أغلب الأوقات يتلقون الأوامر وينفذونها دون أي معارضة، فهذه الفرضية لم تتحقق لأن كل ما يرجوه كل عضو داخل التنظيم هو حضوره لعمليات اتخاذ القرار ومعرفة كل الآراء التي عرضت وكيف تم الوصول لاختيار الحلول التي تصبح القرار.

فهذه الدراسة توصلت إلى نتائج هامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بدراستنا وتتكامل معها، كتبيان أن للاتصال دور فعال في مختلف العمليات الإدارية، بالإضافة إلى أنه يوفر للرؤساء كم هائل من المعلومات على أساسها يكون القرار أكثر عقلانية، بحيث أن وجه الاستفادة من هذه الدراسة يتمثل في معرفة تأثيرات الاتصال التنظيمي على مختلف أطوار العملية الإدارية. ([1])

الدراسة الثانية:

دراسة لموشي عبد العزيز":أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات الادارية "دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية البليدة، نوقشت في جامعة البليدة سنة 2015 لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

حيث انطلقت الدراسة من طرح التساؤل الآتي :إلى أي مدى توجد علاقة بين أنماط القيادة التنظيمية قادة الخط الأول كمحور أساسي للدراسة الحالية (وكفاية الاتصال)؟

وللإجابة عليه فقد تم ترتيب التساؤلات الآتية:

[1] مصطفى سوايغ، الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجامعة البليدة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة البليدة، 2009.

1-إلى أي مدى تؤثر طبيعة وظيفة القائد على مدى تفويض السلطة؟

2-إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على مدى معرفة العمال لمضمون الاتصالات الهابطة؟

3-إلى أي مدى تؤثر أسس اختيار القائد على إمكانيات الاتصال الصاعد؟

4-إلى أي مدى تؤثر السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد على الاتصالات غير الرسمية؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستعينا بذلك بأربع أساليب وطرق فرعية معروفة للمنهج الوصفي:المسح الاجتماعي بالعينة، دراسة الحالة ،الوثائق و السجلات ،التحليل الإحصائي.

العينة:

أخذت من عمال المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية البليدة حيث يبلغ العدد الإجمالي 450 عامل موزعين علي أقسام متعددة، ونظرا لصعوبة المسح الشامل لكبر الحجم ولاعتبارات أخرى كالتكلفة والوقت فقد تم اختيار العينة من 7 قطاعات موزعة جغرافيا في 6 بلديات تمارس فيها المؤسسة مهام تسيير قطاع المياه وقد بلغ عددهم 184 عامل، وقد تم اختيار العينة من بين العاملين بالوحدات الفرعية المختلفة من بين المستويات غير الإشرافية وذلك نظرا لأن هؤلاء العمال يمثلون الغالبية داخل المؤسسة.

وكان الوسط الحسابي لعدد أفراد كل قطاع فرعي 26,28 بما فيهم رئيس الوحدة، وقد اعتمد في اختيار العينة طريقة تسمح بتمثيل أعضاء هذه الوحدات، تمثلت في أسلوب العينة العشوائية البسيطة الطبقية.

وتم ذلك من خلال المرور بمجموعة من الخطوات الأساسية:

-تحديد حجم العينة الكلية الممثلة لمجتمع البحث بطريقة عشوائية بسيطة في حدود نسبة50 بالمائة من عمال القطاعات الفرعية وفق العملية التالية:

- × 184×50/100=92نسبة العينة= 100 /العينة الكلية .وبالتطبيق نجد مجتمع البحث الكلي

من حجم العينة الكلية.

والأداة المستخدمة هي الاستبيان حيث تم توزيعها على العينة المختارة، وبعد العرض والتحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

كشفت الملاحظات والتحليلات أن هناك تشابه نسبي بين سمات بناء القيادة الرسمية في التنظيم المدروس وبناء القيادة الديمقراطية كما عرضها ماكس فيبر وقد تلخصت أبرز الخصائص التي جعلت بناء القيادة الرسمية في تنظيم الجزائرية للمياه يتعارض مع البناء البيروقراطي فيما يلي:

-التوظيف اللاعقلاني للمترشحين في بعض مناصب العمل والذي لا يستند إلى مقاييس اختيار موضوعية فهو يخضع إلى مقاييس غير حيادية كالعلاقات والصلات الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة مع أعضاء المستويات العليا للإدارة.

-تأثير القيادة غير الرسمية في التنظيم، حيث لوحظ وجود بعض الأفراد يتمتعون بدرجة مناسبة من القبول الاجتماعي داخل جماعاتهم تسمح لهم بإحداث التأثير فيها رغم أنهم لا يشغلون وضع رسمي في بناء الجماعة.

-وجود قيادة غير رسمية، وهي قيادة النقابة، وقد أشارت بعض الشواهد الكيفية أن المبررات التي يتخذونها القادة لقراراتهم لإقناع العمال هو تحالف القادة مع النقابة و ينفردون في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إشارة شواهد أخرى أن الحصول على المعلومة يتم من خلال الزملاء خاصة أولئك المتمتعين بعضوية النقابة، كما أن تسليط الجزاءات على العمال في حالة تغيبهم يخضع لعدة اعتبارات أبرزها مدى امتلاك العامل لعضوية النقابة و تمثيلها في مجلس الإدارة ووجود علاقة شخصية مع أحد أفرادها.

فهذه الدراسة توصلت إلى نتائج هامة و التي ستساعدنا في دراستنا وهي معرفة أن القيادة في التنظيم تعترضها مجموعة من المعوقات السلبية في أداء المهام عموما، والتي من بينها الاتصالات غير الرسمية وعليه ساعدتنا هذه الدراسة في معرفة الزاوية التي يجب عدم إغفالها في دراستنا وهي هل يتأثر اتخاذ القرار بالاتصالات غير الرسمية، وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في فهم جوهر وعمق الاتصالات في المؤسسة.[1]

[1] لموشي عبد المجيد، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية البليدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2015 .

الجانب النظري
الفصل الاول:
الاتصال التنظيم

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال

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

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسين هما :

1- من الناحية اللغوية :

اتصل الشيء- بمعنى التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه .
كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى علمه. ([1])
ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب و اشتراك.([2])
كما يعرفه قاموس روبار الصغير بمعنى:" أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول:" الاتصال هو ثقل المعارف وإقامة علاقة، ارتباط ".

في حين عرفها مختار القاموس بأنها" وصل الشيء بالشيء وصلا." بمعنى" نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين "([3])

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية commun ، وفي اللغة الانجليزية common أي "مشترك أو اشتراك في الشيء" فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة ([4]).

---

[1]- عامر محمد فتحي، معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، ط 5، لبنان،2015، ص 1028

[2]- سمير مزين والفي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط5، لبنان، ط5، 2001، 73.

[3]- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية –رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2014، ص 10.

[4]- جيري جراي: الإشراف الاداري، ترجمة وليد عبد اللطيف، مركز البحوث ، السعودية ،2010، ص 33

و بالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما .

2- من الناحية الاصطلاحية :

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

- فهناك من تناوله على أنه:" عملية نقل المعلومات من طرف لأخر" ([1])

يعرفه فايز 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 أكسفورد بأنه" نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة ".
عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم و إشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد ". ([4])

-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."([5])

فالاتصال يشير إلى تبادل و انتقال 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 ". ([6])

---

[1]- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر،2011، ص 60.

[2]- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة ، السعودية ،2013، ص 64.

[3]- سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية ،2015، ص63.

[4]- نفس المرجع السابق، ص 78

[5] - محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة المعرفة، ط1، مصر، 2015، ص 15.

[6] - مجدي احمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، مصر،2012، ص 69.

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication و يقصد به" مقاسمة المعنى و جعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات([1])

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فان الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه:" السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر ([2])

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فان الاتصالات هي:" استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات." ([3])

وفي إطار العمل والتنظيم فان" الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائما بوضوح ، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "فان كرانش "van cranch "" سنة 1973 ، والذي ميز بين 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 المنظمة ([4])

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 .

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2010، ص 30.

[2] - أحمد ماهر(أ): السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط6، مصر، 2015، 352.

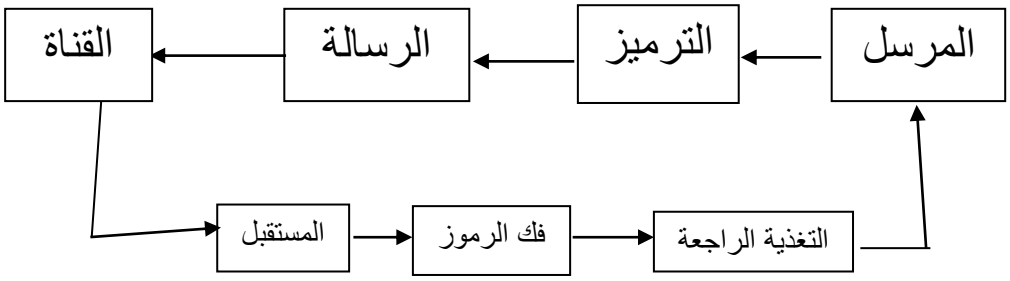
[3] - نفس المرجع، ص 352.

[4] -Christian Guillevic: Psychologie du travail ,Edition Nathan, paris, 2014, p p 127-128.

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية 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 .

والشكل رقم(01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة ([1]):



الشكل رقم (01) عملية الإتصال

***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 لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات

أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة– موضوع الاتصال– بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها و دونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف ([3])

[1] - خواجة عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر ،2015، ص 180.
[2] - محمد بهجة كشك، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1993، ص 14.
[3] - محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك– مدخل استراتيجي– ،دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2014، ص 255.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر أخر مثل التلفزيون، الراديو, الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما :([1])

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 و اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة .

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

***الترميز encoding :**

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

***الرسالة message :**

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواءا كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيت الهدف، ومن حيت استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية . ([2])

***القناة أو الوسيلة medium :**

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

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

ب- القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة .

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

د- القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات ([3])

[1] - لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2010، ص 214.

[2] - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2011، ص 241.

[3] - مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والادارة، دار الطليعة، ط1، لبنان، 2012، 14.

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 والمستقبل ([1])

***المستقبل receiver :**

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل 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 ..الخ ([2])

***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 و منفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل .

***التغذية الرجعية 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 يلي ([3]):

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

[1] - محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 256.
[2] - محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 255.
[3] - خواجة عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 180-181.

- 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 شفهية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة .

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

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

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

المطلب الثالث: مورفلوجية الاتصال التنظيمي

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 التنظيمي 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])

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

[1] - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 116.

[2] -Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication, édition hachette,paris,2010

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها ([1])

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى أخر 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 من75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات .

"ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات. فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل80 % من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم" ([2])

كما يشير بارناد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشاة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص ([3])

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية أنه:

- 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 .

المطلب الرابع: هيكل الاتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل

[1] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 226.
[2] - لوكيا الهاشمي، مرجع نفسه، ص ص 226-227.
[3] taieb hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,2010, p 221.

التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل .

حيت 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 وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافد ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات .

أولا: الإتصال التنظيمي الرسمي:

*** تعريفه:**

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

- " هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته

للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة ([2]).

ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

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

[1] - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 404.
[2] - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2015، ص221.

*** مهامه :**

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية ([1]):

- 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 و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف،وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

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

* نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافا.

* ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.

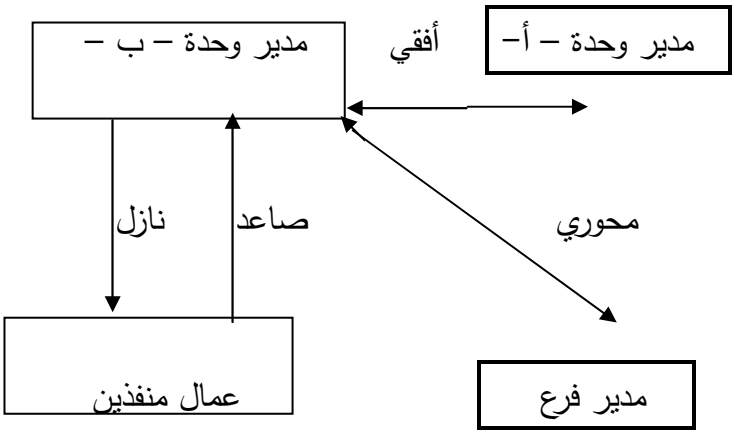
* يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحورالأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

* توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين مايخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

أ- أشكاله :

يتخد هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

[1] - هالة منصور: الاتصال الفعال- مفاهيمه وأساليبه ومهاراته-، المكتبة الجامعية ، مصر ،2010، ص54.



شكل رقم (02) يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته ([1])

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

1) الإتصال النازل:

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

وللإتصال الهابط هدفان هما:

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

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس ([2]) .

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

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

[1] - عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر ،2012، ص 547.
[2] - محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسة18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ،مصر ،2010، ص 183.

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

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

- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا.وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة ([1]) .

ب/ معوقات الإتصال النازل :

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

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

- أسلوب الفلترة 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 للعاملين[2].

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.

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

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

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

[2] - عبد الله الطويرقي، علم الاتصال والمعاصر دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط 2، السعودية، 1997، ص 43.

شكل رقم (03) يوضح الإتصال الرسمي النازل



2) الإتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم. ([1])

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من **ليسلي** و**ليود** في أربع نقاط والمتمثلة في:

1 – معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه 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 وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

5-معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة. ([2])

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

[1] - نفس المرجع، ص 226.
[2] - طريف شوقي فرج و آخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، مصر، بدون سنة، ص 289.

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

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

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

- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. ([1])

ب/ معوقات الإتصال الصاعد :

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

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.[2]

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

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

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة. ([3])

[1] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 224.
[2] - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة نع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 1999، ص 283.
[3] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص ص 187-188.

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

شكل رقم (04)يوضح الإتصال الرسمي الصاعد



3) الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. ([1])

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. ([2])

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

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

ج- تبادل المعلومات (المشاركة).

[1] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 219.
[2] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 225.

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين،حيت أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. ([1])

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

أ /مزايا الإتصال الأفقي:

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

- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة ([2]) .

ب/ معوقات الإتصال الأفقي :

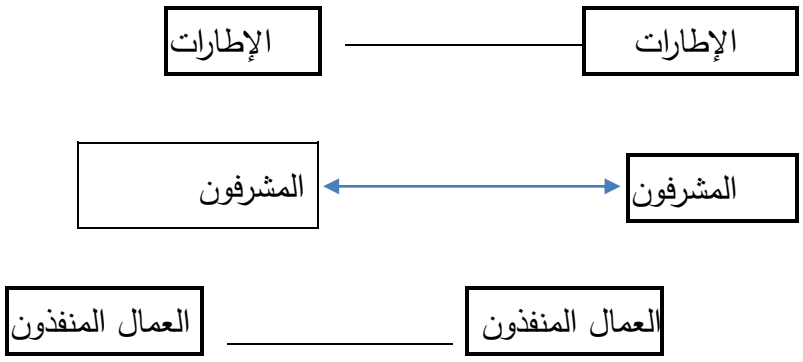
بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

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

- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات. ([3])

[1] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 190.
[2] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 195.
[3] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 180.

الشكل رقم (05) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.



4) الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل.وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في" أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق." ([1])

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

ثانيا: الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

1) تعريفه:

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو" الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة." ([2])

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 244.
[2] - خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 124.

– " هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان أخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية،حيت يتعذر كبته تماما." ([1])

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

2) دوافع وجوده:

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

1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

2- إن التنظيم الرسمي لايتمتع 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 والعاملين.

6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين. ([2])

والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

[1] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 237.
[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 250.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

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

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

3) سلبياته:

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

• إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

• يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

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

المبحث الثاني: تجليات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم:

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

الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

1) الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات،فإنها تفرغ في صورة كتابية،والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فان الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتاخد الإتصالات المكتوبة صورا عديدة،مثل: المذكرات،الخطابات المتبادلة، المنشورات ،الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية..الخ ([1]) .

أ /طرق الإتصال الكتابي:

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

- للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة.أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لايمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات. ([2])

[1] - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط 7، مصر، 1987، 271.
[2] - خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.، ص ص 143-144.

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.([1])

*** النشرات الدورية والخاصة:**

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

وتنقسم النشرات إلى:

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

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

*** الكتيبات والدليل :**

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

*** الشكاوي:**

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي. ([2])

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيت أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية،مما يجعلها أن تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال ([3]) .

[1] - عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1971، ص 143.

[2] -Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition esf- entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983: p 56.

[3] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 266.

ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي علىقسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتةوالتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل. ([1])

ب/ مزايا الإتصال الكتابي:

- إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي. ([2])
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الإتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيت وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها – إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد. ([3])
- توثيق عمليات الإتصال.
- إمكانية متابعة الإتصال.
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات. ([4])

ج/ معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا مايفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

[1] Alex muchielli(b) : op.cit :p 9.
[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 245.
[3] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 197.
[4] - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.

- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية. ([1])

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

- إحتمالات التحريف الكبيرة،فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى،فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

- حرمان مصدر الرسالة(المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي

(المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها. ([2])

2) الإتصال الشفوي:

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

أ /طرق الاتصال الشفوي:

*** الإجتماعات:**

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

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. ([3])

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 245.
[2] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 197.
[3] - نفس المرجع، ص 252.

*** الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:**

وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا.وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم. ([1])

ب/ مزايا الإتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

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

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة. ([2])

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

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

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لاتسجل غالبا،مما يهيئ الفرصة للخلاف،كما أنها لاتكفل فهما موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها،ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ.ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة،منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل . ([3])

- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة.

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

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 246.
[2] - طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان،2013، ص ص 521.-522.
[3] - سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص 270.

3) الإتصالات المرمزة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو ا لألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا مايتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة،فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. ([1])

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :

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 . ([2])

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على" توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال " . ([3])

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة." ([4])

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. ([5])

---

[1] - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 228.

[2] -أحمد ماهر(ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،2012، ص 31.

[3] - هالة منصور: الاتصال الفعال– مفاهيمه وأساليبه ومهاراته–، المكتبة الجامعية ، مصر ،2010، ص 54

[4] - أحمد ماهر(ب): نفس المرجع، ص 69.

[5] - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 32.

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانات التالية : ([1])

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 توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم ([2])

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها: ([3])

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

2- المشاركة في المعلومات: يساعد 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 .
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم .

---

[1] - نفس المرجع، ص 32.

[2] - محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل الاتصالي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011، ص ص 27-28.

[3]- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الانسانية، العدد 22، الجزائر، 2011، ص ص 120-121

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 و ثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف .

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

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي في ما يلي :

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

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

المطلب الثاث: معوقات الاتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد 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 .

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 وأهم هذه العوائق هي :

***تباين الإدراك :**

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

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية :

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

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

ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها .

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه. ([1])

* **الإدراك الانتقائي :**

يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات وآراء وأفكار .

* **الانطواء :**

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

[1] - محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسة18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، مصر ،2010، ص 307

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه . ([1])

* **اللغة :**

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات. ([2])

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

***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 و اتجاهه ([3]) .

* **تنقية وغربلة 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 المرسلة 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 الإدارية ([4]) .

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 252.

[2] - طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان،2013، ص 522.

[3] - عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان ،2010، ص ص 73-74

[4] - ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

* **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة ([1]).

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 و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم .

ويمكن توضيح هذه العوائق في ما 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، حيت يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعقد الاتصالات فيه .

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

* **الإختلافات 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 وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها ([2]).

[1] - عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر ،2012، ص 74

[2] - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي– مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم– ، دار الفكر، ط3، الأردن، 2013، ص 42.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الاتصال :" فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا." ([1])

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

3) المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة و المسؤولية ، 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 حيت المستويات الإدارية التي تمر 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 الى 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

[1] p. Casse, Ay . couhaere: les outils de la communication efficace, chotard et associe éditeur,2011, p 51.

في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة. ([1])

*** صعوبات انطلاقا 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 عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا 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 و انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة .

* 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 المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين .

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

- احتمالات التحريف الكبيرة .

- عدم توفر التغذية الرجعية، 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 .

[1] - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر،2011، ص 75.

- التداخل بين التنفيذ و الاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما ([1])
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن

الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة .

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين .
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيت يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيت أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة .

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

المطلب الرابع: 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 آن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية ([2])

حيت يشير كل من ويلي و وايت (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 نفسها . ([3])

[1] - كامل المغربي، مرجع سابق، ص 41.

[2] - منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2014، ص 22

[3] - جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة ، الجزائر،2012، ص 50.

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 إيجابية ([1])

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." ([2])

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي :

1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته 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 حاجاته 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 .

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل ([3]).

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 وبث روح الثقة والتعاون بينهم .

[1] - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية –مدخل الأهداف–، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ،2010، ص 161.

[2] Richard Arcand: la communication efficace, debock université,paris,2015, p 22.

[3] - هالة منصور، مرجع سابق، ص 58.

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 الآخرون ([1])

8- لابد 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 أثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيرا فان الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الاتصال كما يقول" بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها ([2])

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصداقية 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] - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص ص 91-92.

[2] - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2015، ص 37.

الفصل الثاني:
الأداء المهني

المبحث الأول: الأداء المهني

المطلب الأول: مفهوم الأداء

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

1-1 المعنى اللغوي :

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

أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به ([1])

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 و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج" ([3])

* "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 و الكيفية" ([4])

---

[1] - ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد، 14، ص 26.

[2] - أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ،2011، ص 166.

[3] - حسن راوية(أ): إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبلية-،الدار الجامعية،2011 مصر، ص 201.

[4] - عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية ،العدد(1)، الجزائر، نوفمبر2012، ص 86.

* "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". ([1])

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

- ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و الإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. ([2])

- يرى علي السلمي أن الأداء هو" الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ." ([3])

* تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس ". ([4])

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

المطلب الثاني: محددات الأداء المهني

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ." ([5])

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .

[1] - محمد سعيد أنور سلطان(أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2015، ص 119.
[2] - صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر ،2012 ، ص 175.
[3] - نفس المرجع، ص 179.
[4] - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2015، ص 25.
[5] - راوية حسن (أ)، مرجع سابق، ص 210.

- 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 :

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

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر . ([1])

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

المطلب الثالث: أنواع الأداء

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

[1] - حسن راوية(ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2015، ص 216.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك : ([1])

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

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

أ/ الأداء الداخلي :

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

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

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

* الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام 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 تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

3-2 حسب معيار الشمولية :

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

[1] - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية، 2014، ص ص 35-36.

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 ، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج ،أداء وظيفة التسويق . ([1])

[1] - عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، لبنان،2012، ص 56.

المبحث الثاني: ملامح الأداء المهني عمليا وماهية مؤسسة البحث

المطلب الأول: أبعاد الأداء المهني

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 :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر 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 تؤدى 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 220.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المهني

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

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 و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى. ([1])

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

[1] - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ث 285.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو" قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم[1]."

كما يعرف **أحمد ماهر** تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم[2]."

و يرى **عبد الغفار حنفي** في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا ....). " ([3])

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

2) عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما 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 وأخر 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 دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات – وخاصة المنظمات الصناعية– إلا في أواخر العشرينات وأوائل

[1] - محمد سعيد أنور سلطان (ب)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 249.
[2] - أحمد ماهر (ج)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 284.
[3] - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2006، ص ص 361-362.

الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل." ([1])

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[2]."

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة.كما أنها تعد– عملية تقييم الأداء– " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل." ([3])

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

3) أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض :

إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي: ([4])

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.

[1] - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 249.
[2] - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 123.
[3] - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 362.
[4] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 407-408.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة،تبين ان13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب/ أغراض إدارية :

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

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لابد 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 الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدى الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنميةأدائه 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 المديرون 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 بشان العاملين ،وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

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

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور...الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم .
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.

- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

4) 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.

أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

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

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيت الاستخدام والانتشار فقد إتضح 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 للتقييم6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 % . ([1])

[1] - عبد الغفار حنفي (ب)، مرجع سابق، ص 366-367.

ب- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداءالوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص. ([1])

ج- 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 أولا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد . ([2])

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه،إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 444-445.
[2] - عبد الغفار حنفي (ب)، مرجع سابق، ص 367.

د- التقييم عن طريق المرؤوسين:

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

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

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية،إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفيرالمعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. ([1])

هـ- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ فان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

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

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 445.

بتصميم استقصاء لكل نزيل 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، حيت يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة. ([1])

5) 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 يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعضالعوامل 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 المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 446-447.

[2] - فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2005، ص ص 269-270.

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 الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

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 الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

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

طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

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

أولا: 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 معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي. ([1])

ب/ طريقة التوزيع الإجباري

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

01 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

02 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

[1]- فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص 272.

04 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

02 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

01 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 01 % بدرجة امتياز ،02 % بدرجة جيد ،04 % بدرجة مقبول ،02 % بدرجة ضعيف ،01 % 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 يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة – أيضا– أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه. ([2])

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي (ج)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

[2] - فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص 272.

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.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين. ([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 مايلي: ([2])

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

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

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

[1] - فاروق عبده فليه، مرجع سابق ، ص ص 272-273.
[2] - نفس المرجع، ص ص 273-274.

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

هـ- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدى التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا 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 ،بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضجMature ،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.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

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

أ /طريقة الاختيار الإجباري Forced choice :

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

العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

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

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

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

ب/ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

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

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم. ([1])

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

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي (ج)، 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 غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى– تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف. ([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 فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د /طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما 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])
ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

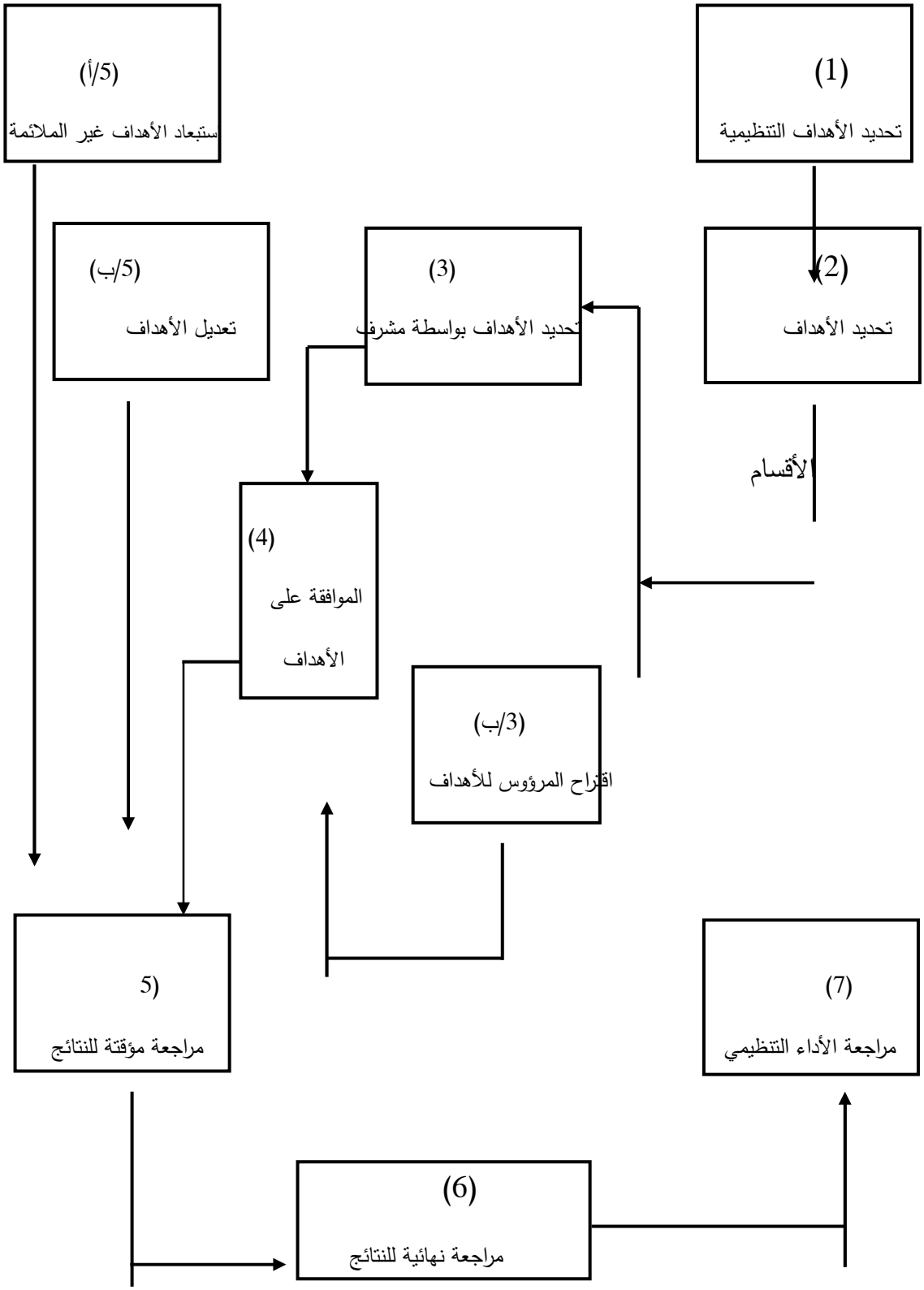
[1] - فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص 275.
[2] - فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص 276.

- 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 اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل ([1])

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 433-434.

ويبين الشكل رقم (07) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف ([1])



شكل (06) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

[1] - نفس المرجع، ص 435.

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة

الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي. ([1])

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي: ([2])

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

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

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

- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعة للأداء

- في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي

- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء :

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

- مبدأ الترشيد والمنطق Rationality
- مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 434.
[2] - نفس المرجع، ص 437.

- مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

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

- التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان. ([1])

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

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

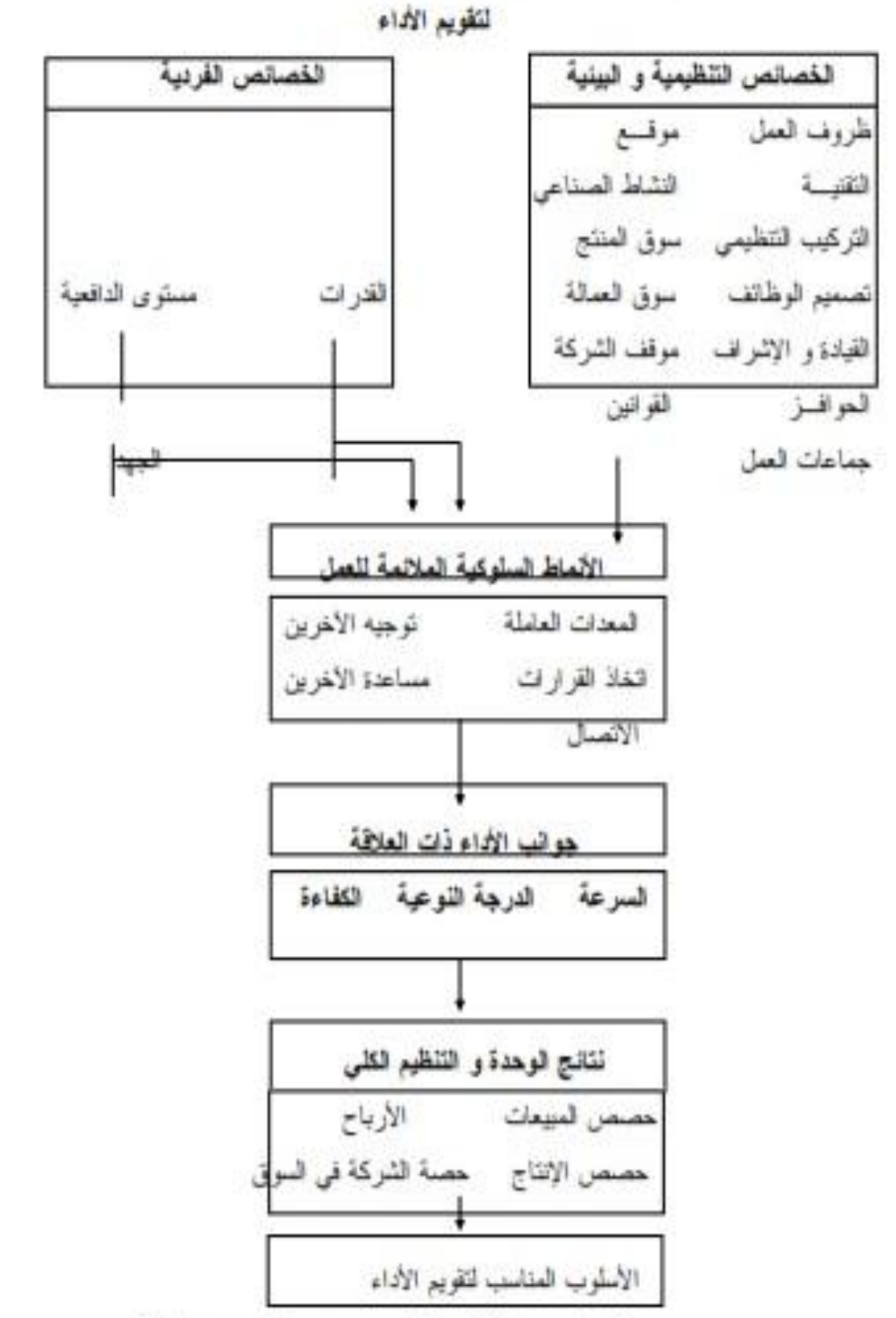
ي/ طريقة التقييم الذاتي:

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

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

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

شكل رقم (07) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء



المصدر : سيزلاقي وولاس : مرجع سابق . ص 394

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 لمرؤوسيهم.إن ذلك يعتبر خطا شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهم .

- **الاتجاه الوسط في التقدير:**

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

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 453-454.

- **العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):**

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

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

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء – منذ سنوات – أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ.

ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة – أيضا– عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن

[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 455.

يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لأخر، 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])

المطلب الثالث: إجراءات تحسين مستوى الأداء والتعريف بالمؤسسة ميدان البحث

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية ([2])

• تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل 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 الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ .

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

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

[1] - سيزلاقي وولاس، مرجع سابق، ص 386.

[2] - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي–، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2013، ص ص 157–158.

- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء .

ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

أ- تحسين الموظف:

وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق :

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

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،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، حيت يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

ب- تحسين الوظيفة :

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

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

لمحة عامة عن ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية مركز التوزيع 02 بحي السهلالغربي بولاية عنابة وسنتناول بعض المراحل التي مرت بها شركة سونلغاز منذ تأسيسها.

المرحلة الأولى 1947 – 1969 :

- تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947 ،وهي أول مؤسسة مختصة فيمجال الكهرب اء والغاز في الجزائر ، حيث كانت تسير من قبل إطارات فرنسية لكون الجزائر فيهذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي .وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصرا على بعضالمدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر .

- استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة 1969 أي إلى ما بعد الاستقلال ، وبعدها تمتأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي سميت: المؤسسة الوطنيةللكهرباء والغاز SONELGAZ .

المرحلة الثانية : 1969 – 1983

- في هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وذلك سنة 1969 وأستمر نشاطها في هذا المجال إلى غاية 1983 ، وكان إنشاؤها طبقا للتعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 1969/07/26 ، والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969.

- تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

المرحلة الثالثة : 1983 – 1991 :

- وتميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز ، حيث تم تقسيمها إلى عدة فروع أهمها:

KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية **KAHRAKIB** مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

KANAGAS مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGAZ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية **ETTERKIB** مؤسسة صناعة التركيب الصناعي AMC : مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة .

أصبحت كل هذه الفروع مستقلة نسبيا عن مؤسسة سونلغاز وكان نشاطها متماشيا مع السوق والدولة الجزائرية وظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا ، حيث أنها ترجع في أي عمل الم وافقت المؤسسة الأم أو الدولة .

ما يميز هذه المرحلة – كذلك – إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة، ما يعني تطورا في مجال التكوين.

المرحلة الرابعة 1991 – 1995 :

- تميزت هذه المرحلة بتغير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت: مؤسسة عمومية ذات طابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91- 475 المؤرخ في 14 ديسمبر

1991، وقد اجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى سنة 1995 سنة التطبيق الفعلي له.

- في هذه المرحلة تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين.

المرحلة الخامسة 1995 – 2002 :

- في هذه المرحلة تحولت الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C وكان ذلك سنة 1995 ، وفق المرسوم التنفيذي رقم 95 – 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 ، والحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك.

- ميزة هذه الفترة هي استقلالية المؤسسة ماليا ، أي استقلالية التسيير ، وتم تحديد مجالات تعاملها مع الوصاية، كما تم وضع المهام الرئيسية والتي نوجزها في ما يلي :

- نقل وتوزيع الطاقة بنوعيها (الغازية ، الكهربائية).

- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية والأمن ، وأقل تكلفة للطاقة ، وذلك في إطار مهامها للخدمة العمومية.

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

المرحلة السادسة 2002 – 2008 :

- بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة " سونلغاز " شركة ذات سهم ، وذلك بعد مصادقة البرلمان على قانون الطاقة ، برأس مال يبلغ 00.1500000000 دج ، مقسم إلى 150 ألف سهم كل سهم يقدر ب 00.1000000 دج .

- كل سهم ملك للدولة ، أي أن رأس المال للشركة غير معروض للبيع ل محليا ولا دوليا .

ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكدا القرارات.

وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة ، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية.

ومن أهم هذه المديريات :

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة لكهربائية SPE
- المديرية العامة لنقل الكهرباء GRTE
- المديرية العامة لنقل الغاز GRTE
- المديرية العامة للتوزيع – غرب – بوهران SDO
- المديرية العامة للتوزيع وسط – بالبليدة SDC
- المديرية العامة للتوزيع مركز – بالجزائر العاصمة SDA

المديرية العامة للتوزيع شرق – قسنطينة SDE

الجانب الميداني

الجانب الميداني للدراسة

أولا: تحليل العينة ميدانيا

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجري عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع آو مدن أو غير ذلك .

يضم مجتمع الدراسة مئتين وعشرة (210) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا، وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (03عمال) وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها (10 عمال) أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197عاملا.

وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة اخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون(49) عامل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1- الكشف عن نمط الاتصال السائد بمؤسسة البحث:

جدول رقم 01: استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل.

الأبعاد	البنود	موافق		محايد		غير موافق		مج
		ت	%	ت	%	ت	%	
القرارات و التعليمات	1-تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	26	53.06	07	14.28	16	32.65	49
	2-تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	36	73.46	02	04.08	11	22.44	49
	3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	24	48.94	06	12.24	19	38.77	49
	4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	33	67.34	04	8.16	12	24.48	49
	5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	30	61.22	04	8.16	15	30.61	49
انسياب المعلومات	6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	35	71.42	03	6.12	09	18.36	49

	7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	31	63.26	02	4.08	16	32.65	49
وسائل الاتصال	8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة.	37	75.51	03	6.12	09	18.36	49
	9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	34	69.38	05	10.20	10	20.40	49
	10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.	28	57.14	09	18.36	12	24.48	49
	11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك .	13	26.53	06	12.24	30	61.22	49

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال النازل الموضح في الجدول رقم (01) فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند 08 بنسبة 51.75% حيث أكد العمال على أهمية ودور البرامج التكوينية في مساعدتهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، كما نجد نسبة الموافقة عالية في البنود 02، 06، 09 بنسب فاقت 70% ، حيث أشار أفراد العينة الى أن الاجتماعات من وسائل الاتصال الفعالة التي من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل ،كذلك وعن طريق المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وبالتالي انجاز المهام الموكلة إليهم بدقة كذلك، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة بنسبة 42.71 % في البند 06 على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتفهم بسهولة وهذا ما يعكس فعالية وسائل الاتصال المتبعة في المؤسسة من خلال الاجتماعات واتصال المشرفين المباشرين بالعمال عن طريق المحادثة الشفوية لتقديم وشرح كل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة.

كما نجد ومن خلال البند الرابع أن نسبة 34.67 بالمئة من أفراد العينة اتفقوا أن هدف اتصال الإدارة بهم في الغالب هو تقديم قرارات للتنفيذ فقط ، رغم تأكيد نسبة(22.61) أن الإدارة في بعض الأحيان تقوم بطلب أراء العمال في إطار المسائل والأمور التي تتعلق بأعمالهم الموكلة إليهم.

هذا وقد أكد العمال على أهمية الإعلانات كوسيلة اتصال سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمات إليهم، في حين كانت استجاباتهم سلبية اتجاه اعتبار الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال الإدارة بهم بنسبة 22.61 بالمئة رغم أهمية هذا الأخير في إيصال التعليمات بسرعة كما يمثل من احدث تقنيات الاتصال المتبعة ، وهو ما فسرنه أن الإدارة تفضل الاجتماعات والإعلانات لإيصال كل الأوامر والتعليمات الى العمال أو عن طريق المشرف المباشر.

ومن خلال استجابات أفراد العينة تبين لنا وجود اتصال تنظيمي رسمي نازل بالمؤسسة من خلال اتصال إدارة المؤسسة بعمالها في أوقات منتظمة عن طريق المشرف المباشر أو وسائل أخرى كالاجتماعات والإعلانات ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر الى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، مما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم؟ طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من اتصال الإدارة بعمالها.

جدول رقم 02: استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الصاعد.

الأبعاد	البنود	موافق		محايد		غير موافق		مج
		ت	%	ت	%	ت	%	
وسائل الاتصال	12-تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.	23	46.93	05	10.20	21	42.85	49
	13-تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.	37	73.46	00	00	12	24.48	49
	14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل	39	79.59	02	4.08	08	16.32	49 *

	عملك							
	15-نادرا ما تلجا إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك	35	71.42	05	10.20	09	18.36	49 *
	16-تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	36	73.46	03	6.12	10	20.40	49
وصول المعلومات	17-لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	30	61.22	06	12.24	13	26.53	49
	18- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم.	33	67.34	01	2.04	15	30.61	49
تقبل	19- كثيرا ما تحل المشاكل	31	63.26	06	12.24	12	24.48	49
الاقتراحات من العمال	المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة.							
	20- تتصل بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائك.	25	51.02	06	12.24	18	36.73	49
	21- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	28	57.14	05	10.20	15	30.61	49
	22- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل .	29	59.18	06	12.24	14	28.57	49

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال الصاعد الموضح في الجدول رقم (02) فإننا نسجل اكبر نسبة موافقة على محتوى البند" 14" يليها البنود "13" و"16" ومعظم البنود كانت نسبة الموافقة عليها مرتفعة، ماعدا البند "12" التي كانت نسبة الموافقة فيه 46.93 %.

حيث نجد من خلال نسبة الموافقة المرتفعة للبند "14" (59.79%) أن معظم العاملين يفضلون مقابلة المدير من اجل طرح المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لعملهم، وهذا ما تؤكده نسبة عدم الموافقة(85.42%) على البند "12" المتعلق بالاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر وهذا ما يؤكد لجوء العمال الى طرق أخرى يرونها الأفضل لإيصال انشغالاتهم بسرعة وهذا ما يعكس تفضيلهم الاتصال ومقابلة مدير المؤسسة شخصيا.

كما نجد في استجابات أفراد العينة من خلال البند "13" ونسبة الموافقة عليه المرتفعة (46.73 بالمئة) إدراك العمال لدور النقابة كوسيلة هامة لإيصال كل انشغالاتهم وكل ما يتعلق بعملهم ، وهذا يمكن تفسيره أن للنقابة منافذ كثيرة لإيصال انشغالات العمال وحفظ حقوقهم بفضل التشريعات المتبعة داخل المؤسسة التي تحدد للعامل منافذ طرح انشغالاته طبقا لتشريعات الدولة، وهذا ما يعيه العمال تماما.

كذلك ومن خلال البند "16" ونسبة الموافقة العالية عليه(46.73 %) أن العمال يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وهذا ندرة لجوء العمال الى صندوق الشكاوي وتفضيلهم للمحادثة الشفوية المباشرة أما من خلال الاتصال بالمدير أو استغلال الاجتماعات بالإدارة لإيصال انشغالاتهم، حيث أكد العمال من خلال البند "17" و"18" على التوالي يسر عملية الاتصال بالإدارة لاهتمام الإدارة للاستماع الى كل انشغالات العمال فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم حيث أكدت عينة الدراسة من خلال البند "21" على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم وهذا من خلال اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع الى انشغالاتهم، وهذا ما يزيد من إخلاص العمال في أداء العمل وتعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها الرقي والنمو .

تعليق حول الجداول 1 و 2:

من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الاتصال النازل والصاعد تبين وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد ضمن علاقات الإدارة مع عمالها سواء كان الاتصال من طرف الإدارة بعمالها من خلال المشرف المباشر أو عن طريق الاجتماعات واستغلال العمال لهذه الأخيرة في إيصال انشغالاتهم، وهذا

يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة وانسياب المعلومات سواء كانت نازلة أو صاعدة.

2- اختبار الفرضيات

1-2-1- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للسن على الأداء الوظيفي.

جدول رقم :(03) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب فئاتهم العمرية عن محتوى بنود الأداء الوظيفي.

الجانب الميداني:

البنود	مستوى الموافقة / السن	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	35-25	15	01	02	18	**4.81**
	45-36	08	02	02	12	
	55-46	14	00	05	19	
2	35-25	13	02	03	18	**0.52**
	45-36	09	01	02	12	
	55-46	14	01	04	19	
3	35-25	11	02	05	18	**1.75**
	45-36	08	00	04	12	
	55-46	13	01	05	19	
4	35-25	13	01	04	18	**1.04**
	45-36	08	00	04	12	
	55-46	13	02	04	19	
5	35-25	14	01	03	18	**1.16**
	45-36	08	02	02	12	
	55-46	13	02	04	19	
6	35-25	15	00	03	18	**1.43**
	45-36	09	01	02	12	
	55-46	15	01	03	19	
7	35-25	16	00	02	18	**3.94**
	45-36	08	01	03	12	
	55-46	12	02	05	19	
8	35-25	15	01	02	18	**3.67**
	45-36	08	00	04	12	
	55-46	14	02	03	19	
9	35-25	14	01	03	18	**3.65**
	45-36	07	02	03	12	
	55-46	15	00	04	19	
10	35-25	12	02	04	18	**0.56**

	12	03	01	08	45-36	
	19	04	10	14	55-46	
0.76	18	04	01	13	35-25	11
	12	02	01	09	45-36	
	19	05	02	12	55-46	
1.58	18	05	00	13	35-25	12
	12	03	01	08	45-36	
	19	04	01	14	55-46	
2.05	18	05	01	12	35-25	13
	12	04	00	08	45-36	
	19	04	02	13	55-46	
1.93	18	05	02	11	35-25	14
	12	03	01	08	45-36	
	19	05	00	13	55-46	
2.44	18	05	02	11	35-25	15
	12	03	01	08	45-36	
	19	04	00	15	55-46	

16	35-25	14	00	04	18	
	45-36	10	01	01	12	**2.74**
	55-46	14	02	03	19	
17	35-25	15	01	02	18	
	45-36	08	00	04	12	**2.07**
	55-46	15	01	03	19	
18	35-25	11	02	05	18	**0.86**
	45-36	08	01	03	12	
	55-46	14	10	04	19	
19	35-25	13	01	04	18	
	45- 36	09	01	02	12	**0.51**
	55-46	14	02	03	19	
20	35-25	13	00	05	18	
	45-36	08	02	02	12	**3.76**
	55-46	13	01	05	19	

من خلال الجدول رقم 03 يلاحظ عدم وجود فروق في استجابات و إجابات مختلف مفردات العينة بمختلف مستوياتهم العمرية في كل البنود, و منه فإنه يمكن اعتبار متغير السن لا يؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال.

3- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم: (04) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب مستواهم التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال.

البند	مستوى الموافقة / المستوى التعليمي	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	إكمالي	16	02	05	23	**0.48**
	ثانوي	13	01	03	17	
	جامعي	06	01	02	09	
2	إكمالي	16	00	07	23	**5.23**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	05	02	02	09	
3	إكمالي	14	01	08	23	**3.23**
	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	05	01	03	09	
4	إكمالي	17	00	06	23	**5.73**
	ثانوي	12	01	04	17	
	جامعي	05	02	02	09	
5	إكمالي	15	02	06	23	**1.22**
	ثانوي	11	02	04	17	
	جامعي	06	00	03	09	
6	إكمالي	18	01	04	23	**3.18**
	ثانوي	14	01	02	17	

	جامعي	06	02	01	09	
7	إكمالي	15	00	08	23	**6.16**
	ثانوي	13	00	04	17	
	جامعي	07	01	01	09	
8	إكمالي	16	02	05	23	**3.96**
	ثانوي	13	00	04	17	
	جامعي	05	02	02	09	
9	إكمالي	14	01	08	23	**2.11**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	05	01	03	09	
10	إكمالي	19	00	04	23	**6.62**
	ثانوي	15	01	01	17	
	جامعي	06	02	01	09	
11	إكمالي	15	01	07	23	**7.04**
	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	04	02	03	09	
12	إكمالي	17	02	04	23	**2.65**
	ثانوي	14	00	03	17	

	جامعي	08	00	01	09	
13	إكمالي	13	02	08	23	**4.96**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	06	00	03	09	
14	إكمالي	18	01	04	23	**4.72**
	ثانوي	13	02	02	17	
	جامعي	04	02	03	09	
15	إكمالي	16	00	07	23	**3.68**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	05	01	03	09	
16	إكمالي	15	02	06	23	**2.67**
	ثانوي	13	02	02	17	
	جامعي	06	00	03	09	
	إكمالي	18	01	04	23	**5.65**

17	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	05	02	02	09	
18	إكمالي	19	01	03	23	**5.44**
	ثانوي	12	01	04	17	
	جامعي	04	02	03	09	
19	إكمالي	15	02	06	23	**0.93**
	ثانوي	11	02	04	17	
	جامعي	07	01	01	09	
20	إكمالي	14	01	08	23	**2.74**
	ثانوي	13	00	04	17	
	جامعي	05	01	03	09	

من خلال الجدول رقم 04 يلاحظ عدم وجود فروق في استجابات و اجابات مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي (إكمالي، ثانوي، جامعي) في جل بنود الاستمارة، وعليه يمكن القول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال، و أن المستوى التعليمي لا يؤثر على الأداء الوظيفي خلال الإجابة على العبارات الإيجابية بالموافقة و العبارات السلبية بعدم الموافقة .

4- الفرضية الثالثة : لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم : (05).يوضح استجابة مفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية على الأداء الوظيفي.

البند	مستوى الموافقة / الأقدمية بالسنوات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	06-01	07	02	02	11	**1.47**
	13-07	06	01	03	10	
	20-14	20	02	06	28	
2	06-01	08	00	03	11	**5.16**
	13-07	05	01	04	10	
	20-14	21	00	07	28	
3	06-01	08	00	03	11	**2.004**
	13-07	08	01	01	10	
	20-14	19	02	07	28	
4	06-01	07	00	04	11	**1.87**
	13-07	08	01	02	10	
	20-14	18	02	10	28	
5	06-01	07	02	02	11	**5.40**
	13-07	06	01	03	10	
	20-14	22	00	06	28	
6	06-01	07	01	03	11	**6.82**
	13-07	05	02	03	10	
	20-14	23	00	05	28	

8.48	11	03	00	08	06-01	7
	10	03	01	06	13-07	
	28	06	02	20	20-14	
2.36	11	03	01	07	06-01	
	10	04	00	06	13-07	8
	28	06	01	21	20-14	
5.55	11	02	01	08	06-01	9
	10	01	01	09	13-07	
	28	08	02	18	20-14	
3.56	11	03	02	06	06-01	10
	10	03	01	06	13-07	
	28	05	01	22	20-14	
	11	04	00	07	06-01	11
1.04	10	03	01	06	13-07	
	28	09	02	17	20-14	
4.66	11	02	00	09	06-01	12
	10	02	02	06	13-07	
	28	07	01	20	20-14	

2.42	11	03	02	06	06-01	13
	10	03	00	07	13-07	
	28	08	02	18	20-14	
4.75	11	04	00	07	06-01	14
	10	03	01	06	13-07	
	28	03	02	23	20-14	
2.19	11	04	01	06	06-01	15
	10	04	00	06	13-07	
	28	07	01	20	20-14	
1.76	11	02	00	09	06-01	16
	10	02	01	07	13-07	
	28	08	02	18	20-14	
3.30	11	04	00	07	06-01	17
	10	02	02	06	13-07	
	28	07	02	19	20-14	
5.68	11	03	01	07	06-01	18
	10	02	02	06	13-07	
	28	10	00	18	20-14	
1.61	11	03	01	07	06-01	19

	13-07	06	02	02	10	
	20-14	17	09	02	28	
20	06-01	05	04	02	11	**7.58**
	13-07	05	03	02	10	
	20-14	20	08	00	28	

من خلال الجدول رقم 05 يلاحظ عدم وجود فروق في استجابات مفردات العينة حسب فئات الأقدمية في جميع البنود، وعليه يمكن القول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال، و أنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الأداء التنظيمي، اذن لا توجد فروق بين فئة العمال التنفيذيين حول متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الاقدمية.

نتائج الدراسة:

نمط الاتصال السائد في مؤسسة **سونلغاز** يمتزج بين النمطين الصاعد والنازل طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها و لجوء الإدارة أحيانا الى العمال للاستماع الى أراءهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ومن خلال هذا النمط(الاتصال النازل) كما أشار" محمود المساد في كتابه " الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والأهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام شركة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم. وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها.

أما بالنسبة الى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لإيصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بأدائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال. على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسرعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتفف في هذا التصور مع كل العمال في معظم شركاتنا الوطنية في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل بيسر وبسرعة من خلال إيصالها الى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة الى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة.

إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من اجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات الى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

و قد عكست الدراسة قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار اليه كل من **ويلي** و **وايت(1985)** من خلال تطرقهم الى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها الى مرؤوسيه، وهذا ما ذهب اليه كذلك **صلاح الشنواني** في كتابه" إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999" في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق أداء جيدة او منخفض للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة كما عكست الدراسة كذلك الى حد ما الى ما أشار اليه الباحثين في الاتصال التنظيمي الى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

كما أن قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد قامت في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية، و ذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة **سونلغاز** سوآء كان الاتصال النازل أو الصاعد ، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية و حين تفريغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

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

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1-أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر،2011.

2-أحمد ماهر(أ): السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، مصر، ط6، 2015.

3-أحمد ماهر(ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر ،2012.

4-الراشدي بشير صابح ، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.

5-بوحوش عمار والدنيبات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 96.

6-ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية،2011.

7-جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة ،الجزائر،2012.

8-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.

9-جيري جراي: الإشراف الاداري، ترجمة وليد عبد اللطيف، مركز البحوث ،السعودية ،2010.

10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

11- حسن راوية(أ): إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبليا-،الدار الجامعية، مصر،2011.

12- حسن راوية(ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2015.

13- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

14- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،2014.

قائمة المراجع:

15- خواجة عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2015.

16- خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.

17- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية –رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2014.

18- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط 7، مصر، 1987.

19- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي–،دار وائل للنشر والتوزيع ط1،الأردن، 2013.

20- سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة ،السعودية ،2015.

21- صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر ، 2012.

22- صلاح الدين محمد عبد الباقي (ب)، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتبة العصرية ،مصر، 2010

23- صلاح الدين محمد عبد الباقي (ج)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002

24- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية –مدخل الأهداف–، مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ،2010.

25- طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان،2013.

26- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2015.

قائمة المراجع:

27- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، مصر ،2012.

28- عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان ،2010.

29- عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1971.

30- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2015.

31- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

32- عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، لبنان،2012.

33- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2005.

34- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011.

35- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم- ، دار الفكر، الأردن، ط3، 2013.

36- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

37- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، مصر،2012.

38- محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك- مدخل استراتيجي- ،دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2014.

39- محمد بهجت كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر ،2011.

40- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2015.

41- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

42- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل الاتصالي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011.

43- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة المعرفة ، ط1، مصر، 2015.

44- محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسة18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ،مصر ،2010.

45- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والادارة، دار الطليعة، ط1، لبنان،2012.

46- منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2014.

47- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،،ط3 ، الأردن ، 2011.

48- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة ،السعودية ،2013.

49- هالة منصور: الاتصال الفعال- مفاهيمه وأساليبه ومهاراته-، المكتبة الجامعية ، مصر ،2010.

ثانيا: المجلات والرسائل والمعاجم:

أ /المجلات:

50- عمراوي حميدة ، مراحل الضوابط المنهجية إعداد البحث، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 11، جامعة البويرة ، بدون تاريخ النشر.

51- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الانسانية، العدد 22، الجزائر، 2011.

52- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية ،العدد(1)، الجزائر، نوفمبر2012.

ب/ الرسائل الجامعية:

53- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية، 2014.

54- لموشي عبد المجيد، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية البليدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2015 .

55- مصطفى سوايغ، الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجامعة البليدة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة البليدة، 2009.

ب/ المعاجم:

56- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.

57- أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،2011.

58- سمير مزين والفي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط5، بيروت، لبنان، 2001.

59- عامر محمد فتحي، معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، لبنان، ط5، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية:

45- p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,2011.

46- Richard Arcand:la communication efficace, debock université,paris,2015.

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني للعمال

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالمدية

أخي العامل:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني للعمال لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر – تخصص– الاتصال والعلاقات العامة، ولـذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن اسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

و شكرا على حسن تعاونكم.

من فضلك ضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

أولا: البيانات الأولية:

1- السـن : ..... سنة

2 – المستوى التعليمي : بدون مستوى ☐

ابتدائي ☐

إكمالي ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

3- الأقدمية في العمل : سنة ☐

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

العبـــــــارة	موافق	غير موافق	محايد
1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك			
3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك .			
4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط			
5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك			
6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة			
9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك			
10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة			
11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك			
12- اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك			
13- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر			
14 تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة			
15- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك			
16- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك			

17- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
18 – لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة			
19- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم			
20- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة			
21- تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك			
22- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة			
23 – اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من لإخلاصك في العمل			
24- تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعملك .			

المحور الثاني: الأداء المهني

العبـــــــارة	محايد	موافق	غير موافق
25- تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك			
26- تبذل مجهود كبير في أداء عملك.			
27- لديك رغبة في التحدي أثناء عملك.			
28- تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد.			
29- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.			
30- تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.			
31- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.			
32- تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.			
33- لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.			

	محايد	موافق	غير موافق
34- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك .			
35- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.			

36- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.			
37- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة.			
38 - تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.			
39 – يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.			
40- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.			
41 – تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد.			
42- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.			
43- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة.			
44- اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك.			

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع " سونلغاز المدية "

