



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع:

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة-برج بوعريريج-)

-إشراف (الأستاذ، الدكتور):

د.ميهوبي رضوان

إعداد الطلبة:

- شريف حنان

- رمضان مليكة

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى
المشرف " الدكتور ميهوبي رضوان " الذي
كان نعم الموجه والناصح في إتمام هذه
المذكرة أتقدم بالشكر كما من ساعدنا من
قريب أو من بعيد

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي الكريمين أطال الله عمرهما
فرزقني برهما اللذان كان دائما السند المادي والمعنوي
في مشواري الدراسي

إلى أخي الغالي إلى أخواتي الحبيبات، إلى كل الأحباب
والأصدقاء إلى جميع طلبة قسم إدارة والتسيير الرياضي

شريفه حنان

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد و علي وآله وصحبه و من
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا..."

أبي... حفظه الله.

أمي... حفظها الله خاصة

إلى كل من يحمل و لو ذرة حب لله ورسوله

محمد صلى الله عليه و سلم

رمضاني مليكة .

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الإتصال	27
02	الإتصال الرسمي وإتجاهاته	38
03	الإتصال الرسمي النازل	40
04	الإتصال الرسمي الصاعد	41
05	الإتصال الرسمي الأفقي	42
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	77

الفهرس

-شكر وتقدير .

-إهداء

-قائمة الأشكال.

-ملخص البحث.

-مقدمة.

الإطار المفاهيمي للبحث

14	الإشكالية	1
15	أسباب إختيار الموضوع	2
16	أهمية الموضوع	3
16	أهداف الموضوع	4
16	تحديد المصطلحات و المفاهيم	5
17	دراسات سابقة	6

الجانب النظري

الفصل الأول الإتصال التنظيمي

تمهيد

24	تعريف الإتصال	1
24	من الناحية اللغوية	1-1
24	من الناحية الإصطلاحية	2-1
26	عناصر عملية الإتصال	2
28	أغراض الإتصال	3
29	مهارات الإتصال	4
31	الإتصال التنظيمي	5

33	نشأة الإتصال التنظيمي	6
33	الإتصال التنظيمي في الفكر الإداري	7
35	أهمية الإتصال التنظيمي	8
35	أهداف الإتصال التنظيمي	9
36	وظائف الإتصال التنظيمي	10
37	أنواع الإتصال التنظيمي	11
37	الإتصال التنظيمي الرسمي	1.11
46	الإتصال التنظيمي غير الرسمي	2-11
48	الإتصال الفعال	12
48	خصائص الإتصال الفعال	13
49	معوقات الإتصال التنظيمي	14
50	المعوقات التنظيمية	1-14
50	المعوقات النفسية.	2-14
51	المعوقات الإجتماعية	3-14
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني الأداء الوظيفي		
تمهيد		
56	مفهوم الأداء	1
56	من الناحية اللغوية	1-1
56	من الناحية الإصطلاحية	2-1
57	عناصر الأداء الوظيفي	2
57	محددات الأداء الوظيفي	3
58	أنواع الأداء الوظيفي.	4
59	أهمية الأداء الوظيفي	5

59	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.	6
60	إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.	7
61	مؤشرات تحسين الأداء الوظيفي	8
61	النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	9
62	تقييم الأداء الوظيفي	10
62	مفهوم تقييم أداء العاملين	1-10
63	أسس التقييم الفعال للأداء	2-10
64	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	3-10
64	فوائد تقييم الأداء الوظيفي	4-10
66	طرق تقييم الأداء	5-10
خلاصة الفصل		
الجانب التطبيقي		
الفصل الثالث الإطار المنهجي		
72	الدراسة الإستطلاعية	1
72	ميدان الدراسة	2
78	المنهج المستخدم	3
78	العينة	4
78	مجتمع الدراسة	5
78	حدود الدراسة	6
79	أدوات جمع البيانات	7
79	النتائج المرقبة	8
الخاتمة		
المراجع		
الملاحق		

ملخص الدراسة:

دراسة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة من إعداد الطالبتين 'شريف حنان' و 'رمضاني مليكة' تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي عند المستخدمين لدى مديرية الشباب و الرياضة بولاية برج بوعرييج.

اهم النتائج التي تم التوصل اليها هي:

_الكشف عن تواجد الاتصال النازل بإنسياب المعلومات من المسؤول الى الموظفين عن طريق الإعلانات والاجتماعات.

_وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال إيصال انشغالهم و مشاكلهم مع تفضيل المقابلة الفردية مع المدير .

_إذن نمط الاتصال هو مزيج بين الاتصال النازل و الصاعد داخل المديرية وهذا ما يتمشى مع الاداء الوظيفي للمستخدمين داخل المديرية .

_اما بالنسبة للسن و الاقدمية و المستوى التعليمي فإنها عوامل متغيرة و أكثر الموظفين من متوسطي السن و ذوي مستوى تعليمي جيد كما أن عنصر الخبرة و الاقدمية عامل لا يمكن إهماله لأنه يعود بالنفع على المديرية . إذ أنه كلما كانت الاقدمية في العمل كانت هناك آراء مفيدة للإدارة و المساهمة بمقترحات والتوقعات وكذا الإستفسارات وفي بعض الأحيان حلول للمشكلات.

Summary of the study:

A study to obtain a master's degree in the sciences and techniques of physical and sports activities entitled organizational communication and its relationship to job performance in the Directorate of Youth and Sports prepared by the two students Charif Hanan and Ramadani Malika This study aims to try to know the relationship between organizational communication and job performance when Users of the Directorate of Youth and Sports in the state of Bordj Bou Arreridj The most important results that were communicated are :

_ Detection of the presence of downward communication by flowing information from the official to the employees through announcements and meetings.

-There is an upward communication in which the workers depend on communicating their concerns and problems, with a preference for an individual interview with the manager.

_ So the communication style is a mixture between descending and ascending communication with in the directorate and this is consistent with the job performance of the employees with in the directorate.

_As for age, seniority and educational level, they are variable factors, and most employees are middle-aged and have a good level of education, and the element of experience and seniority is a factor that cannot be neglected because it benefits the directorate. And contribute suggestions and expectations as well as inquiries and sometimes solutions to problems

منذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيا الإتصال، وقد شهدت قفزة نوعية في هذه الأخيرة مطلع القرن الواحد والعشرين ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الإتصال بإعتباره ضرورة إجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لايمكن أن تتطور وتستمر بدونه. وهكذا أصبح عنصرا جوهريا وأساسيا.

تعتبر الإتصالات عصب المنظمة فبدونه تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود وتتوقف العملية الإدارية..

فالإتصال الجيد يساعد في تحقيق الأهداف وأداء الأعمال بطريقة جيدة، كما أن أهمية الإتصال تكمن في أثارها على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.

الإتصال التنظيمي هو العنصر الأساسي الذي تبتدأ به نشأة أية مؤسسة أو منظمة لأنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه العاملين ويحفزهم ويؤثر على سلوكهم.

يعد الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية التي يعول عليه كثيرا في الحكم على مدى نجاح المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط والأهداف عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون. لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد بمهامه وقدراته على الإنجاز ومدى إرتباطه بالمنظمة، مما يغرس الشعور بالفخر من خلال ثقافة المؤسسة لتعزيز المسؤولية المشتركة والصداقة بين المستخدمين وتقدير التعاون والعمل الجماعي وتشجيع المشاركة وإتباع أفضل الإستراتيجيات أثناء العمل.

من هذا المنطلق سنتناول في دراستنا علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وقد قسمت الدراسة إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة.

-الإطار المفاهيمي: إحتوى طرح الإشكالية وكذا مختلف التساؤلات العامة والفرعية بالإضافة إلى أسباب إختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف الدراسة مع تسليط الضوء على أهم المصطلحات والمفاهيم التي تم تداولها في هذه الدراسة

-الجانب النظري: تم تقسيمه إلى فصلين :

الفصل الأول: مفهوم الإتصال وعناصره، أغراض الإتصال، مهارات الإتصال، الإتصال التنظيمي ونشأته وكذا الإتصال التنظيمي في الفكر الإداري بالإضافة إلى أهميته وأهدافه ووظائفه. كما تم التطرق إلى أنواع الإتصال التنظيمي لنصل في الأخير إلى تحديد خصائص الإتصال الفعال والوقوف على معوقات الإتصال التنظيمي

الفصل الثاني: تحت عنوان الأداء الوظيفي

تضمن هذا الفصل كل من مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته وأنواعه وأهميته ومختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي ومؤشرات تحسينه. كما تطرقنا إلى النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وتقييمه، مع إبراز أسس التقييم الفعال للأداء والأهداف المنوطة لهذا التقييم وفوائده. وكذلك طرق تقييم الأداء.

-**الجانب التطبيقي:** تضمن الدراسة الإستطلاعية وكذا التعريف بالمؤسسة التي تمثل ميدان الدراسة وكذلك المنهج المستخدم في هذه الدراسة مع ذكر العينة وحدود البحث وأدوات جمع البيانات وأخيرا النتائج المترتبة بسبب الظروف الصحية لجائحة كورونا.

الإطار المفاهيمي

1-الإشكالية :

يعتبر الاتصال عملية حياتية ديناميكية ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تساؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، كما أدى النمو المطرد لوسائل الإتصال الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات. (بوينديرة ، صفحة 111)

فالاتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة أيا كان مضمونها الإتصالي، عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، وبالتالي فالإتصال في المنظمات يكون بين المرؤوسين والرؤساء والعملاء واتصال بين الزملاء أنفسهم فالإتصال عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية وظيفية جيدة داخل التنظيم، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات فترتفع بالتالي كفاءة العمال، فالإتصال الفعال هو ضمان حياة أي تنظيم وفعاليتته.

الإتصال التنظيمي يعد ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة،بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة.

فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ،فداخلها يعمل الرئيس أو المدير ومشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء. (إبراهيم، 1993، صفحة 03) فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم فإذا كان الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي كلفته المؤسسة فإن عدم الإتصال الفعال والإيجابي بين المدراء والموظفين يمكن أن يؤثر على الأداء الوظيفي سلبا لذا فتجاوز معوقات الأداء الوظيفي يعد عاملاً مهماً في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع في المنظمة ، وإن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على المسؤول الإداري الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الإيجابي على تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود ورفع مستويات الأداء. (بوعطيط، 2009-2008)

إذن فمحور دراستنا يقف أساسا على محاولة معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند المستخدمين لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج ومدى إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء الوظيفي.

التساؤل العام :

- هل توجد علاقة قائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستخدمي مديرية الشباب والرياضة ببرج بوعرييج ؟

التساؤلات الفرعية :

- -ما هو نمط الإتصال التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة؟
- -هل للمتغيرات التالية: الأقدمية/السن/المستوى التعليمي/المنصب الإداري/ تأثير على الأداء الوظيفي للمستخدمين بمديرية الشباب والرياضة ؟

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة.

الفرضيات الجزئية :

- للإتصال النازل علاقة بالأداء الوظيفي للمستخدمين.
- لاعلاقة للإتصال الصاعد بالأداء الوظيفي للمستخدمين.
- للمتغيرات التالية : الأقدمية/السن/ المستوى التعليمي/ تأثير على الأداء الوظيفي للمستخدمين بمديرية الشباب والرياضة.

-لايوجد فرق بين العمال حسب الأقدمية في الأداء الوظيفي .

-لايوجد فرق بين العمال حسب السن في الأداء الوظيفي .

-لايوجد فرق بين العمال حسب المستوى التعليمي في الأداء الوظيفي.

2-أسباب إختيار الموضوع :

- التعرف على نمط الإتصال التنظيمي السائد داخل مديرية الشباب والرياضة .
- الوقوف على بعض المشاكل التي تواجه المستخدمين في الإتصال بالإدارة داخل مديرية الشباب والرياضة .
- معرفة العلاقة السائدة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الإدارية المختارة للمديرية

3- أهمية الموضوع :

إن أهمية أي موضوع علمي أو بحث يتوقف على مدى قيمة الظاهرة محل الدراسة وما يمكن أن تحققه من فائدة. تتمثل أهمية دراستنا في الكشف عن مدى الأثر الفعال للإتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة وتوضيح دور الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للمستخدمين وإمتلاكهم للمعلومة لتنفيذ وإتمام الوظيفة الموكلة لهم بأفضل صورة وبأداء جيد كذلك الوقوف على أوجه القصور والمعوقات التي تعاني منها عملية الإتصال وكيف تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للمستخدمين داخل مديريةية الشباب والرياضة .

كما إرتأينا إبراز أهمية وضرورة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الذي يساعد الأفراد في إتخاذ القرارات وربط علاقات العمل ودفع الحيوية والنشاط في كل المستخدمين .

4- أهداف الدراسة : ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- محاولة فهم ظاهرة الإتصال السائد بمديرية الشباب والرياضة من خلال معرفة علاقتي الإتصال النازل والإتصال الصاعد بالأداء الوظيفي للمستخدمين .

-التوصل إلى ضرورة تسهيل طرق التواصل بين المستخدمين والإدارة مع التركيز على الدور الفعال للإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

5-تحديد المصطلحات والمفاهيم:

• الإتصال :

-إصطلاحا: نرى أن لفظ الإتصال إختلف معانيه بإختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح. ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة حقل كل من يتناول هذا اللفظ" -هناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لأخر". كما يعرفه أحد الباحثين بأنه "تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه - يعرفه أندري سيزلاقي و،مارك جي والاس بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"،كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة".

وقد عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته،أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد". (حزي، الإتصال التنظيمي، 2020، صفحة 10)

- إجرائيا: أنه 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:

-إصطلاحاً: هو العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات، وبعبارة أخرى لا بد من هدف للعملية الاتصالية وإلا اعتبرت ضوضاء لا فائدة منها. (مارس، 2008).

-إجرائياً: أنه 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.

• **نوع الاتصال:** ويقصد به في هذه الدراسة اتجاه الاتصال، وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة جهات: اتصال صاعد، اتصال نازل، اتصال أفقي.

• **أسلوب الاتصال:** ويقصد به في هذه الدراسة الكيفية التي يتم بها الاتصال، وقسمه الباحث إلى قسمين: اتصال كتابي، اتصال شفهي.

• الأداء الوظيفي:

-إصطلاحاً: الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي، بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . (أنور سلطان، 2003، صفحة 219)

يرى عاطف محمد عبيد: "أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم (عاطف، 1964، صفحة 13)

- إجرائياً: أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

6- الدراسات السابقة:

إن موضوع الإتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي. وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الإتصالات داخل المؤسسة وأهملوا محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الإتصال. وإذا كانت

الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل وإرتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الإتصال في التنظيم الصناعي.

- **دراسات أو تجارب هاوثورن:** 1927 بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات إتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل. وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو و روثليرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ماسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد)، وهو ماسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي: (كيث، 1974، صفحة 42)

-بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

-لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بان المنشأة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى، بإعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

-كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات غيرالرسمية، وهو مايعني ضمنا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

- **دراسة كاتز كوبي و " موريس : 1950** "بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ،وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع. (كيث، السلوك الإنساني في العمل، 1974، صفحة 50)

- **مسح معهد غالوب : 1998** تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على مايزيد عن مائة ألف مستخدم في

مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة الى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كاداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فان النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا. ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام وإستمرارية أفضل ما عندهم ؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على إستخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والإتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له. (بوب، 2004، الصفحات 105-106)

ب /الدراسات العربية:

• **دراسة محمد علي محمد: 1978** انطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال بإعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي: ولقد إعتد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

-**الملاحظة المباشرة** : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

-**المقابلة الحرة** : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

-**الإستمارة** : إستخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الإتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي:

1-بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور .

2- بيانات تتعلق بتقويم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3-مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.

4- بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد.

5-بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط.

• التعليق على الدراسات السابقة:

ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي

بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

أما في الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما إتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع. وكرد فعل لذلك فضل العمال الإحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية.

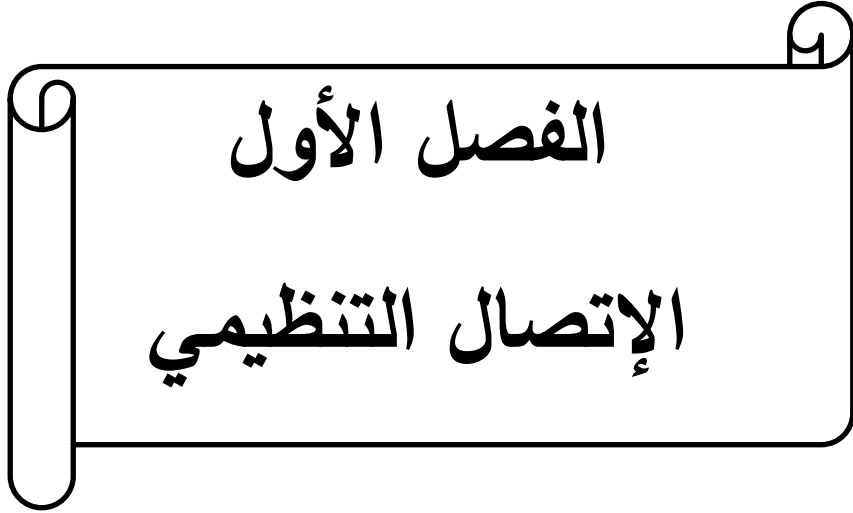
أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم إكترائهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى الى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي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

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات الى جانب إعتقاد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى إستقبال المعلومات من زملائهم في العمل الى جانب إعتادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى إعتقاد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من إعتادهم على مشرفيهم ، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للإتصال منها الإعتقاد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الإتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما إنخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

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

الجانِبُ النَّظْرِي



الفصل الأول
الإتصال التنظيمي

تمهيد:

لم تتفق الأدبيات على تاريخ محدد لبدء الإتصال ولكن الحقيقة التي لا جدال حولها هو أن الإتصال بدأ منذ بداية الخلق فالتواصل بين البيئة والإنسان نمط من أنماط الإتصال. ومع تطور المجتمعات صارت هناك حاجة ملحة للإتصال بإعتباره ضرورة إجتماعية للتواصل بين الأفراد وأصبح عنصرا حضريا جوهريا في سائر مؤسسات المجتمع.

فالإتصال هو أحد المواضيع المهمة التي نالت إهتماما كبيرا من البحث والدراسة، وهو يمثل أحد مفاتيح النجاح للمؤسسات على إختلاف أهدافها وهو عبارة عن عملية تفاعل إجتماعي تهدف إلى التماسك والترابط بين الأفراد والجماعات والمؤسسات وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الإجتماعية لذا فالإتصال في أي مؤسسة هو مفتاح فعالية الإدارة وعامل حيوي وأساسي في التأثير على سلوك المستخدمين والأفراد داخل المؤسسة. الإتصال التنظيمي هو ذلك الشريان النابض الذي يغذي سلوكيات الأفراد ويمكنهم من تأدية مهامهم بالكفاءة اللازمة. كما ينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة ويربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وهذا ما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد.

سنتطرق في هذا الفصل إلى:

تعريف الإتصال وعناصره، أغراضه، مهاراته. وكذا الإتصال التنظيمي ونشأته، أهميته، أهدافه وظائفه، أنواعه، ومعوقاته.

1-تعريف الإتصال:

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

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

1-1-من الناحية اللغوية:

إتصل الشيء -بمعنى التام -ولم ينقطع، وإتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: إتصل به بخبر بمعنى علمه. (معجم مجاني للطلاب، 2001، صفحة 1028)

ويقال كان على إتصال به أي على علاقة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب، وإشتراك. (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، صفحة 73)

كما يعرفه قاموس لوبوتي روبرت، "le petit robert" بمعنى "أن يكون على علاقة مع...". وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الإتصال هو ثقل المعارف و إعطائه تقاسم، إقامة علاقة، إرتباط."

في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا". بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف " أو غرض معين. (هنا و سلوى، 1999، صفحة 10)

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة "Communis" أي "common" وفي اللغة الانجليزية، "commun" التي تعني في اللغة الفرنسية "مشترك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. (جيرى، 1988، صفحة 331)

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

1-2-من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه بإختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ - فهناك من تناوله على أنه: " عملية نقل المعلومات من طرف لأخر. (جمال الدين و ثابت، 2002، صفحة 601)

-يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل (والمرسل إليه). (ناصر، 1995، صفحة 164)

-يعرفه أندروي سيزلاقي ومارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل (المعلومات). (سيزلاقي، 1991، صفحة 632)

-كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.". (محمود ا.، الإدارة الفعالة، 2001، صفحة 178)

-عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.". (محمود ا.، الإدارة الفعالة، 2001، صفحة 178)

-كما يعرفه عبد الغفار على أنه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.". (محمد محمد، 2001، صفحة 15)

فالإتصال يشير إلى تبادل وإنتقال للأفكار والمعلومات مابين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال: " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة. ". (مجدي و محمد، علم النفس الصناعي، 1996، صفحة 269)

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به " مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات. " (صلاح الدين، 2000، صفحة 230)

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على ". الطرف الآخر (أحمد م.، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، 1997، صفحة 352)

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الإتصالات هي: إستقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال "المعلومات". (أحمد م.، 1997، صفحة 352)

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

2- عناصر عملية الإتصال:

إن الإتصال هو عملية متعددة تبدأ بالمرسل وتنتهي بالمستقبل، وتعتمد العملية الإتصالية على خمسة عناصر رئيسية متصلة ومتشابكة ومتداخلة ولا يتم الإتصال إلا بوجود هذه العناصر الخمسة المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، والتغذية المرتدة.

2-1- المرسل "Sender" أي عملية إتصالية تعني وجود المتصل وهو من يقوم ب(الإتصال) وقد يكون شخصا عاديا أو معنويا (مؤسسة، أو شركة، أو وزارة... إلخ) وهو الطرف الذي يبادر بالإتصال إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى شخص أو أشخاص عدة.

2-2- الرسالة "Message" وتعني هنا: المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو المشاعر أو الإتجاهات التي يرغب المتصل في نقلها إلى الآخرين ولكل رسالة هدف يكمل فيما يعبر عنه المصدر برسالة التي تنقل إلى المستقبل وغالبا ما تكون الرسالة محولة إلى رموز، وتمر عبر إحدى الوسائل (القنوات) إلى المستلم الذي يقوم بدوره ب(فك الرموز) الخاصة بالرسالة التي وضعها المرسل.

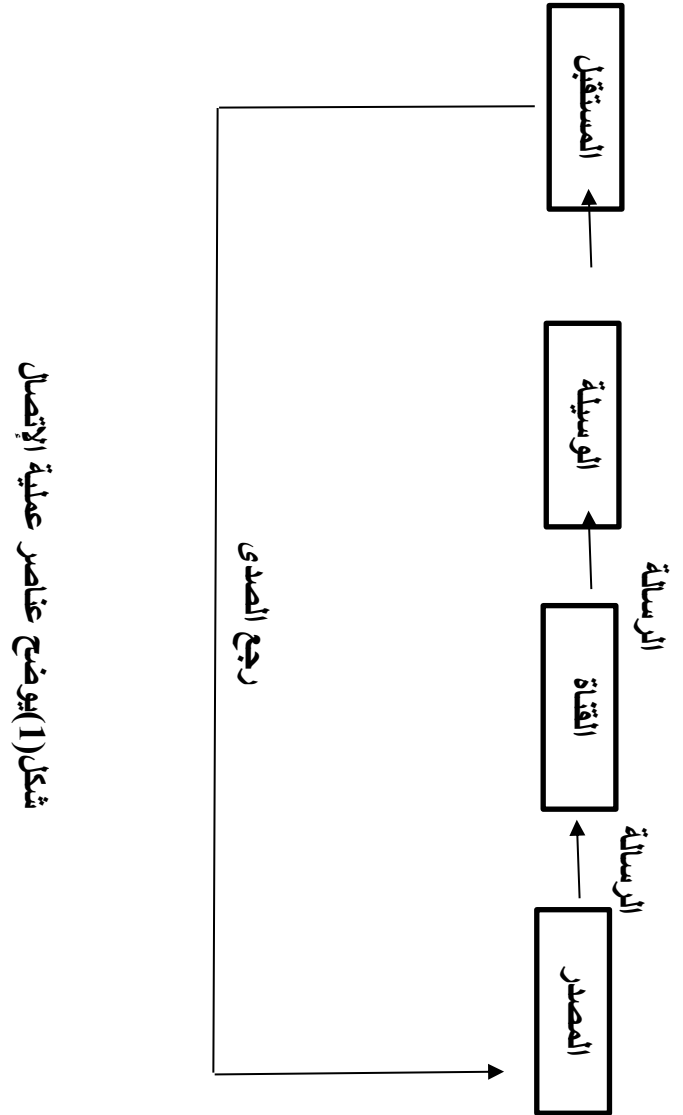
2-3- وسيلة الإتصال "Communication Channel" ترتبط (الرسالة) موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الإتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص بإختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتعرف الوسيلة بأنها تلك القناة التي تم من خلالها توصيل الرسالة إلى المتلقي، وتعدد أنواع هذه القنوات أو الوسائل بتعدد أنواع الإتصال وأشكاله كالإتصال الشخصي والإتصال الجماهيري بوسائله المتنوعة وتعد الوسيلة العنصر الثالث من عناصر العملية الإتصالية.

كذلك إن إختلاف الوسائل فيما بينها يؤثر في الجمهور المستهدف فلكل وسيلة خصائص معينة لدى الجمهور المستقبل.

2-4- المستقبل "Receiver" ويقصد به (مستقبل الإتصال) وهو: الذي تنتهي إليه (عملية الإتصال) وعن طريقه يتحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في هذه العملية فإذا كان موقف المستلم سلبيا إتجاه الرسالة الإعلامية فإن من الصعوبة بلوغ الرسالة لهدفها، وهذا يمكن أن يتحول المرسل إلى المستلم في حالة إجراء مبادلة المواقف بينهما وفقا لنقاط البداية والنهاية في عملية الإتصال كما هو الحال بمفهوم النشاط في العلاقات العامة.

2-5- رجوع الصدى "Feed back" تعد التغذية المرتدة عنصرا أساسيا ومفيدا في العملية الإتصالية وذلك لأنها توفر المعلومات حول هل إن المستلم قد ترجم هذه الرسالة بصورة صحيحة، لذلك نجد الإتصال المباشر يمتاز بالكفاءة أو الفعالية لإرتفاع درجة التجارب بين الطرفين وهو ما يتحقق نتيجة الإستجابة الفورية التي يعلنها متلقي الرسالة لفظيا أو ترتسم على وجهه عقب إنتهاء كل مقطع من مقاطع الرسالة، كما إن ملاحظة المتحدث إلى

المستمع أو المستمعين إليه تعطيه إشارة تتضمن أموراً معينة كالإدراك والفهم، والإقناع، والإهتمام والإستعداد لتغيير السلوك أو العكس وهذا ما يسمى رجوع الصدى.



شكل (1) يوضح عناصر عملية الإتصال

(خلف كريم، 2017، صفحة 75.76.77)

3- أغراض الإتصال:

حسب إتجاه مسار الإتصال نستطيع التعرف على أغراض الإتصال مجمعة في هذا الجدول.

أغراض الإتصال	اتجاه مسار الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> - توضيح و شرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها. - إطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها. - توضيح القرارات التي تتخذها الإدارة. - إصدار التوجيهات و الإرشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين. - حل مشكلات المرؤوسين. 	1-نازل من الرئيس للمرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> - التعبير عن آراء المرؤوسين و شكاويهم ومشكلاتهم. - تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها. - إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم المشاركة في صنع القرارات. - طلب التوجيه والنصح والإرشاد. - توجيه الأسئلة والإستفسارات حول العمل. 	2-صاعد من المرؤوسين للرئيس
<ul style="list-style-type: none"> - توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة. - تحسين نوعية وفاعلية القرارات. - تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة. - حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة. 	3-أفقي بين الأفراد من نفس المستوى
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة المبيعات. - بناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة لدى الجمهور عن المنظمة. -الإلتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة. - نيل ثقة الجمهور وقبوله. - مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة. 	4-خارجي بين المنظمة، و الجهات الأخرى

(حسين، 2010، صفحة 32)

4- مهارات الإتصال:

يقضي الموظفون معظم وقت عملهم في الاتصال ما بين المتحدثين أو الكاتبيين أو منصتين وفي كل الأحوال مفكرين، ومن هنا تتبع أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، وذلك من أجل تطوير سلوكهم في العمل ولعل من أهم هذه المهارات:

4-1- مهارة التحدث: تتضمن هذه المهارة ما يلي:

* التعرف الجيد على الأشخاص الذين نتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري، والوظيفي، والعمر، المستوى العلمي، والثقافي، وظروفهم النفسية، والاجتماعية، ودوافعهم، واحتياجاتهم.

* الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية وصادقة عن الموضوع المنوي التحدث عنه ومراعاة التسلسل المنطقي للأفكار وأن يكون محتوى الحديث متناسبا مع مستوى المستمع.

* استخدام مستوى الصوت المناسب للتحدث وعدم التحدث بصوت مرتفع إلا عندما يتطلب الموقف ذلك والتنويع في نغمة الصوت وفي سرعة الإيقاع والتوقف والاستراحات بين الجمل والكلمات واعتماد التركيز والتأكيد على الكلمات المهمة في الحديث، واللفظ الجيد لجميع الحروف.

* وضع المتحدث للمستمعين نصب عينيه و ذلك بهدف معرفة أثر حديثه عليهم ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية فكرة.

* إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث و ذلك لإظهار نوع من التفاعل والتجاوب مع المستمع وتحقيق المشاركة الانفعالية.

* تجنب بعض أخطاء الحديث المزعجة كالتعالي من قبل المتحدث على المستمعين أو الإكثار من كلمة أنا أو التعصب للرأي أو تركيز نظر المتحدث على شخص واحد دون غيره.

* تجنب اللزمات اللفظية، واللزمات الحركية، وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون داع وتؤدي هذه اللزمات في حالة تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وتشتت إنصاتهم .

وهذه المهارة جدا مهمة في عملية الاتصال لأنها تسمح بوصول المعلومات بسهولة إلى المستقبل وكذلك تسهل العملية على مرسل الرسالة والتحدث عملية يستخدمها جميع الأفراد حين تواصلهم مع بعضهم ولذا عليهم اكتساب مهاراتها.

4-2- مهارة الكتابة: تمثلت عناصرها الأساسية في:

* تجنب الأخطاء النحوية، والإملائية من خلال الرجوع إلى كتب اللغة أو حضور الدورات المتخصصة في هذا المجال، والإكثار من الكتابة والمطالعة، والتعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات عبر توفير عنصري الشمول والاختصار في الموضوع المكتوب.

* عدم البدء بالكتابة إلا بعد الحصول على جميع المعلومات، والحقائق المتعلقة بالموضوع مع الاهتمام بعلامات الترقيم، واستخدام الكلمات والمصطلحات اللغوية محددة المعنى والتي لا تحتتمل أكثر من تفسير، وطبعا القراءة والمطالعة الدائمة مما يؤدي إلى اكتساب مهارات، وأساليب كتابية فعالة.

ومن هنا يتبين أن لمهارة الكتابة تأثير على عملية الاتصال فمثلا إن استعمل الإداري عند إعدادة لإعلان معين كلمات تحمل أكثر من معنى مع اختلاف فهم الأفراد لهذه المعاني ستعكس سلبا على وصول الرسالة بالشكل المطلوب.

4-3- مهارة القراءة: من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين ما يلي:

* الذكاء حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه، وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل، وزيادة المهارات، وصقل التجارب، والتدريب المستمر، وكذلك الخبرة حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها واستيعابها.

* الحالة النفسية للقارئ فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز حيث تعتبر الإضطرابات النفسية، والانفعالية من أكبر معيقات القراءة مع وجود الدافع للقراءة كلما وجدت الرغبة إزدادت القدرة على القراءة، وأسلوب القراءة السليم يوصل إلى القراءة السريعة المقرونة بالفهم، ومن ذلك التركيز على المعنى، وليس على الأحرف، والكلمات. فالقراءة الجيدة لإعلان معين تسهل فهمه، والتدقيق في معطياته، وبالتالي وصول الرسالة بوضوح وهذا يساعد في سير عملية الاتصال.

4-4- مهارة الإنصات و الإصغاء:

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة أي من السطحي إلى اليقظ ومن ثم إلى المركز، ويتم ذلك من خلال وضع الفرد نفسه مكان المتكلم، ومحاولة معرفة أفكاره، ومشاعره، والتركيز فيما يقوله ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات، ومهارات، وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك. (نعيم إ.، 2011، صفحة 260.259)

وهذه المهارة ضرورية للاجتماعات، والمقابلات الرسمية، ولفهم حاجات الأساتذة، وحاجات الطلبة على سبيل المثال. فالاتصال يحتاج لنجاحه إلى هذه المهارة، مهارة الإصغاء، لفهم الجيد، والابتعاد عن التفسير الغير صحيح، و لجعل المتحدث يحس بأن الذي يقابله مهتم لما يقوله، فلا ننسى أن الاتصال يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية (j.Emile Bertrand, p. 5)

4-5- مهارة التفكير :وهي تعتمد على:

*تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي، مع استثارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات، ومواقف، واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها، وإيجاد الحلول المناسبة معها، وكذلك عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصف حيث يجتمع العاملون ليفكروا تفكيراً مطلقاً بلا قيود أو حدود في حل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل.

*تشجيع العاملين على أن يعرضوا أفكارهم، وآرائهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به، وأن لا يكتفوا بعرض الحقائق، والمعلومات فقط بل إعطاء وجهات نظرهم حولها. وكل هذا يساعد على التشارك في اتخاذ القرارات السليمة وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في المنظمة.

4-6- مهارة الحوار و الإقناع :تتضمن هذه المهارة مجموعة من العناصر:

*إلتزام القول الحسن وتجنب الإساءة، والتعسف في الحديث، والإلتزام بوقت محدد في المحاورة، وعدم الاستفسار في الكلام، والإطالة على حساب الآخرين بما يترك أثراً سلبياً لديهم.

*معنى الاستماع و أدب الإنصات وتجنب المقاطعة والتقدير والإحترام مع المناظرة في موضوع محددة وإلتزام الصدق عدم التردد الابتعاد عن الأنانية والشخصنة والتجبر والتعصب في الحوار، الحفاظ على الأدب، حتى لو قرر المقابل عملية إستنزارك مع الابتعاد عن المساس بعقائد، وقيم ومثل الآخر، وفرق بالمناقشة بين الفكرة، وصاحبها فلك أن تناقش الفكرة، و تثبت فسادها، ولكن لا تتعرض لشخصية صاحبها، وفي الأخير الشكر إن تحصلت من محاورك على معلومة جديدة. (نعيم أ.، صفحة 261)

من كل هذه المهارات يظهر لنا أن الاتصالات بين الفرد و الآخر، والفرد والمجموعات، وفرق العمل والفرد والمجتمع، تختلف لاختلاف استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات وكذلك بتطبيق المهارات السلوكية فيها . وبما أن الإتصال وسيلة رئيسية، وضرورية في مجال العلاقات الإنسانية أثناء العمل أو خارجه .حيث يقضي العاملون معظم وقتهم في الإتصال مع بعضهم البعض، فمن الأحسن العمل على إكساب أو تطوير مهاراتهم الاتصالية لتصل أهدافهم إلى التحقق بكل سهولة، ولتحقيق الفعالية. (G.RickbeitKH.Strobner، 2008، صفحة 26.24)

5- الإتصال التنظيمي :

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

"والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كاسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (حزي، الإتصال التنظيمي، 2020، صفحة 14)

- ويعرفه **محمد فهمي العطروزي** "هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

- **محمد علي** "إن الإتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية. (الطاهر و نخبة من الاساتذة، 2006، صفحة 54)

- يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى.

- يعرفه كل من **Sanborn و Redding** الإتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات وإستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

- ويقرر **Dance و Zelko** أن الإتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية في المنظمات.

- أما **Le sikor** يضيف للإتصال بعد ثالثا هو الإتصال الشخصي إضافة للبعدين الذين طرحهما كل من **dance و zelko**

- أما بالنسبة ل **Borman** وزملاؤه فيرون أن الإتصال التنظيمي هو الإتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة.

- وعبر **Green baum** عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي بإعتباره حقل يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الاعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. (بلقومي، الإتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، 2018، 2019، صفحة 25)

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

- نشاط إداري. إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعد وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغييره على مستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة. (حزي، الإتصال التنظيمي، 2020، صفحة 15)

6- نشأة الإتصال التنظيمي :

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل إتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين. لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته.

- كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول إتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926.

- كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري.

- ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الإهتمام بالإتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على إصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

- وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزء من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة. (بلقومي، الإتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، 2018، 2019، صفحة 20)

7- الإتصال التنظيمي في الفكر الإداري :

لقد تعددت مداخل دراسة موضوع الإتصال التنظيمي مع تعدد المدارس الإدارية ويمكن تصنيف دراسات الإتصال التنظيمي والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

أ/ المدرسة الكلاسيكية: The Classical School:

وتتألف من اتجاهين رئيسيين وهما الإدارة العلمية، والمدرسة البيروقراطية التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي؛ إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية، وعومل الموظف على أنه آلة ميكانيكية حيث تم إغفال الجانب الإنساني من أهم روادها تايلور (Taylor) إضافة إلى جهود هنري جانت Henry Gantt، وهنري فايول (Henry Fayol) فالإدارة العلمية تعتبر أن الإتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية، كما أكدت أنها يجب أن تكون متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية. وهذه النظرية أغفلت الجانب الإنساني من الإتصال، كما أغفلت الجانب غير الرسمي لتنظيم، لكنها في

المقابل قدمت توضيح لحدود السلطة، والهيكل التنظيمي، ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات وفقا لهما. (علي و محمد، محمود، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، 2006، صفحة 51.50)

أما المدرسة البيروقراطية والتي قدم نموذجها ماكس فيبر فقد أكدت على تقسيم العمل وتنميته والتدرج الوظيفي مع استخدام القواعد والتعليمات عيب هذا الإتجاه أن خط الإتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر، وتعليمات في معظم المجالات الشيء الذي يدعو إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير الإتصالات بشكل صاعد، ويهتم هذا الإتجاه بالقنوات الرسمية للإتصال والتركيز على الوسيلة الإتصالية المكتوبة.

ب/المدرسة السلوكية The Behavioral School:

بدأت بدراسات هوثورن (Hothorn) التي أجراها إلتون مايو (Elton Mayo)، ورفاقه التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية وركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات والإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، الشيء الذي جعلها تبالغ وتغفل الجوانب الإدارية. وقد ركزت هذه النظرية على أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية، و ما يسودها من قيم ومعايير، قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الاتساق، والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي. (صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، 2010، صفحة 153)

ج/مدرسة النظام الاجتماعي The Social System School:

يمثل هذا المدخل في واقعه نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة رواده شستر برنارد (S.Bernard) وهنري سيمون (H.Simon)، ويعتبر الكثير من الباحثين الإداريين أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال ذلك بأنه الأول الذي تعرض بالشرح، والنقد لطبيعة الاتصال، ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، وهو يؤمن بأن الاتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلا، وكذا أن غياب التقنية الملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تحقيق الأهداف التي تعتبر الغرض الأساسي لقيام أي منظمة، ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين بها: الاتصال المتبادل، الانسجام مع الزملاء، المشاركة، تكييف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.

د/مدرسة النظم The System School of Management:

روادها كتز (Katz) وكهن (Kahn) وويك (Weick)، اهتموا بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات، ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للمعاني، و الرسائل بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية وهو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها وهو يحقق الانسجام و التوافق بين أجزائها، والاتصال يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.

ه/المدرسة الموقفية **The contingency Theory** :

تؤكد على أنه توجد طريقة مثلى للتنظيم من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغط الممارسة عليها.

ومن كل هذه النظريات يتضح لنا أن كل مدخل من مداخل الفكر الإداري للاتصال ينظر إليه بطريقة مختلفة عن الآخر، وهناك من أهمل جوانب واهتم بأخرى، ولكن معظمها يتفق بأن الاتصال عملية ضرورية في المنظمات. (علي و محمد، الإتصال الإداري، وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، 2006، صفحة 56.53)

8- أهمية الإتصال التنظيمي:

تحدد أهمية الإتصال التنظيمي في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج، أهمية الإتصال من الإمكانيات التالية :

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

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

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها. (فوضيل، 2003، صفحة 32)

9- أهداف الإتصال التنظيمي:

تعتبر التنظيمات الإنسانية أنظمة للمعلومات والإتصال التنظيمي من المسائل الهامة فيها لما تشتمل عليه من متابعة وتطوير وتتضمنها مجموعة من الاهداف يوردها صالح بن نوار كالتالي:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات**: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فيدون 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.
- **المشاركة في المعلومات**: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيمايلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مرد ودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة. (صالح، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، 2004، صفحة 120.121)

-إذن تعتبر الاتصالات التنظيمية هامة للأفراد والجماعات والمنظمات كما أنها ضرورية لتحقيق أهداف العمال والمديرين وتلعب دورا إستراتيجيا فيما يخص التخطيط الجيد للعمل وإتباع الأساليب الفعالة لتطويره من خلال المتابعة الدائمة، والجمع المستمر للمعلومات، وتوفيرها للموظفين بكل دقة ووضوح.

10-وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي:

- **وظيفة الإنتاج:** مساهمة الإتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل" فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.
- **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظر للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

-تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات.

-عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات .

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة

- وظيفة الصيانة: حفظ الذات وما يتعلق بها تغيير من موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم و ضمان إستمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية .
- وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ: تقارير-تنفيذ-شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة.
- وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدیر يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع والإقتناع أوسع لترك إنطباع أحسن. (الطاهر و الأساتذة، 2006، صفحة 54.57.58)

11-أنواع الإتصال التنظيمي:

ويوجد هناك نوعين:

11-1-الإتصال التنظيمي الرسمي:

أ-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 . (عمر و .، الإدارة، أصول ومفاهيم، 1997، صفحة 404)

"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. (عبد المعطي م.، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، 1999، صفحة 221)

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 صاعدا أو هابطا أو أفقي أو محوريا، وتتعدد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتنقيد بلوائح معينة.

ب-مهامه:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها 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.

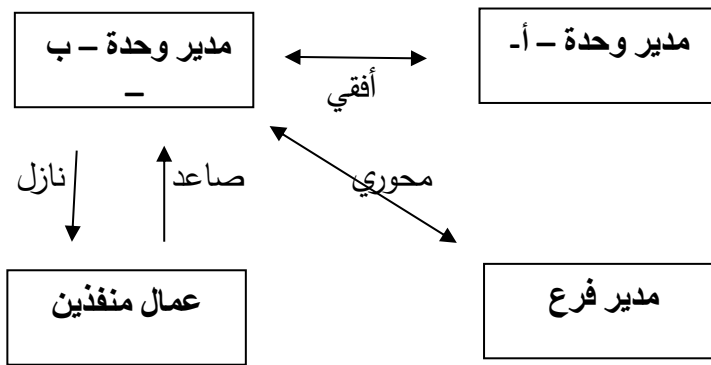
- تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال، الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعمهم في إتجاه تحقيق الهدف.

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

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها. (هالة، الإتصال الفعال، مفاهيمه واساليبه ومهاراته، 2000، صفحة 54)

ج- أشكاله:

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



. شكل رقم (02) يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته (عبد الغفار ج.، 1990، صفحة 547)

وسنتعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

ج-1- الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم

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

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس. (محمد ي.، 1999، صفحة

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

أ/ مزاياه: 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 . (عبد المعطي م.، مرجع ،سابق، صفحة 224)

- معوقاته:

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. (عبد الله، 1997، صفحة 43)

- 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.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم (03) يوضح الإتصال الرسمي النازل

ج-2- الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم. (الطويرقي، 1997، صفحة 226)

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

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

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

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

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة. (طريف، بدون سنة، صفحة 289)

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

أ /مزاياه: 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 يحث 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. (عبد المعطي م.، مرجع سابق، صفحة 224)

- معوقاته:

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. (خليل محمد ، 1999، صفحة 283)
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة بإعتبار 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 . (محمد ي.،، صفحة 187،188)
- والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم (04) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

ج-3- الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. (لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006، صفحة 219) 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. (عبد المعطي م.، مرجع سابق، صفحة 225)

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

-التنسيق للقيام بمهمة.

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

-تبادل المعلومات (المشاركة).

-حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقتشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين،حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. (محمد يسري إ.، مرجع سابق، صفحة 188.189)

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

أ /مزاياه:

-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.

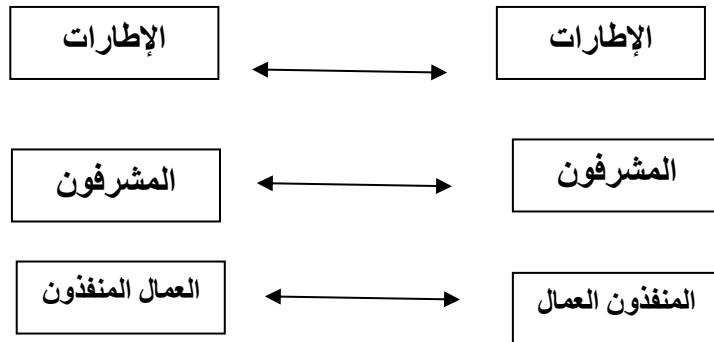
-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة (عبد المعطي م.، مرجع سابق، صفحة 225)

- معوقاته:

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. (محمد يسري إ.، مرجع سابق، صفحة 190)



الشكل رقم (05) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

ج-4-الإتصال المحوري:

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

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 الإهتمام 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 آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا مايساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل. (محمود س.، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، 2005، صفحة 244)

د-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، يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي: الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

د-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 وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات . المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ (سليمان م.، مبادئ علم الإدارة العامة، 1987، صفحة 271)

-طرقه:

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

-للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات. (خيرى، 1997، صفحة 143، 144)

-تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل. (عبد الغفار ي.، 1971، صفحة 143)

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

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

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

*الشكاوي: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي. (alex muchielli(b), 1983, p. 56)

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. (محمد يسري إ.، مرجع سابق، صفحة 266)

*ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:

القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل. (Alex muchielli(b), p. 9)

- مزاياه:

- إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي. (محمود س.، مرجع سابق، صفحة 245)
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الإتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها
- إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد. (محمد يسري إ.، صفحة 197)
- توثيق عمليات الإتصال.
- إمكانية متابعة الإتصال.

-الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات. (ثابت و جمال الدين، 2002،
صفحة 610)

- معوقاته:

-إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا مايفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم
المستلم مغزى الرسالة. كما تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية. (محمود س.، مرجع سابق، صفحة
245)

-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 لمهنته. (محمد يسري إ.، مرجع سابق، صفحة 197)

د-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 /طرقه:

***الإجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ونجد من الأهمية مناقشتها
بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في
أقسامها المختلفة. مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة
والعاملين في المنظمة. (محمد يسري إ.، مرجع سابق، صفحة 252)

***الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:** وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل
والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا.وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة
بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل،
بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم. (محمد
س.، صفحة 246)

-مزاياه :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 .

-يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة. (طارق، 2000، صفحة 521،522)

-عيوبه :للإتصال الشفوي عدة عيوب منها:

-يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا،مما يهيئ الفرصة للخلاف،كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها،ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة،منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل. (سليمان م.، مرجع سابق، صفحة 270)

-صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة.

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

د-3- الإتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متقاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة،فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. (عبد المعطي م.، مرجع سابق، صفحة 228)

11-2- الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

أ-تعريفه:

الإتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. (خضير، 2002، صفحة 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 آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية،حيث يتعذر كبتة تماما." (لوكيا، مرجع سابق، صفحة 237)

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 الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

ب-دوافع وجوده:

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

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القيايين 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.

والإتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة) فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك طريقا واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يجد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

ج-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. (سلمان، صفحة 250)

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

12-الإتصال الفعال:

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة، فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الإتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية. (منال، 2002، صفحة 22)

13-خصائص الإتصال الفعال:

يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها ". ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

- 1-أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.
- 2-دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في إختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.
- 3-ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل. (هالة، مرجع سابق، صفحة 58)

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

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

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

7- ضرورة توفر قدر من مهارات الإتصال بالعمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون. (محمد يسري إ.، مرجع سابق، صفحة 291، 292)

8- لابد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الإتصال كما يقول "بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها. (عبد المعطي م.، مرجع سابق، صفحة 237)

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

14- معوقات الإتصال التنظيمي:

بقدر ما تبدو عملية الإتصال عادية وسهلة بقدر ما هي معرضة لأخطاء وقيود تهدد فعاليتها، فقد تعترضها في العادة مجموعة من المعوقات التي تؤدي إلى وصول الرسالة للمستقبل مشوشة أو غير مفهومة، مما يفقد عملية الإتصال معناها والهدف منها. ونظرا لأهمية الإتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة بإختلاف مستوى إدراك الإدارة، إذ أنه لا تخلو أية منظمة من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة تبني نظام جيد للإتصال لتقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان ومن هذه المعوقات نذكر:

14-1-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب وإحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها (بوحنية، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، 2010، صفحة 66)

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من إزدواجية في خطوط الإتصال في المنظمة.

- غموض الأهداف التنظيمية وعدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.

- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الإتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحت ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

-تحول الأهداف والغايات إلى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين، ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على اللوائح التنظيمية.

-تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تتساب داخل القنوات الاتصالية.

-قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والإتصال الخارجي عام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.

14-2-المعوقات النفسية:

المعوقات النفسية أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الإتصال إذ غالبا مايقوم الإتصال على إفتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الإستعداد الفكري وذهني ما يمكنه من تأويل الرسالة غير أن مثل هذه الإفتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد. فالأفراد يتباينون في مدى قابليتهم وإستعدادهم الذاتي في الإدراك والإستيعاب الفكري والذهني لذا فإن تحقيق أنماط الإتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الإعتبار الفروقات الفردية كالإستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد (خليل و خضير، 2007، صفحة 206)

،ومن هذه المعوقات النفسية نجد:

- **معوقات إدراكية:** تتعلق بقدرة الفرد العقلية على تفسير الأشياء وفهمها، حيث تتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها ومستوى تعليمه ونظم القيم والثقافة السائدين، لذا تعد من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فاعلية الإتصال، فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد يؤثر سلبا في فاعلية الإتصال (علي و محمد محمود، مرجع سابق، صفحة 727)
- **معوقات في المرسل:** يقع المرسل في عدة أخطاء عند إتصاله بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل في داخلها والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل للمستقبل. (زاهد، 2011، صفحة 155)
- **معوقات المستقبل:** من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق إستيعاب الرسالة لابد من الوقوف عندها: (مصطفي ، 1990، صفحة 231)

- سوء إنتقاط الرسائل:** تدخل فيه عدة عوامل منها: التسرع في تأويل الرسالة: قيام المستقبل بإستنتاج مبني على عناصر جزئية يستكملها من عنده او مشكلات حسية وإدراكية عند المستمع كالتشويش والإنشغال بأمر آخرى.
 - إدراك إنتقائي مفرط:** قد لا ينتبه المستقبل لكل حديث فيركز على عناصر منتقاة سلفا، إيجابية أو سلبية مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة وإضطراب عملية الإتصال.
 - سوء إرجاع الأثر:** تقع المسؤولية على المرسل اليه في توجيه المرسل حتى تتجح عملية الإتصال.
 - التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل:** إتخاذ المستقبل لموقف مسبق من المرسل بعد أن صنفه بشكل ما، وأسقط عليه نوايا من نوع معين، فإذا أحدث ذلك أصبح إدراكه لما يقول المرسل إنتقائيا، مما يسد السبيل أمام الإدراك والتقدير الموضوعي للرسالة.
- 14-3-معوقات اجتماعية:**

يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية (بوحنية، مرجع سابق، صفحة 67، 68)

1. **عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وإنعزالية الإدارة العليا:** يرى كثير من الباحثين أن الإتصال هو مجرد إصدار الأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهتم الرؤساء التنفيذيين أن يبلغوه للإدارة العليا لينالوا عندهم الرضا والمكانة، أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السوء فلا يرفع الرؤساء ويمكن أن يعبر عن ذلك بإنعزالية الإدارة العليا وإعتمادها على النظم الرسمية للإتصال، وينتج عن هذه المشكلة عدم إهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام إتصال فعال يربط جميع العاملين بالمنظمة من إدارة عليا تنفيذية برباط يتميز بدرجة عليا من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة.
2. **الإختلافات الإجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد:** إذ أن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الإجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكاته، وكلما كثرت هذه

الإختلافات أدى ذلك إلى توسيع رقعة اللاتفاهم ويزيد من هذه الإختلافات غياب نشاطات إجتماعية وترفيهية تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم.

3. الإختلافات في المواقع التنظيمي داخل المنظمة: وما يرتبط بذلك من :

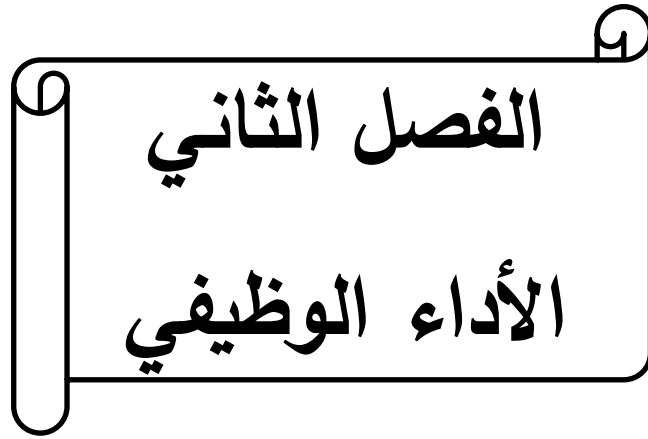
-إختلافات في المستوى الوظيفي (إدارة عليا-وسطى-تنفيذية).

-إختلافات أكاديمية حسب المؤهل العلمي.

خلاصة الفصل :

إن عملية الإتصال التنظيمي هي نواة أي تنظيم وإعطاؤه أهمية كبيرة يضمن السير السلس بين المستخدمين مما يوفر الحركية والنشاط ويحقق الأهداف المنوطة ويمكن القول أن النظرة السطحية للإتصال تغيرت جذريا وإكتسب الإتصال أهمية كبيرة بإعتباره يمكن المستخدمين التعبير عن آرائهم وأفكارهم والبقاء على علم بكل مايجري في المؤسسة .

وقد خصصنا في هذا الفصل أساسيات الإتصال التنظيمي مع ذكر أهميته وأهدافه وخصائصه وكذا أنواعه مع ذكر شتى المعوقات التي تواجهه.



الفصل الثاني
الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسة وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، ويمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات.

الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت قسطاً وافراً من الاهتمام والبحث باعتباره يربط سلوك الفرد والمؤسسة الإدارية خاصة مع تداخل المؤشرات التي تؤثر على أداء الموظف، فالأداء يعبر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كما يتوقف على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنبثق من المؤهلات والاهتمامات والميولات بما فيها الخلفية العلمية.

من هنا يظهر مفهوم تقييم الأداء الوظيفي كسياسة إدارية هامة تتركز على متابعة وملاحقة الرؤساء أداء المرؤوسين بشكل مستمر وإصدار حكم على قدرة الموظف على أداء المهمة المنوطة له وتحديد كفاءته وفعاليتها.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة كون الأداء يصعب قياسه وتقييمه.

نسعى في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي وذلك بتوضيح كل من أهميته، عناصره، أنماطه وكذا كيفية تقييم الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء: يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم:

1-1- من الناحية اللغوية:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أو صلة الاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.

ويقال فلان أدى الدين بمعنى قضاه لذا فالمعنى الدقيق للكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. (منظور، صفحة 26)

ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "performance" المشتقة من الفعل "performer"، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "to perform" التي تنبثق منها اللفظة "performance" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه. (Yvon pesqueux, 2005, p. 06)

1-2- من الناحية الاصطلاحية:

إن 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. (حزي، الإتصال التنظيمي، 2020، صفحة 46)

- ويعرف الأداء على أنه "سلوك وظيفي هادف ليظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به. (محمد هـ،، 1999، صفحة 19)

- فيرى بعض الباحثين أن الأداء: هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه. (سليمان و الأخرى، 2000، صفحة 66)

- في حين ينظر آخرون إلى الأداء أنه نتاج ومحصلة فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية. (موسى، 1999، صفحة 55)

نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمليا، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء. (أحمد ص،، 1971، صفحة 50)

-وكما يمكن تعريفه على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين "الأداء والجهد"، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (حسن، 2003، صفحة 219)

ونظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (أسعد، 2008، صفحة 34)

3- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، ومن ثم إدراك الدور والمهام"، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في التالي:

- **الجهد المبذول من طرف الفرد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة:** وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- **مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

لتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبالوقت نفسه فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله ولكن 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 أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيفا في مكون آخر.

من خلال ماسبق يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها. (حزي، مرجع سابق، صفحة 46، 47)

4-أنواع الأداء الوظيفي:

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

4-1- 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 تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2- حسب معيار الشمولية:

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

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

-في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو . كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ج/الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (حمدي، 2015، 2016، صفحة 57)

5- أهمية الأداء الوظيفي:

حتى تتبثق أية عملية إلى الوجود، لابد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، باعتبار أن الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الرسمي بها، والتركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجرنا إلى تحسين هذا الأداء لتتميته وتطويره، وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:

- هو الأساس فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
- يمد الأفراد بالمثابرة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة .
- يساهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن باستثمار الفرص السانحة له.

كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول إلى ماتصبو إليه بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين ،لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء الأفراد وكفاءتهم. (العربي، 2012، صفحة 322)

6-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

صنفها **WILL** إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان وهي:

-**العامل الأول:** الحوافز وهو يشمل التعويضات المادية و السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد.

-**العامل الثاني:** ما يعرف بالأنظمة المنظمة، وهو يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.

-**العامل الثالث:** الدعم الذهني وهو يشمل مساعدات وأدلة العمل والتوثيق.

-**العامل الرابع:** الأدوات وهو يشمل الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والآلات الحاسبة والآليات.

-**العامل الخامس:** البيئة المادية وهي تشمل الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والآثاث.

-**العامل السادس:** المعرفة والمهارات وهي تشمل التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف.

-العامل السابع: القدرات المتأصلة وهي تشمل الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والذوق الفني والحوافز الداخلية.

وأخيرا كان " WILL " يسأل المعنيين بتنمية الأداء عن ترتيبهم لأكثر العوامل السبعة الوارد ذكرها سابقا ظهورا في مشاكل الأداء وترتيبها . (فيصل، 2001، صفحة 227)

7- إجراءات تحسين أداء الوظيفي:

إن واحد من أهم أهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء

المعايير، إذن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء. وإذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، وإن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وإن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفة في بيئة المؤسسة. أما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخ..

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة لتحديد أسباب الانخفاض في الاداء . (وسيلة، 2004، صفحة 123)

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول تتمثل:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة من جهة والإستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والمفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين، تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشاكل الأداء (إيناس و فؤاد، 2007، صفحة 134)

3- الإتصالات المباشرة:

الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

-التركيز على مواطن القوة ومايجب عمله وإتخاذ إتجاه إيجابي على الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

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

-ربط الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

- تحسين الوظيفة هي أن تغير في مهام الوظيفة بوضع فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إن كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الأداء لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن، وذلك لتخفيض وإزالة الملل ويعطي منفعة للموظف. (محمد إ.، 2005، صفحة 78)

8- مؤشرات تحسين الأداء الوظيفي: وتنقسم إلى إيجابية وسلبية، فالإيجابية تتلخص فيما يلي:

- رضا العامل عن عمله: الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قراره نفسه بالإرتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه.
- فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد تلمس سلوك العامل. من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فإن الأداء سيكون أفضل، والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه لإثبات قدراته ومهاراته.
- معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو إنخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العامل في أرباح المؤسسة في هذه الحالة حتى يتحقق للعامل زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم لرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح
- التعامل مع الزملاء: ونقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود وإعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي إرتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الاداء الجيد.
- الرضا الجماعي: إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الإجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق الأداء الجيد في المنظمة أو المؤسسة فالرضا يعمل على التماسك وترابط أعضائه. (عادل، 1975، صفحة 46)

أما مؤشرات تحسين الأداء السلبية فهي:

- إرتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو الغير الطوعي على العمل في المنظمة. إن زيادة معدلات دوران العمل يمكن أن تؤثر على كفاءة المنظمة، حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، ويجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لإستلام مواقع المسؤولية.
- الغياب: وهو الإنقطاع عن العمل حيث أنه يصعب على المؤسسة العمل بسهولة لتحقيق أهدافها ما إن إنقطع العاملون عن العمل ويؤدي ذلك إلى تخريب مجرى العمل وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة في المؤسسات. (سهيلة م.، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، 2003، صفحة 157.178)
- 9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي: لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما من الدراسات التي تبين اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام كمؤشر فعال بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية.
- أ/نظرية الإدارة العلمية "النموذج العلمي": يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تايلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل وهذا من خلال تحليل العمل

وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفاعلية في الأداء.

وقد أكد "تايلور" من خلال دراسات على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم واختيار العمل المناسب لكل منهم لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفاعلية والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه أوضح "تايلور" أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقه أدائه للعمل.

كما يرى "تايلور" أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل بأدائه بفاعلية أكبر هو الحوافز المادية وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين. (عمر م.، 1999، صفحة 263)

ب/نظرية التكوين الإداري "الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء": إهتم "فايلول" بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فاعلية أكبر للأهداف التنظيمية فدفع هذا التوجه "فايلول" إلى وضع مجموعة من المعايير لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية وهي:

- التأكد من أن التخطيط قد أكد بعناية كما يجب أن ينفذ بسرعة ودقة.
- تحقيق الانسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة.
- إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح .
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ووضع المكافأة العادلة .
- التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد في رقابة كل ما في التنظيم. (سيد علي، 1997، صفحة

(63)

ج/نظرية العلاقات الإنسانية "التنظيم غير الرسمي ورفع مستوى الأداء": "لقد قام "إلتون مايو" بسلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في أحد مصانع النسيج في فيلادلفيا حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دورات العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.

أما التجارب اللاحقة التي قام بها "مايو" في مصنع "الهاوتورن" شكلت القاعدة الأساسية التي أستخدمها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية. وقد ركزت هذه التجارب على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة المعدلات الإنتاجية ورفع فاعلية الأداء ويرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين العمال والإدارة.

(إسمهان)

10- تقييم الأداء الوظيفي:

10-1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

وعرف موناهان Monahan التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء" (مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إمتلاك مديري المدارس الثانوية للكتابات الإدارية،

09-09-2005)

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها، لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (فايز، 1991، صفحة 191)
- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (زهير، 2001، صفحة 87)
- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى. (توفيق محمد، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، 1997، صفحة 55)
- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة. (أحمد محمد، 2001، صفحة 57)
- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه. (حمداوي، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 123)
- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

ومنه نستنتج أن عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

10-2-أسس التقييم الفعال للأداء :

- تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي: (زهير، مرجع سابق، صفحة 91)
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل (الحضور الجودة والكمية) ، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن تقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تمتيتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً. (أحمد س.، 2000، صفحة 332)

10-3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

• أهداف تقييم الأداء الداخلي على مستوى المنظمة :

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:
 - تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

تتمثل فيما يلي:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

-الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تكوين عملية التقييم كوسيلة جيدة لزيادة التعاون بين المدير والموظفين.
-تتمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين. (مروى، 2014، 2015، صفحة 63)

• أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين :

وتتمثل في:

-تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد الفعالة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
-تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية وبصورة مستمرة. (خالد عبد الرحيم، 2005، صفحة 201)

10-4- فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.
وفيما يلي عرضٌ لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها (مهدي حسن ، 1998، صفحة 240)

• رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التقاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

• إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

• وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

- الرقابة على الرؤساء :

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلقيها في المناهج والبرامج التدريبية.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية : عن أداء كل من يعمل في المؤسسة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . (عمر و.، 2005، صفحة

(374)

يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المؤسسات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المؤسسات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

(عمر و.، نفس المرجع، صفحة 374)

10-5- طرق تقييم الأداء :

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. فكل الطرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. (عبد الحكم، 1999، صفحة 92)

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة. حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي. (duff, 1999, p. 895)

10-5-1- الطرق التقليدية:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص. (توفيق محمد، مرجع سابق، صفحة 61)
- **طريقة المقارنة بين العاملين:** عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.
- **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز. (علي م.، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 90)
- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص. (سهيلة و علي ، 1999، صفحة 250)
- **طريقة قوائم المراجعة:** من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا. وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين. (سهيلة و علي، مرجع سابق، صفحة 254)

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد،
- **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس الذي تركز عليه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل. (مهدي،، صفحة 211)

10-5-2- الطرق الحديثة:

- **مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. (سهيلة و علي، مرجع سابق، صفحة 258)
- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة. (علي م.، مرجع سابق، صفحة 96)
- **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا (حمداوي، مرجع سابق، صفحة 98)
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا. (ANDRE & BERGERON, éditeur 1983, p. 108)

خلاصة الفصل :

إن الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنوطة به، يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال لذا فضرورة الإهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة لكي تكون أكثر إستقرار ويكون أداء العاملين بها متميزا.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من خطوات البحث العلمي تمكننا من معرفة مجال الدراسة والكشف عن خصائص المجتمع وضبط الأدوات اللازمة وكذا ضبط العينة.

بعد زيارتنا لمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريج تمكنا من إستكشاف المكان والمناقشة مع بعض الموظفين بالمديرية من أجل أخذ أفكار أولية حول طبيعة العمل وإمكاننا إجراء دراسة على مستواها. مع ضبط العينة ب 25 مستخدم.

2- ميدان الدراسة:

يتحدد ميدان الدراسة تحديدا بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريج

-مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة ،حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية و الداخلية،وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير،وكذا إعداد مخططات لتطوير للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

-التعريف الإجرائي:مديرية ولائية تهتم بكل مايتعلق من أنشطة شبابية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسير الإداري.

في ديسمبر 1985 تم تنصيب المديرية حيث بدأت في العمل في جانفي 1985 م وبمقتضى المرسوم رقم 30/86. المؤرخ في 09 جمادى الثاني عام 1406 الموافق ل 18 فيفري 1986 المعدل 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل 28/09/2006م الذي يحدد تنظيم المديرية وهياكلها لا سيما المادة 05 منه.

تقع مديرية الشباب والرياضة في وسط المدينة من الناحية الغربية للولاية مقرها نهج الجمهورية ولاية برج بوعريج،يحدها من الشرق مديرية البريد والمواصلات ومن الغرب دائرة البرج ومن الجنوب الملحق الإداري لمديرية الري ومن الشمال برج المقراني.تتربع على مساحة المقدرة ب 400 متر مربع وتغطي المديرية بهياكل رياضية ومؤسسات تغطي كافة إحتياجات السكانمعظم البلديات والدوائر 45 الف نسمة.

-التعريف الإجرائي للموظفي مديريات الشباب والرياضة:هم جميع الموظفين الذين يشتغلون في مديريات الشباب والرياضة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للتنظيم الإداري،لديهم تكوين تعليمي وثقافي وإداري يسمح لهم بتقلد مناصب إدارية بمديريات الشباب والرياضة.وتضم مديرية الشباب والرياضة 328 عامل موزعين على مختلف المصالح ومرافق الشبانية والرياضية.

-التنظيم الداخلي لمديرية الشباب والرياضة:

*مدير الشباب والرياضة:يعتبر المسؤول عن مديرية الشباب والرياضة ومن مهامه:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- متابعة المشاريع في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- وضع برامج عمل المديرية.
- إقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
- تنظيم إجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية.

أ-الأمانة:دورها:

- تسجيل البريد الوارد وتسليمه إلى المدير.
- توزيع البريد الوارد على مختلف المصالح والمكاتب.
- تسجيل وإرسال البريد الصادر.
- إدخال المرسلات والتقارير الخاصة للمدير في الإعلام الألي.

ب-المفتشية:

- مفتشية الرياضة:من مهامها:
 - القيام بزيارات تفتشية للمنشآت الرياضية.
 - القيام بزيارات تفتشية للإطارات الرياضية.
 - متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية لسير النوادي والرابطات والمنشآت الرياضية.
 - مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حسابتها المالية.
 - القيام بالتقارير التفتشية لكل عملية.

- **مفتشية الشباب:**

- القيام بزيارات تفتشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.

- القيام بزيارات تفتشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية.

- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حسابتها المالية والإدارية.

- ***مصلحة ترقية نشاطات الشباب: من مهامها:**

- دراسة ومتابعة إقتراحات برامج العمل في إطار تنشيط تربوي وجواري والتلرفيهي وتبادل الشباب.

- متابعة نشاط المنشآت الشبانية التابعة للقطاع.

- تعيين وتوجيه الأطارات الشبانية.

- إعداد حوصلة وتقرير شهرية سداسية وسنوية في مختلف أنشطة التي يقوم بها قطاع الشباب.

- تدعيم المنشآت الشبانية بالوسائل البيداغوجية ويتكون من المكاتب التالية:

- **الأمانة:**

وتقوم ب: تسجيل وترتيب البريد والصادرة وإدخال المرسلات والتقارير في الإعلام الألي

- **مكتب الحركة الجموعية وترفيه الشباب:**

- متابعة برامج النشاط الجماعية الشبانية.

- متابعة النشاطات المنظمة من طرف الجمعيات الشبانية(مهرجانات ثقافية علمية تربوية جوارية).

- المساهمة في توزيع الإعانات المالية وإعداد الملفات الخاصة بهم.

- مراقبة تأسيس الرابطة والجمعيات الشبانية.

- **مكتب ترقية مبادرات الشباب والإدماج الإجتماعي:**

- المشاركة في تطوير وتحقيق وسائل الإجتماعية في أوساط الشباب.

- تنظيم ومتابعة نشاط الهواء الطلق ومتابعة الشباب.

- متابعة النشاطات الترفيهية والسياحية.

- مكتب النشاطات الثقافية والعلمية في أواسط الشباب: من المهام التي يقوم بها:

-المشاركة في برامج النشاطات الثقافية والعلمية للشباب من أجل تدعيم التواصل بين الشباب.

*مصلحة إدارة الوسائل:تحتوي على ثلاثة مكاتب هي :

- مكتب المستخدمين والتكوين:

وهو الذي يختص في التوظيف ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وفق إستراتيجية إدارية للمورد البشري على أن تكون هذه الإستراتيجية متماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ويمكن القول أن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كما يلي :

التحليل الوظيفي،الوصف الوظيفي،نظام الإختيار والتعيين،نظام تقييم الأداء،نظام التعويض والمكفاءات،تنمية الموارد البشرية،نظام تحفيز الموظفين،تخطيط الموارد البشرية،تحديد المسؤوليات والصلاحيات،تحديث الهياكل التنظيمية،وضع أنظمة السلامة والأمن،دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

- مكتب الميزانية:

والذي يختص في الرواتب الشهرية والعتاد والوسائل التي تحتاج إليها المؤسسة.

- مكتب الوسائل العامة:

-مصلحة الإستثمارات والتجهيزات.

-الإشراف على متابعة إنجاز المشاريع وتجهيزها بالوسائل البيداغوجية (دار الشباب،مركب رياضي جوارى،قاعة رياضية،ملعب الخ..)

*مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية:وهي تحتوي على مكتبين هما:

- مكتب الجمعيات الرياضية:

-متابعة تأسيس النوادي والرابطات الرياضية لإبداء الرأي فيها.

-مراقبة عقد الجمعيات العامة العادية والانتخابية للنوادي والرابطات.

-دراسة وفحص التقارير السنوية للنوادي والرابطات (القرير الأدبي والمالي).

-إعداد التقارير السنوية والسدسية لنشاطها.

-متابعة برامج نشاطها.

-المشاركة في توزيع الإعانات المالية.

- إعداد ملفات الإعانات وإرسالها إلى المراقب المالي.

• مكتب الممارسات البدنية الرياضية:

- متابعة النشاطات المبرمجة.

- متابعة تنظيم التظاهرات الرياضية.

- إعداد تقرير حول النشاطات المحققة.

- تقديم الإحصائيات الخاصة بمختلف التظاهرات.

- تقديم المساعدات الممكنة لتنظيم هذه النشاطات.

ومن مهامها يقوم مدير الشباب والرياضة بتطبيق سياسة وزارة الشباب والرياضة بالإشراف العام والتنسيق بين مصالح مديريةية الشباب والرياضة والهيئات والهياكل التابعة لقطاع الشباب والرياضة وكذا تطبيق الإتفاقيات المشتركة بين قطاع الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى ويقوم بإبداء إقتراحاته وتطلعات القطاع على المستوى المحلي بإشتراك الحركة الجمعوية والسلطات المنتخبة عن طريق الحوار والتشاور ونقلها على شكل تقارير دورية للوزارة الوطنية بصفة شاملة، يمارس السلطة السليمة على كافة العاملين بالقطاع ويمكن حوصلة مهام مديريةية الشباب والرياضة في :

- متابعة البرامج المقررة في ميدان الإدماج الإجتماعي والمهني للشباب وهذا بالإتصال مع السلطات والهيئات المحلية والمهنية.

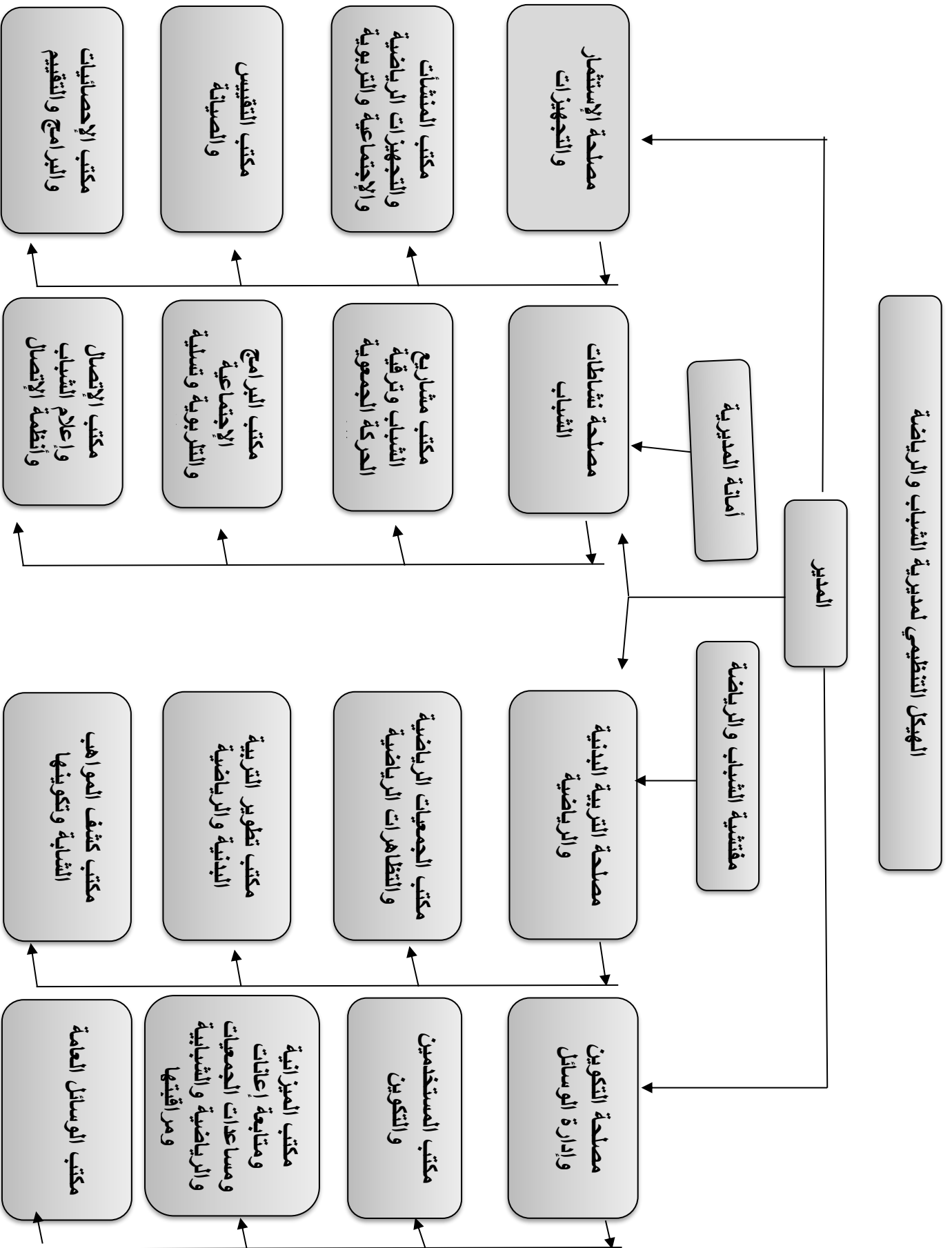
- المساهمة في ترقية مبادرات وتشجيع كل عمل يباشر في هذا الميدان.

- تنشيط الجهاز المحلي للإعلام والإتصال الموجه للشباب وتقييمه.

- تشجيع جمعيات أنشطة الشباب.

- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مؤطري أنشطة الشباب والرياضة وهذا بالإتصال مع الهياكل والهيئات المعنية في إطار التنظيم الجاري به العمل.

- متابعة برامج الإستثمار وجمع المعطيات الإحصائية الخاصة بقطاع الشباب والممارسة البدنية والرياضية وهذا بالإتصال مع المصالح الولائية المعنية.



3- المنهج المستخدم:

حيث يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى التعليمات أو النتائج وكذلك مجموعة هامة التي توجه الباحث للوصول الى الحقيقة العلمية و المنهج هو طريقة تساعد في البحث و لا يمكن للباحث الاستغناء عنها، و يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة و مشكلة موضوع البحث و المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها، و يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا. و عليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه، مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها لاستخلاص دلالتها إلى نتائج عن الظاهرة محل البحث و قد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة التأثير بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة.

4- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ولكنها اختيار واعي تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع دراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، أنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من الأفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجري عليها الدراسة و العينة ليست إلا مثلا أو مجموعة من الأمثلة يستخلص منها الأحكام فيها قدر من الاحتمال و يمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (حجاج و بوزيان، 2014-2013، صفحة 55)

5- مجتمع الدراسة:

مستخدمي مديرية الشباب والرياضة وبعد الإطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا إستغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، الجنس، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا.

وقد إرتأينا أخذ نسبة 25 مستخدم كعينة من المجتمع الأصلي أي من الإداريين والموظفين تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوزع عليهم إستمارة إستبيان وعند إسترجاعها نخضع للتحليل الإحصائي إلا أن ذلك تعذر علينا بسبب الظروف الصحية وتطبيق البروتوكول الصحي.

6- حدود الدراسة:

-الحدود البشرية: تتمثل في إداري وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج .

-الحدود المكانية: في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.

-الحدود الزمنية: من شهر ماي إلى شهر جويلية .

7- أدوات جمع البيانات:

- **المقابلة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، و المقابلة الناجحة هي فن و علم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إجادته و التوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم.
 - **الاستبيان:** يعرف على أنه وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت و التكيف، حتى من إجابيات الاستبيان يكمن في تكميم المعلومات المناسبة للبحث و التي تساعد الباحث في بحثه وتمهله للخروج بمفهوم لدى الجميع، أما العيوب تكمن في فقدان الاتصال الشخصي بأفراد العينة و أيضا في صعوبة التأكد من المعلومات، إذ تبقى المتوصل إليها نسبيا.
- بإتمادنا على أداة الإستبيان لأنها الأنسب لدراستنا قسمت إلى ثلاث محاور، المحور الأول لعرض البيانات الشخصية مع التركيز على معيار السن والمستوى التعليمي للمستخدمين وكذا المحور الثاني الإتصال النازل وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، الإتصال الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال. وفي الأخير إحتوى المحور الثالث على معيار الأقدمية والأداء الوظيفي.

8- النتائج المرتقبة :

نظرا للظروف الصحية التي تمر بها بلادنا بسبب جائحة كورونا ونظرا للإجراءات الصحية و الإحترازية الواجب إتخاذها من حجر صحي والتباعد إجتماعي تعذر علينا القيام بالجانب التطبيقي لمذكراتنا مما أدى بنا إلى البحث عن الدراسات الأقرب إلى دراستنا قصد قراءة نتائجها وتحليلها بحكم تقارب البيئة والمتغيرات:

- بناء على دراسات مشابهة إختارنا دراستين :

1- بوغراب حدة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، كلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة مسيلة 2013.2014

2- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة 2008.2009

- **نتائج الفرضية الأولى:** إن تلقي الأوامر من المشرف أو المسؤول (المدير) وتنفيذها يساهم في دفع الموظفين إلى تنفيذ الأوامر والقيام بالمهام المسندة إليهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم داخل المنظمة، ويدل على فعالية المعلومات التي تصل إلى المستخدمين وإعتبار الإعلانات الوسيلة الأولى لإيصال المعلومات.
- **نتائج الفرضية الثانية:** تأكيد الموظفين على أن إهتمام الإدارة لإنشغالهم وإقتراحاتهم ومشاكلهم زاد من إخلاصهم في العمل بنسبة معتبرة ويزيد إهتماماتهم بتعليمات الإدارة والحرص على تطبيقها.
- **نتائج الفرضية الثالثة:** المتغيرات الأقدمية، السن، المستوى التعليمي

-الأقدمية: بالنسبة لعامل الأقدمية تبين أنه كلما زادت سنوات الخبرة والعمل بالمديرية للموظفين زادت نسبة تفاعلهم وإحتكاكهم وإنسياب المعلومة بينهم كما يمكن الإعتماد عليهم أكثر في القيام بالأعمال الصعبة.

-السن: يتبين أن معظم المستخدمين من فئة متوسط السن.

-المستوى التعليمي: يتضح أن أغلبية المستخدمين ذوي مستوى تعليمي جيد (جامعي) مما يسهل فهم المعلومات المقدمة من الإدارة أو المسؤول وكذا زيادة فعالية الإتصال بين الاطراف (الموظفين والمسؤول) أو العكس. مما ينعكس على سهولة أداء الوظيفة والدقة في العمل.

يمكن حوصلة أهم النتائج في :

-الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من المسؤول إلى الموظفين عن طريق الإعلانات والإجتماعات.

-وجود إتصال صاعد يعتمد فيه العمال إيصال إنشغالتهم ومشاكلهم مع تفضيل المقابلة الفردية مع المدير.

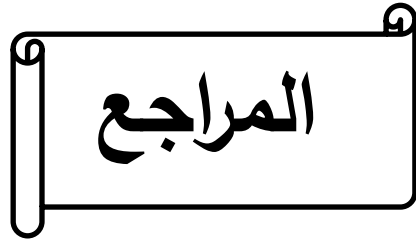
-إذن نمط الإتصال هو مزيج بين الإتصال النازل والصاعد داخل المديرية وهذا ما يتمشى مع الأداء الوظيفي للمستخدمين داخل المديرية.

-أما بالنسبة للسن والأقدمية والمستوى التعليمي فإنها عوامل متغيرة وأكثر الموظفين من متوسطي السن وذوي مستوى تعليمي جيد، كما أن عنصر الخبرة والأقدمية عامل لايمكن إهماله لأنه يعود بالنفع على المديرية، إذ أنه كلما كانت الأقدمية في العمل كانت هناك آراء مفيدة للإدارة والمساهمة بمقتراحات والتوقعات وكذا الإستفسارات وفي بعض الأحيان حلول للمشكلات.

إن الإتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال وهو عامل نجاح أو فشل المنظمة. فالإتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وفعالية الأداء والجودة في المعلومات خاصة إذا توفرت الوسائل الإتصالية الحديثة، مما يخلق نوعاً من المرونة داخل المنظمة.

إن الإتصال التنظيمي حق يتمكن من خلاله العامل طرح مشاكله وتقديم مطالبه المشروعة وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وعلى المنظمة على حد سواء، كما ينمي النظرة الإيجابية للعمل وزملاء العمل. بإعتبار أن تنظيم العمليات الإدارية ورقابتها وتوجيه دورها في تحديد نمط الإتصال الفعال يساعد على الأداء الجيد للفاعلين داخل المنظمة وإعطاء حرية للعاملين في الإتصال بالإدارة.

كلما زادت درجة الإهتمام بالإتصال التنظيمي من قبل إدارة المنظمة والموظفين كلما ساهمت في تطوير وتنمية مستوى الأداء من خلال تكوين القدرة على توليد أفكار إبداعية تعمل على تطوير مستوى الأداء الوظيفي، كما أن زيادة مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق والتشاور من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر والحرص على تبني أفكار ومقترحات المستخدمين البناءة وهذا مايسهم في تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين. وذلك بخلق خلية إتصال متخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.



قائمة المراجع بالعربية

أولا : الكتب

- 1- إبراهيم الظاهر نعيم. (2011). الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم (الطبعة 01). أريد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 2- ابن الغالب محمد. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (الطبعة 01). الرياض: دار العلوم.
- 3- أحمد الخزامي عبد الحكم. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- 4- أحمد مجدي، و عبد الله محمد. (1996). علم النفس الصناعي. الإسكندرية: دار المعرفة.
- 5- الطويرقي عبد الله. (1997). علم الإتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية (الطبعة 02). الرياض: مكتبة العبيكان.
- 6- اللوزي موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر.
- 7- المجذوب طارق. (2000). الإدارة العامة. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 8- المرسي جمال الدين، و عبد الرحمن إدريس ثابت. (2002). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية.
- 9- المساد محمود. (2001). الإدارة الفعالة (اطبعة 01). مكتبة الناشر.
- 10- الهاشمي لو كيا. (2006). السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 11- إيناس، و النوازي فلمبان فؤاد. (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة: دار القرى.
- 12- بشار بشار حيزي. (2020). الإتصال التنظيمي. جمهورية العربية السورية: جامعة الإفتراضية السورية.
- 13- بن نوار صالح. (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية (اطبعة 02). قسنطينة، الجزائر: مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة.
- 14- ثابت زهير. (2001). كيف نقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15- جراي جيري. (1988). الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف. السعودية: مركز البحوث.
- 16- جنفي (أ) عبد الغفار. (1990). السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- 17- حافظ بدوي هناء، و عثمان الصديقي سلوى. (1999). *ابعاد العملية الإتصالية-رؤية نظرية وعلمية وواقعية*. الأزرايطة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 18- حجازي مصطفى . (1990). *الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية* (الطبعة 01). لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 19- حريم حسين. (2010). *مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 20- حسن عادل. (1975). *إدارة العلاقات الإنسانية* (الطبعة 01). مصر: دار النهضة العربية.
- 21- حمادي وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية* (الطبعة 01). قالمة: مديرية النشر الجامعية.
- 22- خلف الله الطاهر، و نخبة من الاساتذة. (2006). *الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12* (الطبعة 01). الجزائر: دار هومه للنشر والتوزيع.
- 23- خليل الجميلي خيرى. (1997). *الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 24- رواية (أ) حسن. (2003). *إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية*. الدار الجامعية.
- 25- زعبي فايز. (1991). *الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب قياسات الإستراتيجيات)*. عمان، الأردن: دار الهلال.
- 26- زويلف مهدي حسن . (1998). *إدارة الأفراد (مدخل كمي)*. عمان الأردن: دار مجدلاوي للنشر.
- 27- سلمان العميان محمود. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال* (الطبعة 03). عمان: دار وائل للنشر.
- 28- سيد مصطفى أحمد. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: دار الكتاب.
- 29- شتى سيد علي. (1997). *المنهج العلمي والعلوم الإجتماعية*. مكتبة ومطبعة الإسفاح التقنية.
- 30- شوقي والأخرون طريف. (بدون سنة). *علم النفس ومشكلات الصناعة*. القاهرة: دار غريب.
- 31- صالح سمشان أحمد محمد. (2001). *قضايا إدارية*. القاهرة: مركز دراسات جامعة القاهرة.
- 32- صقر عاشور أحمد. (1971). *إدارة القوة العاملة*. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- 33- طلعت محمود منال. (2002). *مدخل إلى علم الإتصال*. الأزرايطة: المكتب الجامعي الحديث.

- 34- عبد الرؤوف الدحلة فيصل. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج*. عمان: دار النهضة.
- 35- عبد المحسن توفيق محمد. (1997). *تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد*. دار النهضة العربية.
- 36- عمر طنوبي محمد محمد. (2001). *نظريات الإتصال (الطبعة 01)*. الإسكندرية.
- 37- عياصرة علي، و العودة الفاضل محمد، محمود. (2006). *الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 38- فارس سليمان، و الأخرون. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- 39- قوي بوحنية. (2010). *الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 40- كاظم محمود خضير. (2002). *السلوك التنظيمي (الطبعة 01)*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 41- كيوش التميمي خلف كريم. (2017). *إستراتيجيات العلاقة العامة في إدارة الأزمات*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 42- ماهر (أ) أحمد. (1997). *السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات (الطبعة 06)*. الإسكندرية: دار الجامعية.
- 43- محمد العديلي ناصر. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة*. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 44- محمد تومي الشلبي عمر. (1999). *علم النفس الإداري*. طرابلس: دار الغربية للكتاب.
- 45- محمد حسن الشماع خليل، و كاظم محمود خضير. (2007). *نظرية المنظمة (الطبعة 02)*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 46- محمد ديري زاهد. (2011). *السلوك التنظيمي (الطبعة 01)*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 47- محمد ربابعة علي. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار النشر والتوزيع.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 49- محمد عباس سهيلة. (2003). *إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي (الطبعة 01)*. عمان: دار وائل.
- 50- محمد عباس سهيلة، و حسين علي علي. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار وائل للنشر.
- 51- محمد عبيد عاطف. (1964). *إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 52- محمد عساف عبد المعطي. (1999). *السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- 53-محمود الطماوي سليمان. (1987). مبادئ علم الإدارة العامة (الطبعة 02). الإسكندرية: مطبعة جامعة عين شمس.
- 54-مطر الهيتي خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي) (الطبعة 02). عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- 55-منصور هالة. (2000). الإتصال الفعال، مفاهيمه واساليبه ومهاراته. الأزرايطه، الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
- 56-هلال محمد. (1999). مهارات إدارة الأداء (الطبعة 01). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 57-وصفي، عقيلي عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 58-وصفي عقيلي عمر. (1997). الإدارة، أصول ومفاهيم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 59-وولاس سيزلاقي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 60-يسري دعبس محمد. (1999). الإتصال والسلوك الإنساني، السلسلة 18. الإسكندرية: البطاش سنتر للنشر والتوزيع.
- 61-يونس عبد الغفار. (1971). تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 62-بوعرقوب إبراهيم. (1993). الإتصال ودوره في التفاعل الإجتماعي. الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع.
- 63-عبد العزيز بوبنديرة . (بلا تاريخ). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. 44، 111.
- 64-بوعرقوب إبراهيم. (1993). الإتصال ودوره في التفاعل الإجتماعي. الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع.
- 65-جلال الدين بوعطيط. (2008-2009). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة منتوري محمود قسنطينة: كلية العلوم ال'نسانية والإجتماعية، رسالة ماجيستر، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونية.
- 66-عبد العزيز بوبنديرة . (بلا تاريخ). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. 44، 111.

ثانيا : مجلات ورسائل ومعاجم:

أ-المجلات:

- 67-دبليو فوضيل. (2003). الإتصال المؤسسة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 68-بن نوار صالح. (2004). الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية (العدد 22). مجلة دراسات (العلوم الإنسانية).
- 69-مارس هنا. (2008). أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء الإطارات ومنفذي المؤسسة.
- 70-(مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إمتلاك مديري المدارس الثانوية للكتايات الإدارية). (09-09). Http:\\www.upu edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm. (2005-09)

ب-معاجم:

- 71-إبن منظور. (بلا تاريخ). لسان العرب. بيروت: دار صادر مجلد 14.
- 72-المنجد في اللغة العربية المعاصرة (الطبعة 05). (2001). بيروت، لبنان: دار المشرق.
- 73-معجم مجاني للطلاب. (2001). معجم مجاني للطلاب (الطبعة 05). بيروت: دار المجاني.

ج-رسائل جامعية:

- 74-محمد عكاشة أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- 75-محمد بلقومي. (2018، 2019). الإتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. مستغانم، كلية العلوم الإجتماعية: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- 76-عطية العربي. (2012). أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين. 10.
- 77-شايب الدرع مروى. (2014، 2015). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة. جيجل كلية العلوم الإقتصادية: جامعة محمد الصديق بن يحي.

78-كلتوم حمدي. (2015،2016). عملية الإتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراة. جامعة الجزائر 3،معهد التربية البدنية والرياضية،سيدي عبد الله.

79- أمال حجاج، و حنان بوزيان. (2013-2014). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

80-جلال الدين بوعطيط. (2008-2009). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة منتوري محمود قسنطينة: كلية العلوم ال'نسانية والإجتماعية،رسالة ماجستير،قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونية.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1-G.RickbeitKH.Strobner .(2008) .*Hanbbook of communication Competence* .Inclutes Bibliographical Reference and exdex

2-Alex muchielli(b). (1983). *Roles et communication dans l'organanisation connaissance du problème·les édition esf-entreprise moderne*. paris،france: b'iébiton et les libraires techniques.

3-Anbré, L. u., & bergeron, p. j.-l. (éditeur 1983). *gestion de ressources humainesKune approche globale et intégré*. gaétan morin.

4-J.Emile Bertrand. (n.d.). *psychologie de la communication*. Théorie et Pratique.

5-Robert le duff. (1999). *Encyclopédie du gestion et de management*. Paris: edition dalloz.

6-Yvon pesqueux. (2005, 07 05). la notion de performance globale. *l'archive ouvert hal shs (hyper article en ligne-sciences de l'homme et de be la société)*, p. 06. Retrieved from [http\\halfhs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/pdf/performance tunis.pdf](http://halfhs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/pdf/performance_tunis.pdf)

الملاحق

إستبيان

أخي أختي الكريم(ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

تهدف الباحثات من خلال هذا الإستبيان إلى دراسة الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، وقد تم تصميم هذا الإستبيان بغرض جمع البيانات لإستكمال تقرير التربص في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بجامعة البويرة تخصص إدارة وتسير رياضي، تحت عنوان:

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمديرية الشباب والرياضة -برج بوعرييج-

وحيث أننا نؤمن بأنكم المصدر الأهم للوصول للمعلومات المطلوبة، علاوة على تشجيعكم ومؤازرتكم للبحث العلمي، لذا توجهنا إليكم وكلنا أمل في مساعدتكم لنا، ونود التأكيد بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا للبحث العلمي فقط.

من إعداد الأستاذ:

-د/ميهوبي رضوان

من إعداد الطالبات:

-شريف حنان

-رمضاني مليكة

ملاحظة: لرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية:

الجنس :

ذكر

أنثى

السن:

من 20 إلى 30

من 30 إلى 40

من 40 فما فوق

المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

1- تتلقى الأوامر من المسؤول المباشر نعم لا

2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعال لإيصال التعليمات إليك. نعم لا

3- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب. نعم لا

4- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة. نعم لا

5- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك. نعم لا

6- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر. نعم لا

- 7-تفضل المقابلة الفردية مع لمدير لطرح مشاكل عملك. نعم لا
- 8-الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة. نعم لا
- 9-هل إتصال الإدارة بك يحسن من أدائك. نعم لا
- 10-هل تتلقى الثناء على عملك. نعم لا
- 11- هل يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة. نعم لا
- 12-كيف تفضل أن تكون أوامر رئيسك في شكل. نصائح توجيهات أوامر أخرى
- 13-هل تحل مشاكلك المتعلقة بالعمل من خلال إتصالك بالإدارة. أحيانا نادرا دائما
- 14-هل الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلى إنشغلاتهم. نعم لا
- 15-هل نقل إهتمامك الوظيفية للإدارة المسؤولة يشعرك بقيمة المهنة. نعم لا
- 16-هل رفع مشاكل العمل إلى المسؤول يعرقل أدائك. نعم لا
- 17-هل تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها إنشغلاتك المنقولة إليها بعين الإعتبار. نعم لا
- 18-هل تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر فقط. نعم لا
- 19- هل تجد صعوبة في إيصال مشاكلك العملية إلى الإدارة. نعم لا
- 20-هل تملك القدرة على التخطيط لإنجاح عملك. نعم لا
- 21-هل تهتم بتعليمات الإدارة وتحرص على تطبيقها. نعم لا
- 22-هل توكيل الأعمال الصعبة يكون حسب معيار الأقدمية. نعم لا

