



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بشركة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة :
قشي إلهام

إعداد الطالبة :
- دمار كريمة

السنة الجامعية : 2014/ 2013



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بشركة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة :

قشي إلهام

إعداد الطالبة :

- دمار كريمة

السنة الجامعية : 2014/ 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَى
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَى
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

إهداء

إلى الوالدين الكريمين الذين أسأل الله عز وجل أن يطيل عمرهما

إلى الابنة الغالية * نور * أسأل الله أن يحفظها كما يحفظ عباده الصالحين

إلى الزوج الكريم الذي أسأل ربي أن يبقى عوناً لي دائماً في ديني

و دنيائي

إلى كل الأهل والأحباب دون استثناء إلى كل من يسعى جاهداً في طلب العلم

إلى كل هؤلاء أتقدم بثمرتي عملي وجهدي هذا وأسأل الله الذي نفعني به أن ينفع به

غيري

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين
نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:
شكر وإجلال إلى من سألناه العلم والحكمة فأعاننا في السير على
خطاهما.

إلى أساتذتي الكرام خاصة الأستاذة "قشي إلهام" التي كان لها
الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى لإنجاز هذا العمل المتواضع
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي ونجاحي هذا راجية من الله
سبحانه وتعالى أن ينفعني وينفع من بعدي ليسير على هذا الدرب
فيصل.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

- قائمة الأشكال

- قائمة الجداول

- مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

- تمهيد.....5
- 1- إشكالية الدراسة.....6
- 2- فرضيات الدراسة.....8
- 3- أسباب اختيار الموضوع.....8
- 4- أهداف و أهمية الدراسة.....9
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة.....10
- 6- الدراسات السابقة.....10
- 7- أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية.....15
- خلاصة.....17

الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

- تمهيد.....19
- 1- مفهوم الاتصال.....20
- 2- عناصر الاتصال.....21
- 3- أنواع الاتصال.....24
- 4- نماذج الاتصال.....27
- 5- معوقات الاتصال.....32
- 6- نظريات الاتصال.....33
- 7- شروط الاتصال الفعال.....39
- خلاصة.....41

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

43.....	تمهيد.....
44.....	1- مفهوم الأداء.....
44.....	2- أنواع الأداء.....
46.....	3- مظاهر الأداء.....
47.....	4- العوامل المحددة للأداء.....
49.....	5- مفهوم تقييم الأداء.....
50.....	6- طرق تقييم الأداء.....
58.....	7- تحسين الأداء ونماذجه.....
61.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

64.....	تمهيد.....
65.....	1- تقديم ميدان الدراسة.....
66.....	2- مجالات الدراسة.....
67.....	3- المنهج المستخدم.....
68.....	4- تحديد عينة الدراسة.....
68.....	5- أدوات جمع البيانات.....
70.....	6- الطرق الإحصائية المستخدمة.....
71.....	خلاصة.....

الفصل الخامس : عرض و تحليل وتفسير النتائج

73.....	تمهيد.....
74.....	1- عرض النتائج.....
77.....	2- تحليل النتائج و مضمونها.....
78.....	3- تفسير ومناقشة النتائج.....
83.....	خلاصة.....
85.....	خاتمة.....
88.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق.

قائمة الأشكال

23	عناصر عملية الإتصال	01
25	الإتصال الرسمي وإتجاهاته	02
26	نموذج هارولد لاسويل	03
27	نموذج ديفلور	04
28	نموذج بيرلو	05
29	نموذج الاتصال حسب شرام	06
30	نموذج الاتصال الاسلامي	07
58	نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء	08
59	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	09

قائمة الجداول

55	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	01
56	نموذج العبارات الإختبار الإلزامي (الإجباري)	02
68	محاور الإستبيان	03
73	العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	04
74	العلاقة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي	05
75	العلاقة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي	06

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال الإنساني لازمة اجتماعية للإنسان وضرورة حتمية ومهمة، فله الفضل الأكبر فيما حققته الإنسانية من تقدم على مر العصور والحقب، وما التاريخ البشري سوى تراكمات من الثقافات والأفكار أنضجتها عمليات انتقال المعارف والعلوم بين الأفراد والجماعات والأجيال، فأى مجتمع من مجتمعات العالم لا يخلو من صلات القرابة والمصاهرة وعبارات المجاملة والمصالح والمنافع المتبادلة، وقد عبر عنه جون ديوي بأنه أروع الأمور جميعا وان المجتمع لا يستمر في وجوده فقط لكنه ينشأ أصلا بالاتصال، فالاتصال جوهر الحياة الاجتماعية ورمز تطورها وان الحضارة الإنسانية كلها تحافظ على وجودها واستمرارها عن طريق الاتصال فكيف نتصور الحالة التي ستحيها الإنسانية لو لم تكن هناك عملية اتصالية؟ لأنه الوسيلة التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة ديناميكية مستمرة بينهم، فهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي يحرك المنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات فهو بمثابة الدم المرافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لاتستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات في المنظمات أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي الذي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية لحياة التنظيم جماعة وافرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم. إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، سواء كانت إنتاجية أو خدمية لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها: ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري والحالة النفسية لطرفي

الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة هذه العوامل عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما من خلال القيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، والسير الحسن والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى العاملين. فالإتصال هو الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الوظيفي الجيد ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب علا ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذا جاءت دراسة الباحثة لتبحث عن العلاقة الارتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وهي دراسة ميدانية في شركة قديلة جمورة بسكرة للمياه المعدنية وذلك من خلال جملة من الخطوات مقسمة في جانبي نظري وتطبيقي: الجانب النظري اشتمل على ثلاثة فصول فكان الفصل الأول فصل تمهيدي لتحديد الإشكالية، فرضيات وأهداف وأهمية وتحديد مصطلحات الدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الإتصال التنظيمي من تعريفات وعناصر وأنواع ونماذج ومعوقات ونظريات الإتصال مع ذكر في الأخير شروط الإتصال الفعال، أما الفصل الثالث فقد تعلق بالأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه تعريفات وأنواع ومظاهر الأداء والعوامل المحددة له كما تطرقنا إلى مفهوم وطرق تقييمه وتحسين الأداء ونماذجه أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد شمل الدراسة الميدانية حيث خصصنا الفصل الرابع للإطار المنهجي مع تقديم ميدان الدراسة والمنهج المستخدم والعينة وكيفية تحديدها وأدوات جمع البيانات والمعلومات والطرق الإحصائية المستخدمة أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الجانب النظري

الفصل الأول:

الفصل التمهيدي

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه و بإتقان، يجب أن تكون على علاقة و اتصال بكافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها لاعتبار أن الاتصالات عملية حيوية و ضرورية حتمية لأيئة منطقة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر و تتم دون اتصالات و على ذلك فان الاتصالات هي الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد.

ومن أجل كشف العلاقة بين تلك الاتصالات بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين، سوف نستعرض في البداية الأسس المفاهيمية للدراسة، والتي تتضمن: إشكالية الدراسة وفرضيتها، وأسباب اختيار هذا الموضوع مع ذكر أهداف وأهمية هذه الدراسة كما تم التطرق إلى أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة كالاتصال، الأداء، العاملين....

1- الإشكالية:

يعيش الإنسان في مجتمعات ومجموعات تنسم بالتحيز والتطور المستمد ولكي يثبت هؤلاء الأفراد وجودهم ويستطيعون التفاهم و التأثير في بعضهم البعض لابد من حدوث عملية الاتصال فيما بينهم و لذلك فان الاتصالات تعتبر القاعدة الأساسية للعلاقات الإنسانية كما إنها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تتوقف عند وقت أو مرحلة معينة.

فالاتصال إذا هو حقيقة أساسية للوجود الإنساني والعملية الاجتماعية فهو يجعل التفاعل بين أفراد المجتمع ممكنا من خلال نقل وتبادل المعلومات بين أفراد ذلك المجتمع, فقد أصبحت العملية الاتصالية من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات وتعد العملية الاتصالية أيضا من أبرز المسائل التي تشمل المؤسسات الحديثة ولهذا نجد أنواع الاتصال مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي و كذلك الجماهير والتنظيمي هذا الأخير الذي يلعب دورا هاما داخل المنظمات, فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته هنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات ، فالالاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقفة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية و إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها .

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات ، وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها, فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة فلا يكفي لمجرد استهلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يجب أن توفر نوعيات خاصة من المورد البشرية, فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و

الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية والاقتصادية ...

وهكذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقائها.

فالأداء الجيد و العالي هو نتاج جهد سواء كان عملي أو فكري قام ببذل له فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا, مبنى على استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة مع الحفاظ على صحة وراحة العامل, هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية و يضمن لها البقاء و الاستمرار و التميز ضمن المؤسسات الأخرى.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال محور دراستنا في شركة قديلة للمياه المعدنية بلدية جمورة, بسكرة. من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال و إكتشاف أو الوقوف على معلومات الإتصال التي تؤثر على أدائهم, وهذا الأخير الذي له أهمية في رسم حاضر ومستقبل المنظمة من خلال تقدمها ونموها و تحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفقيها ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة

قديلة للمياه المعدنية بلدية جمورة , بسكرة. ؟

2-الفرضيات:

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العاملين .

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي الأداء الوظيفي لدى العاملين .

3-أسباب إختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث على جملة الشروط و المبادئ لإختيار و تحديد جذورها سبب إختيار موضوع الدراسة فهناك عدة مبررات لإختيار الموضوع تتمثل في:

- مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول موضوع الاتصال

- كثرة المراجع حول موضوع الإتصال

- مبررات موضوعية:

تكمن في أنه لا ينشأ التفاعل الإجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع عامة دون وجود الاتصال الذي كان وسيبقى العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية التي تتطلب- للمحافظة عليها- مجموعة من المهارات اللازمة لنقل و تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار والمعاني التي تؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصال, وبالتالي فعالية العلاقات العامة و ينبغي أن يتجلى بها طرفي العملية الاتصالية للوصول إلى أداء جيد, و من هنا جاء هذا الموضوع الذي يبحث في علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة قديلة للمياه المعدنية بلدية جمورة -بسكرة- لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة أو الشركة .

4- أهداف و أهمية الدراسة :

- أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي و المتمثل في معرفة هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي وكذلك:
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بأداء العمال شركة قديلة للمياه المعدنية.
- معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بأداء الوظيفي لدى العمال داخل شركة قديلة للمياه المعدنية
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال.

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة أساسا في إبراز الفائدة الأساسية لعملية الاتصال التنظيمي داخل شركة قديلة للمياه المعدنية و ذلك باعتبار ان المؤسسة مجمع إنساني في رحب تلعب فيه العلاقات الإنسانية المختلفة بين الأفراد هذه الشركة أو المؤسسة من رؤساء, مشرفين عمال و إداريين دورا مهما في التفاعل الاجتماعي الذي يؤثر في تقدم المؤسسة وبلوغ أهدافها, كذلك تنبع أهمية الاتصال التنظيمي في لوحة يمول المدراء و الرؤساء بالمعلومات و المعطيات في الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرارات .

- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداءهم داخل مؤسستهم .

- التعرف على معوقات العملية الاتصالية التي تعاني منها والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين .

5-تحديد مفاهيم الدراسة:

يكتسب تحديد المفاهيم أهمية بالغة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لاختلاف التناولات العلمية من جملة و تعقيد وصعوبة هذه المفاهيم من جهة أخرى, وبالنسبة لدراستنا هذه فان المفاهيم المتصلة بها و التي يجب تحديدها بدقة هي:الاتصال التنظيمي, الأداء العمال

- الاتصال التنظيمي:

هو عملية إدارية واجتماعية و نفسية داخل المنظمة, تساهم في نقل و تحويل الأداء و الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها .

- الأداء الوظيفي:

هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد الذي يتطلب عمله و يتمثل في حضوره إلى مكان العمل و انتظامه فيه, وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية و النوعية و النمط المحدد و الاتصال برئيسه و تلقى ارشادته و التفاعل مع زملائه و استخدام الأدوات و المعدات و المستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة الذي يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

- العمال: هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم و التي تقوم بتنفيذ.

الأوامر الصادر إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام.

6- الدراسات السابقة:

إن الطابع الذي يتميز به العلم هو التراكم الذي يسمح باتساع دائرة المعارف وتنافر المعطيات العلمية , فالبحث العلمي يبدأ من حيث ينتهي سابقوه : من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة , و من هذا المنطلق سنتعرف بإيجاز على اهم الدراسات التي تخدم موضوعنا وهي كما يلي :

6-1- الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال التنظيمي:

- الدراسة الأولى: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية

(مريم يحيى ماستير 2006)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال على نمط الإشراف الموجود في المؤسسة من خلال التعرف على الدور الإنساني الذي تؤديه في تحسين العلاقات بين الإدارة و المرؤوس وأيضا أهمية الاتصال المساعد في زيارة مهارة العامل وكفاءته في العمل

يتكون مجتمع الدراسة من 50 مفردة أي 18 أستاذ و 32 عاملا كما اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن و تفسيره و تحديد العلاقات بين الواقع مستخدمة عدة أدوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة المقابلة , الاستمارة, المسح الشامل , الوثائق و السجلات وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في :

- أن معوقات الاتصال الاجتماعية و اللغوية و الثقافية و النفسية تؤثر على تنمية قدرات العامل و ذلك من خلال : - استعمال مفاهيم معقدة لا تناسب قدرة المستقبل على الفهم .

- أن تكون المعاني واضحة بسبب التفاوت في التعليم و الثقافة أو نوع التخصص.

- الدراسة الثانية : المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين :

(الدكتور عيسى قوب 2008)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - الاتصال - اتخاذ القرار التكنولوجي) في أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل المنزلية E.N.I.C.A.B - بسكرة - الجزائر

تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من 30 بندا و تأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص, كما تأكد من صدق المحكمين من خلال حساب معالم كندال ووجد أنها ذات دلالة إحصائية و تحقق من ثبات الأداء من جلال تطبيقها على عينة مكونة من 50 عاملا من خارج

أفراد عينة الدراسة وبلغ معامل الثبات وفقا لمعاداة ألفا لكرونباخ (CRONBACT ALPHA) (0.85) .

تكونت عينة الدراسة من (492) عاملا اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية و فق التوزيع المتناسب بلغت 50% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 985.

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية، التوزيع النسبي ، معامل التوافق، اختبار كاي 2. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين متغيرات الدراسة و أن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكثير في أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من جهة نظر المعلمين .

(ذياب سعد جبير المطرفي ، ماجستير 2012)

أهداف الدراسة :

1/ التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من جهة نظر المعلمين .

2/ التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة

3/ محاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة أساليب الاتصال الإداري في المدرسة .

4/ توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية الاتصال الإداري و التي يمكن أن تعزى للمتغيرات التالية : (المؤهل ، الخبرة ، عدد سنوات العمل مع المدير الحالي) .

منهج الدراسة : اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة و أهدافها .

أداة الدراسة : تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و تحليل الارتباط (معامل بيرسون) و تحليل التباين الإداري .

أبرز نتائج الدراسة :

- 1- أظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أستاذ الاجتماعات .
 - 2- أظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة .
 - 3- أظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين .
 - 4- أظهرت النتائج أن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تتمثل في المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة.
 - 5- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات و اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم من 15 سنة و أكثر حول فاعلية أسلوب الشفافية لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات .
- 2-6- الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي :

الدراسة الأولى: السلوك الإشرافي و علاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي (برقية سهيلة , ماجستير 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع الإشراف في المؤسسة ومحاولة تقديم مساهمة عملية في هذا الميدان

- محاولة التعرف و الإحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة الصناعية.
- العمل على كشف العلاقة بين كل من أنماط السلوك الإشرافي و الأداء المهني للعاملين و أثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة فهم المؤسسة من خلال موضوع البحث ومدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس .

و لقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل كهربائية بمدينة بسكرة , واعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية المكونة من 173 عاملا

مستخدمة المنهج الوصفي وخلصت الدراسة إلى : صحة الفرضية القائلة أن هناك علاقة بين السلوك الإشرافي و الأداء , بغض النظر عن طبيعتها و نوعها, حيث من خلال تحليل الجداول أن هناك تأثير سلبي لسلوك المشرف إلى استجابات العمال تنتج عنه عدم رضاهم وعدم استقرارهم في العمل, وقد امتدت صفة السلبية هذه إلى العلاقات الإنسانية بين العمال أنفسهم مما انعكست هذه النتائج على الأداء الذي كان سلبيا بدوره, و ذلك ما كشفت عنه مؤشرات قياسه وأيضا توصلت الباحثة : أن السلوك المتبع من قبل الرئيس أو المشرف في المؤسسة يؤثر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجية المرؤوسين يعني إنتاجية المؤسسة ككل .

الدراسة الثانية : الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية بمستشفى الحكيم ضربان - عنابه -

(نور الدين بو الشرس ماجستير 2006)

-هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها (المادية و المعنوية) و مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية.

- التعرف على علاقة الحوافز المادية كأجر و المكافئة بأداء العاملين .

- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و الاتصال بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل .

- الوقوف مع أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الصحية.

و تماشيا مع هذه الأهداف الباحث المنهج الوصفي بغرض وصف الظاهرة و إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين , معتمدا في ذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة , المقابلة , الاستمارة , حيث طبقت على عينة قسدية 20 وكان اختبارها بطريقة عشوائية و خلصت هذه الدراسة إلى :

أن الأجر و المكافئة علاقة كبيرة بأداء العاملين فانخفاض الأجور في المؤسسة وعدم كفايتها و عدم توافقها مع الجهد المبذول و كذا عدم فعالية نظام المكافآت إلي يستجيب للتطلعات العاملين, هذه الوضعية أوت إلى انخفاض دافعيتهم للعمل و كثرة التغيبات , مما انعكس سلبا على أدائهم للعمل.

- الدراسة الثالثة : مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ببسكرة.

(مهدي الريم , ماستر 2011)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟ من خلال :

- إيجاد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إيجاد علاقة بين تصميم العملية التدريبية و أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إيجاد علاقة بين الأساليب في العملية التدريبية و أداء الأفراد العاملين.

- إيجاد علاقة بين تقييم العملية التدريبية و أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة .

حيث اقتصرت هذه الدراسة على 5 أشخاص عاملين بالمؤسسة كل حسب وظيفته, كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف و تحليل علاقة التدريب بأداء العاملين هذا في الجانب النظري, أما في الجانب التطبيقي فاعتمد الباحث منهج دراسة حالة, ولقد تم جمع المعلومات من خلال إعداد استبانة لمعرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين و لقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
أن مؤسسة صناعة الكوابل تعطي اهتمام لتحديد الاحتياجات التدريبية كما أنها تقوم بتصميم العملية التدريبية, و أكدت النتائج أن التدريب له مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين أن تقييم الأداء له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية.

7-أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة و التي لها علاقة بالاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي, نجد أنها أفادتنا بإعطاء نظرة عن الجانب النظري للاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي, ووضع خطة لهذه الدراسة و الاستفادة منها في الجانب المنهجي, خاصة كيفية اختيار العينة و طريقة جمع البيانات و عرضها و تحليلها, و اخذ بنود الاستبيان و صدق و ثبات الأداء.

ما يلاحظ أن معظم الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في إنها دراسة علائقية ما عدا دراسة (ذياب سعد جبيرالمطرفي) التي جاءت بعنوان " فاعلية أساليب الاتصال الإداريّ و معوقاته لدى مديرية المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة " من وجهة نظر المعلمين , أيضا معظم الدراسات كان مجال دراستها مجال صناعي على العاملين, و استخدامها المنهج الوصفي.

خلاصة:

في هذا الفصل تم تحديد إشكالية الدراسة وتحديد وصياغة فرضيات تتلاءم مع الإشكالية وحاولنا توضيح أسباب اختيار هذا الموضوع وأهدافه وأهميته، لأنه عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، وضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، وتم تحديد مفاهيم الدراسة ، وأخيرا عرض مجموعة من الدراسات السابقة لكلا المتغيرين وأهميتهما وعلاقتها بهذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الإتصال التنظيمي

تمهيد:

يعيش الإنسان في مجموعات بشرية، تتحرك و تتطور و تنمو، تحركها في كل ذلك عوامل و مؤثرات متعددة متداخلة، وتربطها ببعضها شبكة دقيقة من الصلات، هذه الصلات والعلاقات تأخذ صورتها في شكل أفعال و أقوال و اتصالات تؤثر في الجماعة و تتأثر بها. فالالاتصال إذا هو حقيقة أساسية للوجود الإنساني، فهو الذي يجعل التفاعل بين أفراد المجتمع ممكناً، من خلال نقل و تبادل المعلومات بين أفراد ذلك المجتمع الذي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم.

وفي العصر الحديث تؤدي الاتصالات بوسائلها المختلفة، كالدعوة و التوعية و الإعلام، مهمة أساسية في سبيل توصيل المفاهيم الثورية و الاستدراكية وتوضيحها لأفراد الشعب، و في ارتباط القيادة بأمني وتطلعات الجماهير و ارتباط الجماهير بقيادتها و تنمية وحدة الفكر من أجل العمل و الهدف المشترك وتحقيق التفاهم و التعاون المتبادل .

وسينصب اهتمامنا في هذا الفصل على تحديد طبيعة الاتصال من خلال تقويم مجموعة من التعاريف للاتصال ثم محاولة اقتراح تعريف عام و أكثر قبولاً و نتطرق كذلك الى عناصر الاتصال وذكر أنواعه و نحاول في الأخير أن نسلط الضوء على المعوقات التي تؤثر على فاعلية الاتصال مع ذكر اهم نظرياته، وفي الأخير نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة .

1- مفهوم الاتصال:

لقد تعددت وجهات النظر وتنوعت التعاريف لمفهوم الاتصال حسب تعدد الباحثين و تنوع اهتمامهم و تخصصاتهم , ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسين هما:

-من الناحية اللغوية:

كلمة اتصال في القاموس ابن منظور أصلها وصل و تعني الوصول وبلوغ الهدف,نقول وصلت الشيء وصلا وصلة و الوصول خلاف الفصل

(ابن منظور:1301ه,ص244)

- و نقول اتصل الشيء - بمعنى التام- و لم ينقطع, و اتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه

- كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه

(معجم : مجاني للطلاب,2001,ص1028)

- ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة , كما يرد بمعنى التصاق, تقارب و اشتراك

(المنجد في اللغة العربية:2001,ص73)

- كما يعرفه قاموس روبر الصغير- بمعنى "أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول " الاتصال هو نقل المعارف و إعطائه القاسم على إقامة علاقة ارتباط " في حين عرفة مختار القاموس بأنه "وصل الشيء وصلا, بمعنى "نقل المعلومات والمعاني و الأفكار والمشاعر بين شخص و آخر و بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين "

(سلوى عثمان الصد يقي, هناء حافظ بدوي,1999,ص10)

فكلمة اتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communs وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة, و تعني في اللغة العربية الوصول الى الشيء وبلوغه و الانتهاء إليه كبلوغ الخبر, أو الربط بين كائنين و الجمع بينهما, فالإتصال يعني التفاعل بشكل عام .

(خواجة عبد العزيز, 2005, ص151)

- أما من الناحية الاصطلاحية :

يذكر ميشال واتن بأنه "عملية نقل الأفكار بين الأفراد عبر روابط اللغة, اللغة إذن وسيلة الاتصال ونقل الأفكار أيضا "

كما يعرفه هانك hannk بأنه " العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم .

(أسامة كامل, محمد الصرفي, ص 102)

ويرى كارل هوفلاند Carle Hovland بأنه "العملية التي ينتقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات (إعادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة .

(محمد سيد فهمي 2007, ص 24)

أما ريتشارد أركانوا نيكول بوربو فيعتبر الاتصال على أنه نظام ديناميكي و الذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان بعينه و تبادل الأفكار أو العواطف و الأحاسيس و ذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز و الإرشادات و الإيعادات و غيرها

(صالح بن نوار, 2001, ص149)

ويقول بورمان Borman وزملائه أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين الجماعة المترابطة و المتداخلة.

أما قرينبوم Greenbaun فجر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلًا يتضمن تدفق الاتصال التنظيمي الرسمي و غير الرسمي داخل منظمة الأعمال, ويمزج بين الاتصال التنظيمي الداخلي و الخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية و أهداف منظمة الأعمال من جهة و بين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى .

(محمد ناجي الجوهر, 2000, ص19)

من خلال كل هذه التعاريف يمكن الخروج بتعريف عام و هو أن الاتصال التنظيمي هو " عملية إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة, تساهم في نقل و تبادل المعلومات الخاصة بها, عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها .

2- عناصر الاتصال:

لا يوجد اتفاق محدد حول ماهية عناصر العملية الاتصالية فمنهم من يحددها بثلاثة من المرسل و الرسالة و المستلم, و حددها آخر بأربعة عناصر هي المرسل و الرسالة و الوسيلة و المستلم, و أضاف إليها آخر عنصرا خامسا و هو التأثير.

و من هنا يمكن حصر عناصر الاتصال كالاتي :

2-1- المرسل (Sender):

فهو الشخص البادئ بعملية الاتصال أو المؤسسة أو الجهة التي يوجه منها المعلومة أو الرسالة. (أمير عالي محمد, 2007, ص47)

وللمرسل دور كبير في إنجاح الرسالة من خلال مسؤولياته المتمثلة في :

- I. أن يتأكد المرسل من الهدف وراء الاتصال.
- II. معرفة المستقبل.
- III. يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة و أكثرها ملائمة و أقلها تكلفة.

IV. يجب على المرسل عندما يقوم ببناء رسالة أن يصوغ الجملة المناسبة حتى يفهمها المستقبل.

V. يجب على المرسل أن يختار وقت الاتصال المناسب.

(علي عباس, 2007, ص155)

2-2- الرسالة (Message):

هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار و معلومات خاصة بمصدر معين في لغة يمكن تفهمها.

(فوزي حلوة , 2007 , ص17)

وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها في إنجاح عملية الاتصال على الثقة في تحديد المعاني التي تتطوي عليها الرسالة, وكذلك الدقة في التعبير عن المعاني المقصودة, وذلك من خلال حسن انتقاء الكلمات و الإرشادات والرموز والصور و الأشكال المناسبة للرسالة عن ناحية و للمرسل من ناحية أخرى .

(محمد العزازي, أحمد إدريس, 2009, ص15)

3-2- الوسيلة (Channel):

هي القناة التي ترسل من خلالها الرسالة و تختلف الوسيلة باختلاف نوع الرسالة ما هو شفهي أو سمعي, و منها ما هو مرئي, و اختبارها يتوقف على نوع الاتصال.

(علي عباس, 2007, ص154)

وتجدر الإشارة أن الوسيلة تؤثر تأثيرا كبيرا على الرسالة المنشودة بل كثيرون يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكل الرسالة ،حتى أنه لايمكن الفصل بينهما فيشيرون أن الوسيلة هي الرسالة .

(مي عبد الله, 2006, ص23)

و تقسم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات هي:

أ-وسائل طباعة:

وهي التي تحقق التأثير المطلوب في سلوك المستلم من خلال عدة وسائل كالمجلات و الصحف و النثرية, وتعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة بها التي هي بحاجة إلى خبرة و مقدرة في الصياغة و الكتابة, والتعبير عن الأفكار المراد توصيلها.

ب- وسائل سمعية:

و هي التي تؤثر في المستلم للرسالة عن طريق حاسة السمع كالمذياع و الخطاب و المحاضرات و غيرها . وهذا يتطلب أن يكون إلقاء الشخص المتحدث واضحا ومفهوما . وأن يكون الشخص نفسه صادق الانفعال و مقتنعا بما يقوله .

ج- وسائل مرئية:

وتشمل هذه الوسائل التماثيل و الرسوم والمعارض و المتاحف حيث إنها وسائل صامتة, و إن تأثيرها يأتي عن طريق القدرة على تصميمها، ثم وضعها في المكان المناسب لتحقيق الهدف من استخدامها.

د- الوسائل المزدوجة:

وهي تشمل الوسائل الطباعية و السمعية و الوسائل البصرية, فهي المستلم من خلال ما يشاهد ويسمع من خلال أجهزة تجمع بين الصوت و الصورة كالتلفاز و السينما و المسرح. مما يسهل تحقيق أهداف الرسالة الإعلامية ونقلها بشكل سليم و فعال .

(لبنان هاتف الشامي 2009 صوص112,111)

2-4- المستقبل (Receiver):

إن المستقبل أو المتلقي هو عنصر أساس في عملية الاتصال, إذ أنه المقصود بعملية الاتصال كلها.

(خليل أبو صبح, ص53)

كما أنه هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل, من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع و البصر و الشم والذوق و اللمس.

و يتم تنظيم و اختيار المعلومات و تفسيرها, و على ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعاني و دلالات, ولاشك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل, تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه و دوافعه و قدراته و حالته النفسية, وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة و تعامله معها .

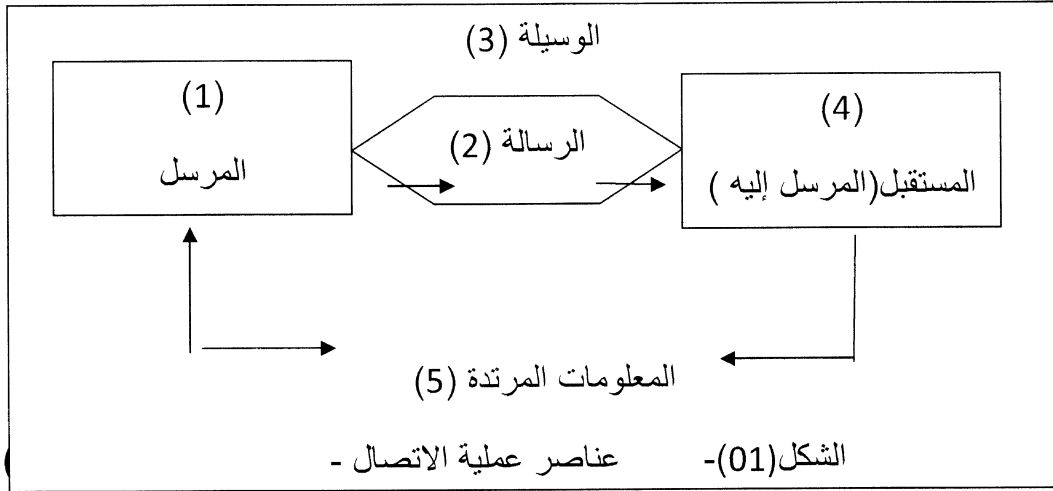
(صلاح الدين محمد عبد الباقي 2004,ص309)

2-5- المعلومات المرتدة (Feed Back) :

وتعبر عن رد الفعل الصادر من المستقبل (المرسل إليه) إلى المرسل و الذي يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الاتصال , بل أن المرسل يكون في حالة انتظار و ترقب للتعرف على طبيعة هذه المعلومات وما إذا كانت إيجابية أو سلبية , فإذا كانت سلبية فإن هناك بعض الأنماط السلوكية المتوقعة من جانب المرسل مثل :

- عدم تكرار الاتصال بالمرسل إليه مرة أخرى.
- إدخال تعديلات على الرسالة, بحيث تصبح أكثر وضوحاً للمرسل إليه .
- تغيير أو تدعيم الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة, بحيث تصبح أكثر فعالية في تحقيق الهدف عن الاتصالات.

وعلى ذلك فإنه يمكن توضيح عملية الاتصالات بعناصرها الخماسية من خلال الشكل التالي:



3- أنواع الاتصال:

مهما تحددت أنواع الاتصال التنظيمي فهناك الاتصال الكتابي و الشفهي أو المباشر و غير المباشر أو الاتصال الرسمي وغير الرسمي أو الاتصال اللفظي. و على الرغم من تعدد مسميات أنواع الاتصال داخل البيئة التنظيمية إلا أنها تعتمد اعتماداً أساسياً على الكتابة أو المحادثة و الحركات الجسدية.

3-1- الاتصال الرسمي:

و هو أسلوب الاتصال الذي يخضع للقواعد و الإجراءات التي يقرها التنظيم الرسمي, فإنه يعكس أنماط السلوك و العلاقات و الأدوار التي تحددها الهياكل التنظيمية الرسمية للمنظمة .

(محمد سيد فهمي, 2007, ص 137)

وينقسم الاتصال الرسمي بدوره إلى ثلاثة أقسام هي:

3-1-1- الاتصال الرأسي الهابط:

و هو الاتصال الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل إي يبدأ من الأعلى مرتبة حتى يصل إلى الأقل مرتبة في الهيكل التنظيمي, وينظم عادة القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات , ويتفق الكل على أن هذا النوع يشير إلى المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

"فكاتز و كاهن" يقسم العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى :

تعليمات الوظيفة : وهي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل

التبرير : ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم و مدى تلاحم و تكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، وله دور مهم في عملية الإقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها

الايديولوجية : وهي تكمل ماقبلها ، بإظهار أهداف و إتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

المعلومات : وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجياتها و احتمالات نموها و واجبات العمال وغيرها ، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر و الانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعها على أسباب و وسائل تربط بها حياته .

الرد : وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل ، فهناك الذي يتكاسل و الذي يبذل جهدا معتبرا وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط . عن طريق الاجرة أو الرسالات المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته و مكافأته و لو شفها و في حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد .

(إبراهيم أبو عرقوب، 1993، ص 136)

3-1-2- الاتصال الرأسي الصاعد:

وهو الاتصال الذي يبدأ من الأسفل إلى الأعلى، أي يبدأ من الأقل مرتبة حتى يصل إلى أعلى مرتبة في الهيكل التنظيمي ، و هي مكملة للاتصالات الهابطة ، و عادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوي و مقترحات و آراء و التماسات و تقارير، و كافة المعلومات عن سير العمل و التي قد يؤخذ بما أو لا يؤخذ بما وفق لمدى اقتناع الإدارة العليا بها .

ويري روزنفيلد أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي

(عبد الكريم درويش ، وليلا تيكللا ، 1974 ، ص 475)

و يتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي :

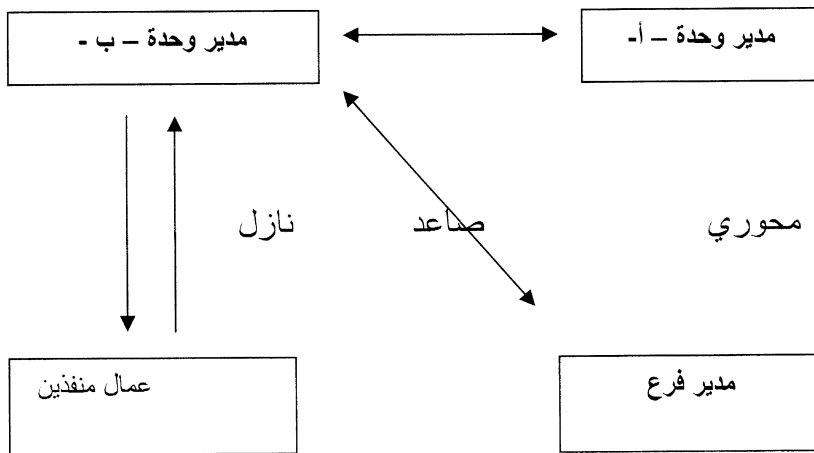
- تقديم تقارير عند الأداء و ظروف العمل
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين .
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى
- رفع شكاوي عن مشاكل و معاناة المرؤوسين .

3-1-3-الاتصال الأفقي :

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو ارسال و استقبال المعلومات بين الادارات و الاقسام و الافراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد ، وهذا البعد يعتبر امرا حيويا لنجاح الاداء في المنظمة اذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة .

(عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، 1997 ، ص 6)

ويوضح الشكل التالي الاتصال الرسمي و اتجاهاته .



شكل رقم (2) يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته .

المصدر : (عبد الغفار حنفي 1990 ، ص 547)

3-2-الاتصال غير الرسمي :

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر عن الاتصالات الرسمية فقط فهناك الاتصالات غير الرسمية، وهي أسلوب اتصالي ينشأ بين الأفراد في المنظمة بصفة تلقائية كالتقاشات، و الزيارات الاجتماعية داخل جو العمل، و في المطعم و النادي، حيث لا تحكمه الخرائط التنظيمية و القواعد و الإجراءات المعمول بها في المنظمة فهو بذلك يعبر عن التفاعل الاجتماعي بين الموظفين داخل المنظمات فالالاتصال غير رسمي له بعض السلبيات نذكر منها:

- ضياع الوقت لانصراف الموظفين عن الأعمال الموكلة إليهم.
- استخدام هذا الاتصال في غير مصلحة المنظمة.
- تفشي الشائعات و اللامبالاة من الموظفين .

(إبراهيم أبو عرقوب، 1993، ص 139)

4 - نماذج الإتصال :

لقد قسم باحثوا الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل ، رسالة ، مستقبل ، استجابة) و تأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة، و النماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب و ربط العناصر مع بعضها و تبيان العلاقة بينهما ، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية .
و يعد نموذج أرسطو أقدم نموذج للاتصال حيث أن الاتصال عنده - أرسطو - نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره و يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها و يتكون نموذج الاتصال عنده من : - المتحدث - القضية - الكلام - المستمع - .
ويمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين :

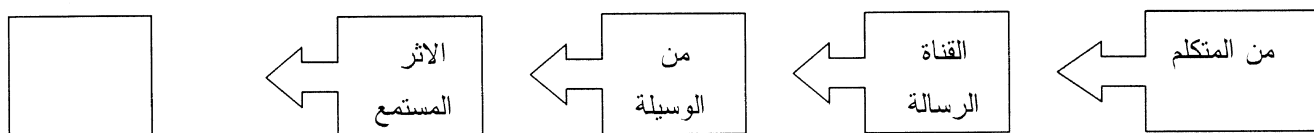
- 1/ النموذج اللفظي : و يوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات .
- 2/ النموذج التصويري : و يوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج و من أقدم النماذج اللفظية و أشهرها نموذج لاسويل
أ/ نموذج لاسويل :

قدم هارولد لاسويل نمودجا عاما للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا و هو العلوم السياسية فقال أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية :
من يقول - بماذا ، لمن ، بأي وسيلة ، بأي أثر ؟

(ابراهيم ابو عرقوب 1993 ص59)

وقد ركز على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل ، المرسل إليه ، الرسالة الاتصالية و اعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها .

الشكل رقم (03) : يمثل نموذج هارولد لاسويل



(المصدر أحمد بخوش، 2008 ص21)

ب/ نموذج شانون و ويفر

وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات و مساعده ويفر سنة 1949 و يصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد ، و يذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي :

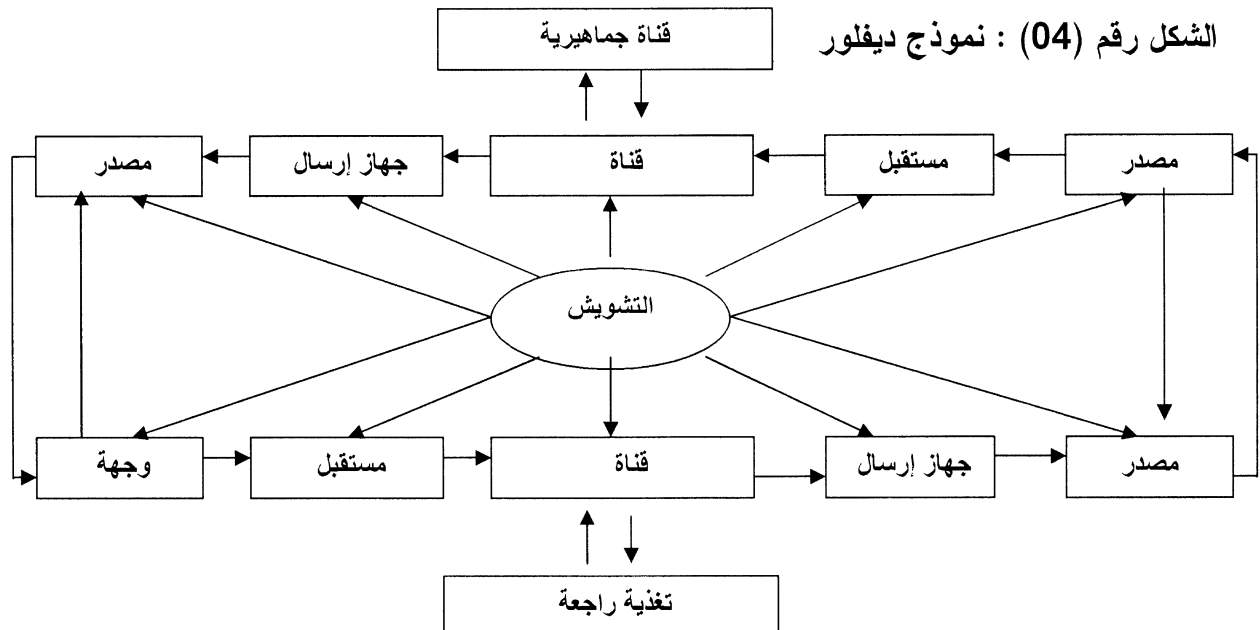
مصدر المعلومات ، المرسل ، القناة أو الوسيلة ، المستقبل ، الهدف ، التشويش .
وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات و يحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها و التعامل معها ، و التغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش و أيضا الانتروبي و الذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم و الحشو و الزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة .

(محمود فتحي ، محمد شفيق زكي ، 1997 ، ص 264)

ج/ نموذج ديفلور :

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 و يناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة produced message من قبل المصدر و الرسالة الواصلة إلى المستقبل received message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية و من ثمة يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قنوات قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين الرسالة الصادرة عن المصدر و معنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم .

و قال ديفلور " بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا و قد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون و ركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو جهة الرسالة الاتصالية .

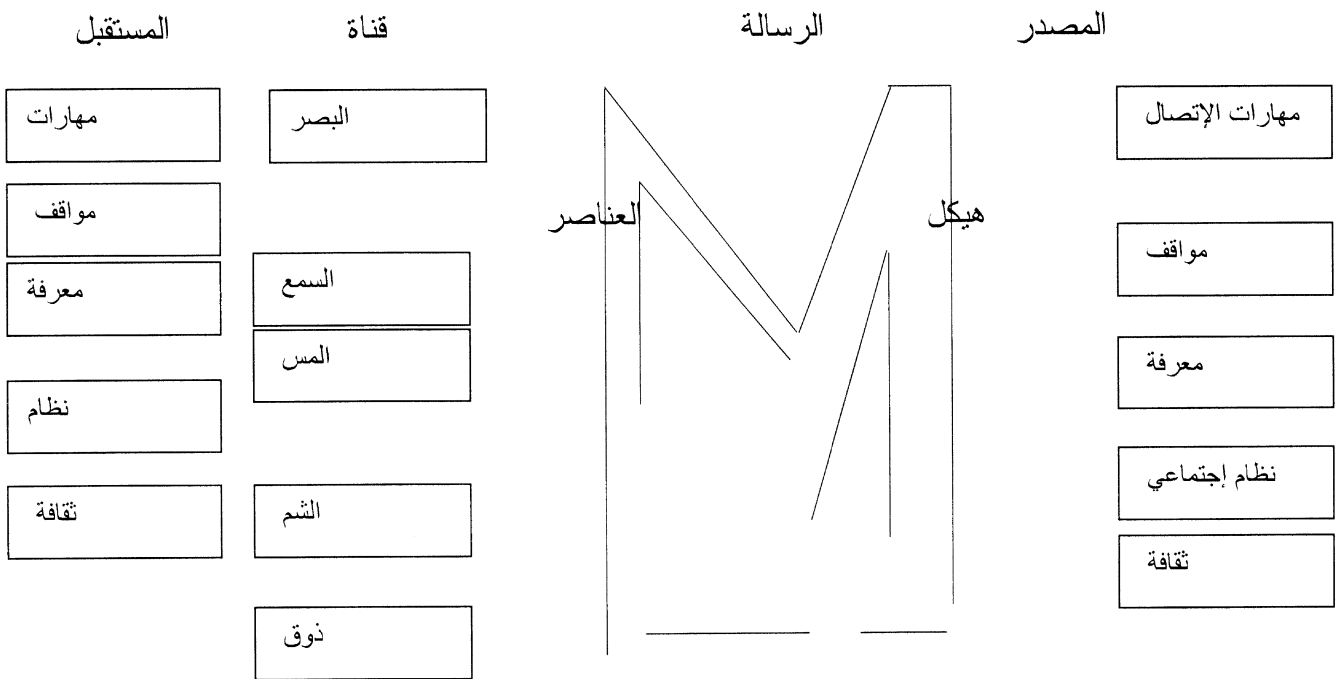


(المصدر : ابراهيم أبو عرقوب - 1993 ، ص 69)

د- نموذج بيرلو :

يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي : المصدر ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، و بالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نحدد بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة ، منها مهارات الاتصال ، المعرفة و الميول ، النظام الاجتماعي و الثقافي الذي يعيش فيه المصدر ، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات و تفاعلها مع بعضها البعض .
(راكان عبد الكريم وآخرون، 2004.ص57)

الشكل رقم (05) : شكل يمثل نموذج بيرلو



المصدر : (أحمد بخوش -2008 ، ص 27)

ه - نموذج شرام :

لقد قدم شرام نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال و أول هذه النماذج هو ما قال عنه : " يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير و يمكن أن يكون المصور هيئة كالجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستديو سينمائي " و تكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو الموجات الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة

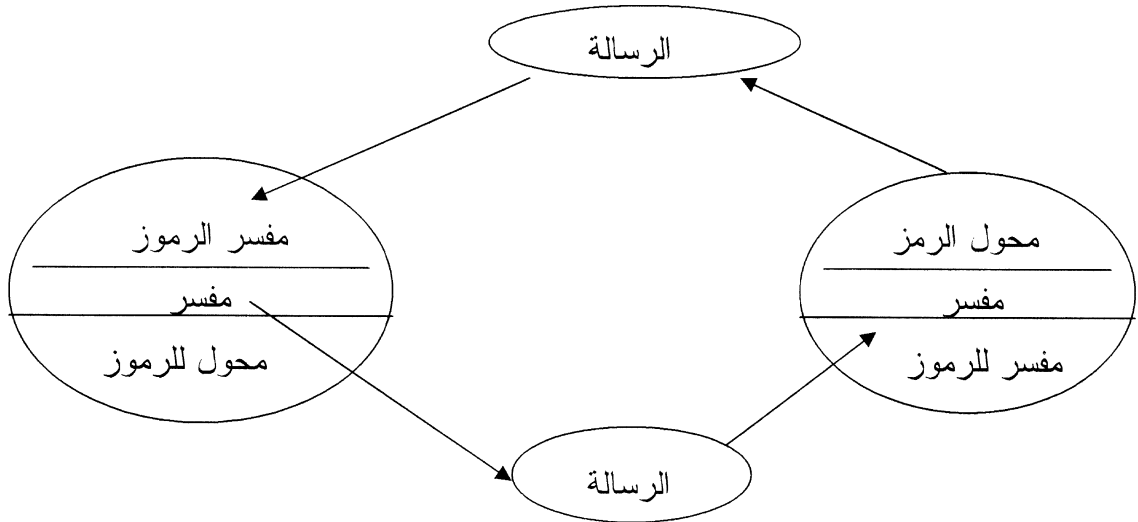
أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى فالإتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر و المستقبل حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها .

(أحمد بخوش - 2008 ، ص 24)

كما قدم شرام مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا، ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر و خلص إلى أنه في حالة عدم وجود مجالات خبرة مشتركة فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا .

كما اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء حيث يعتبر المرسل رسالته في ضوء ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين ، كما يبين أهمية عملية فك الرموز ودور ميدان الخبرة .

شكل رقم (06) : يمثل نموذج الإتصال حسب شرام



المصدر : (أحمد بخوش -2008 ، ص26)

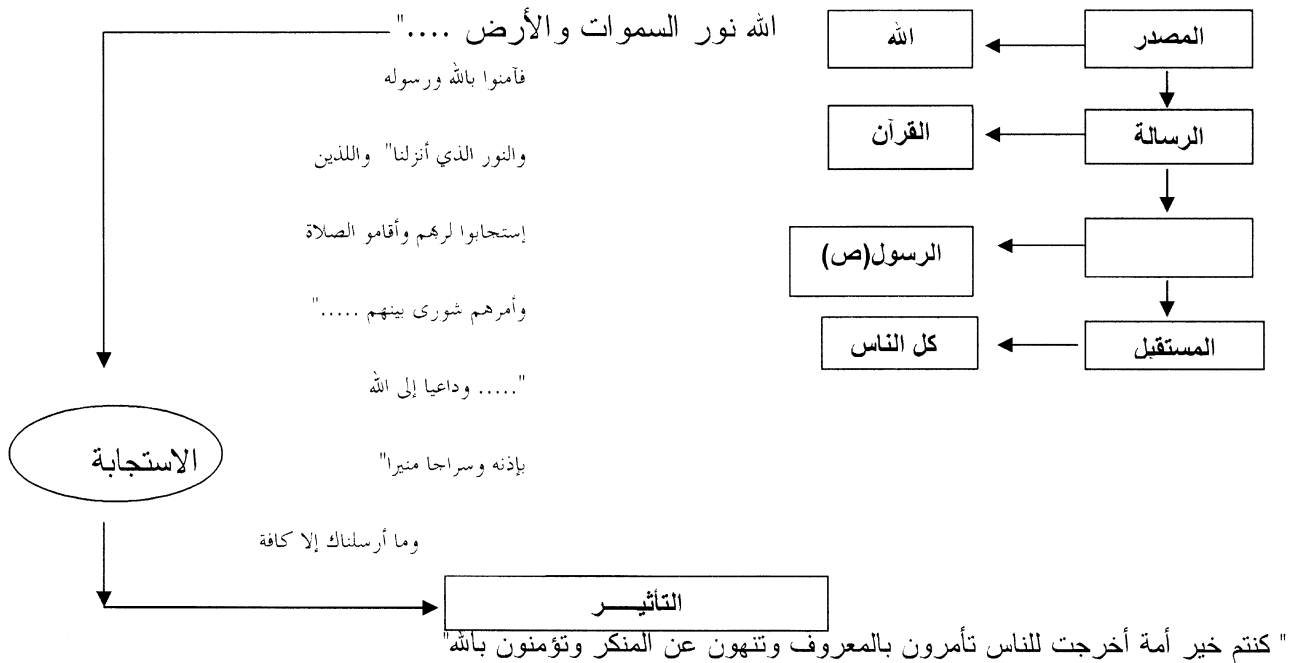
و- نموذج الإتصال الإسلامي :

هو نموذج شامل يمكن تطبيقه أو استخدامه في تفسير و تحليل جميع أنواع عمليات الإتصال ، انه النموذج الإسلامي الشامل الذي تقوم عليه عناصر العملية الاتصالية الإسلامية العالمية ، و جوهر هذا النموذج هو أن الأمة الإسلامية امة التوحيد ، ربها "نور قرآنها" "نور" و رسولها حامل مشعل الهداية وهي خير أمة أخرجت للناس ما دامت تؤمن بالله ربا وبالإسلام ديناً وتأمراً بالمعروف وتتهى عن المنكر، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر بالإضافة إلى عنصر التأثير وهي كما يلي:

(إبراهيم أبو عرقوب 1993، ص، ص، 70-71)

- 1- المرسل: الله جل جلاله ، قال تعالى: * " الله نور السموات والأرض، مثل نوره كمشكوة فيها مصباح المصباح في زجاجة، الزجاجه كأنها كوكب دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد زيتها يضيئ ولو لم تمسسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء ويضرب الله الأمثال للناس والله بكل شيء عليم ."
 - 2- الرسالة: القرآن الكريم قال تعالى: * " فآمنوا بالله ورسوله والنور الذي أنزلنا والله بما تعملون خبير" *.
 - 3- الرسول : محمد صلى الله عليه وسلم ، قال تعالى: * " يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهدا ومبشرا ونذيرا، وداعيا إلى الله بإذنه وسراجا منيرا" *.
 - 4- المستقبل: كل الناس لأن الإسلام رسالة عالمية قال تعالى: * " وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيرا ونذيرا، ولكن أكثر الناس لا يعلمون" *.
 - 5- الاستجابة: قبول الرسالة أو رفضها قال تعالى: * " و الذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" *.
 - 6- التأثير: تحقيق هدف الإتصال ، تغيير المعلومات، الإتجاهات والسلوك قال تعالى: * " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله" *.
- فالإتصال الإسلامي هو تبليغ أو إيصال الرسالة الإتصالية [القرآن والسنة] إلى كافة الناس لأنها دعوة إنسانية عالمية تصلح لكل زمان ومكان حتى يرث الله الأرض ومن عليها لأنها خاتمة الرسالات.

الشكل رقم : (07) شكل يمثل نموذج الإتصال الإسلامي



(المصدر : إبراهيم أبو عرقوب- 1993- ص 72)

5-معوقات الاتصال:

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة و بالتالي على نتائج الأداء فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات, و أن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام و جعله عقيما في حالات عديدة .
(بشير العلاق, 2010,ص 131)

لذا يجب التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها و معالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال و الوصول إلى الأهداف المطلوبة و هناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

5-1المعوقات الشخصية:

هذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل و المستقبل و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال و أهم هذه المعوقات هي:

- 1- تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- 2- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.
- 3- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- 4- حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات.
- 5- تشويه و ترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق اهدافه.
- 6- سوء العلاقات بين الافراد و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة او ناقصة و لا تتساب بسلاسة.

5-2المعوقات التنظيمية:

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة و اهم هذه المعوقات هي:

- 1- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي الى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات.
- 2- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي الى ترشيح المعلومات.

- 3- عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- 4- عدم وجود ادارة للمعلومات او القصور فيها مما يؤدي الى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها بحيث تساهم في رفع كفاءة عملية الاتصال .
- 5- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: ان البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين و سوق العمل.

3-5 المعوقات البيئية:

تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها واهم هذه المعوقات ما يلي:

1- اللغة: ان طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة و بالتالي امكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل , فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خياراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

2- التشتت الجغرافي: ان المسافة بين المراكز اتخاذ القرارات و مواقع التنفس تؤدي الى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب.

(كامل المغربي،1994،ص ص،242-243)

6- نظريات الاتصال :

لقد تعددت اتجاهات الباحثين السوسيوولوجيين حول دراسة التنظيم ، وهذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية و تبيان وجهات النظر حوله فتمخضت عنها نظريات و اتجاهات فكرية متباينة و التي تعبر عنها اهتمامات هؤلاء الباحثين و التي يمكن تبويبها إلى ثلاث مجموعات أساسية هي :

*النظريات التقليدية (الكلاسيكية)

*النظريات الإنسانية (السلوكية)

*النظريات الحديثة.

أولا النظريات التقليدية (الكلاسيكية) :

تنطلق هذه النظرية من أن الإنسان مخلوق عقلائي اقتصادي يمكن تحفيزه في نطاق العمل من خلال أنظمة تقييم العمل و الحوافز ، و دراسة الوقت والحركة ، وهذه النظرية لم تتحدث عن الاتصالات بشكل مستقل ، إلا ككونها أسلوب اتصالات من أعلى إلى الأسفل ، وبغرض توجيه المرؤوسين ، و لتحديد طريقة الاداء .

ومن أبرز روادها : فريدريك تايلر ، هنري فايول ، ماكس ويبر ، فرنك ويليليان جيلبرت و غيرهم من المفكرين .

إلا أن المهندس الأمريكي فريدريك تايلر يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية و الذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب " أصول الإدارة العلمية " سنة 1911 . وقد قام تايلر بمجموعة من التجارب و الأبحاث العلمية معتمدا في ذلك على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل و زيادة الإنتاجية .

وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تمر بها عملية تسيير الإدارة فيما يلي :

- تقسيم العمل على أساس التخصص .
- إختيار و تدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية و ذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده .
- وضع نظام صارم للمراقبة و إجراءات توزيع المهام .
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امثالهم للأوامر و التوجيهات و الإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما .

وقد توصل إلى أن هناك أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمل . وقد نادى بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج الكفؤة ، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة سمي باسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له و حسب الطريقة العلمية التي توصل إليها .

(مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 137)

أما فايول فإنه يرى أن أسس الإدارة تتضمن : (تقييم العمل - السلطة و المسؤولية - الطاعة أحادية التوجيه - أحادية القيادة -أسبقية مصالح التنظيم على الأفراد)، وهو أول ما جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر لعوائق الاتصال بين الأطراف داخل التنظيم) ، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، إذ أن الاتصال يأخذ بإجراءات مستنديه أو مكتبية طويلة ومعقدة ، وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال

(<http://anthro.ahlamontada.net/A2907-topic>)

وقد لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشتمل على ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية :

- 1/ النشاط الإداري : يتضمن عمليات التخطيط - التنظيم والتوجيه - التنسيق - الرقابة .
- 2/ النشاط المادي : يتضمن الاستثمارات ، الموارد المصاريف .
- 3/ نشاط المحاسبة : يتضمن مختلف العمليات الحسابية و الاحصائية .

4/ النشاط التجاري : يتضمن مختلف عمليات بيع و شراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة .

5/ النشاط الفني : يتضمن تحضير عمل الإنتاج و كيفية تنفيذه .

6/ نشاط الأمن : يتضمن حماية الأفراد و الممتلكات التابعة للمؤسسة .

- حدد فايول في الجزء الثاني من كتابه عدد من المبادئ الإدارية التي توصل اليها من خلال خبرته العملية و التي توفرت الفرصة لديه لاستخدامها أثناء عمله كمدير لشركة مناجم الفحم الفرنسية و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

وهي 14 مبدأ :

(محمد جمال يحيوي ، 2003، ص368)

- 1- تقييم العمل على أساس التخصص .
- 2- توازن السلطات مع المسؤوليات .
- 3- الانضباط و الالتزام الوظيفي .
- 4- وحدة الأمر .
- 5- وحدة التوجيه .
- 6- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
- 7- دفع أجور عادلة للعمال .
- 8- وجود درجة مناسبة من المركزية و اللامركزية .
- 9- التسلسل الرئاسي .
- 10- التمسك بالنظام كأساس للعمل و التعامل .
- 11- التمسك بالعدالة .
- 12- الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة .
- 13- تشجيع المبادرة الفردية .
- 14- تشجيع روح الفريق .

(نور الدين تاويريريت ، 2006، ص36)

* النظرية البيروقراطية لماركس فيبر وهو عالم اجتماع ألماني ، وقد كان مهتما بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنيا و اقتصاديا ، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما .

عمد إلى تقييم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث

مراحل:

1 -مرحلة السلطة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية و التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها و إدارتها من الجاه و النسب و الوراثة و يكون أداء الإدارة غير كفاء و بدائي .

2 -مرحلة السلطة الكارزمية :

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتفاد لها الجماهير (ليس الأسباب موضوعية بل تأثر و اعجابا) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود ادارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة .

3- مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية) :

يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة في القوانين ، و تمتاز الإدارة بالكفاءة و الإنجاز و الدقة في العمل . (كلما كانت بيروقراطية كلما كان الإنتاج عاليا) .

• اهتم فيبر بدراسة الادارة الحكومية على مستوى الدول وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا ، فالبيروقراطية لم تكن تصويرا لواقع إداري موجودا في دولة ما .

• خصائص هذه النظرية :

1- تقسيم العمل و التخصص

2- التسلسل الرئاسي

3- وضوح خطوط السلطة

4- الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي

5- اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل و التدريب

6- وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل

7- التوثيق و تنظيم السجلات

8- الرسمية في علاقات العمل داخليا و خارجيا

9- الاهتمام بدفع أجور و تعويضات عادلة للعاملين .

*و من خلال مساهمة هذه المدرسة في الفكر التنظيمي يمكن أن نلاحظ ما يلي :

- فحسب النسق التايلوري فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين و المستندين يختصر في وثائق اعلامية مكتوبة من طرف المفكرين و المسيرين ، فالعامل يتلقى توجيهات بصفة فردية و منه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية ، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الاطارات و المستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها .

- أما فايول فيرى أن الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية ، وهو بذلك يهمل المعلومات أو الاتصال غير الرسمي .

إضافة إلى الانتقادات التي وجهت إلى النظرية البيروقراطية أهمها : إهمال و إغفال الطبيعة الإنسانية و معاملة الفرد على أنه آلة ، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها

- التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة و الإشراف "

- اعتبار أن المنظمة نظام مغلق و ليس مفتوحا يؤثر في البنية و يتأثر بها .

ثانيا النظريات الانسانية (السلوكية) :

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كإتجاه تصحيحي لمسار الادارة العلمية ، بعدما ظهر أن هناك حاجة لمعالجة مشاكل العمل ، وركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة و دوره في تحديد السلوك التنظيمي ، و تهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد و علاقات الرؤساء بالمروؤوسين ، كما أن رواد هذه المدرسة إهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد و أهمية العمل الجماعي و المبادرات الفردية و الصراع داخل التنظيم و غيرها من الجوانب ، و بدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها إلتون مايو على عمال مصنع " هاوتورن " التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين 1927 - 1932

(قيس محمد العبيدي ، 1997 ، ص 95)

وقد استطاعت هذه المدرسة أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية و التفاعلات و رضا و دافعية الافراد في عملهم .

حيث أن هذا الاهتمام بالعمال عبر الاتصالات الشخصية المتبادلة يمنحهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار ، و مما يعزز معنوياتهم و تعاونهم مع الادارة العليا بشكل يسهل أداء العمل داخل التنظيم و بالتالي فإننا نلاحظ أن هناك تغيرا في النظر إلى موضوع الاتصالات من حيث اتجاهاتها و مستوياتها ، فبعدها كانت مدرسة الادارة العلمية ترى أن الاتصال التنظيمي ما هو إلا تدفق للمعلومات عبر قنوات رسمية ذات اتجاه واحد ، وهو الاتجاه النازل ، أي من القمة إلى القاعدة . و أن نظرة مدرسة العلاقات الانسانية قد ركزت على الاتصال التفاعلي الذي يمكن أن يكون متعدد الاتجاهات و دخل بالتالي مصطلح الاتصال غير الرسمي ، كإمتداد لمفهوم جماعات العمل و ما يرتبط بها ، من محددات سلوكية ينتهجها أفراد هذه الجماعات تؤثر على التضخم في حد ذاته .

و اعتبرت هذه المدرسة أن العلاقات الشخصية ، و الاتصالات الاجتماعية بين أفراد تكسب العمل روحا تضامنية ، و تزيد فرص الاندماج في أهداف التنظيم ، فالاتصال هو وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و للأفراد ، و كوسيلة لاقناعهم بأدبيتهم ، و كوسيلة لرفع كفاءة العمل و الرضا عنه و

هذا ما أكدته ماري باركر فوليت marry parker follet : على ضرورة وجود التنسيق في التنظيم . وقد نصت فوليت إلى أربعة جوانب مهمة في مجال التنسيق هي :

- أن أفضل تنسيق يتم عن طريق الاتصال المباشر بين الافراد
- لا بد أن تكون عملية التنسيق عملية مستمرة
- التنسيق مهم في المراحل الأولى للمجهود البشري
- لا بد أن يغطي التنسيق جميع العلاقات المتبادلة ، ولكل جوانب الموقف

كما أدت تجارب إلتون مايو (alton mayo) في مصانع هاوتورن الأمريكية إلى عدة نتائج نذكر منها :

* تلعب عملية المشاركة في اتخاذ القرارات دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل عاداتها و تقاليدها

* تساعد هذه العملية في تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي ، و جماعات العمل و التنظيمات الغير الرسمية و ربما تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد و أدائهم .

* يلعب المدراء و المشرفين دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه . وهناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة القناة و الرضا و إزكاء روح الجماعة و عمل الفرق لكي تتحقق أهداف المنظمة بصورة سليمة .

* يؤثر التنظيم اللارسمي ، والذي أسماه "مايو " بالتشكيل الاجتماعي على التفاعل فيما بين الافراد و الجماعات داخل المنظمة و يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها .

(قيس محمد العبيدي ، 1997 ، ص95)

ثالثا : النظريات الكلاسيكية الحديثة :

لقد استفادت هذه النظريات من مختلف الأفكار في مجال النظم ، إذ جمعت بين الجانب الكمي و الجانب الإنساني و نجحت في تطور الإدارة بالأهداف ، وذلك من خلال إشراك الإداريين و العمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض و التقائهما بأهداف المؤسسة ككل ، و في نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم ، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجا سريعا لتمييزها بالجدية و الاستعمال المفيد و كذلك لأن من روادها كانوا من العاملين إداريين و إطارات أو مهندسين مثل "سيمون" وهي أكثر اتجاها نحو عقلنة التسيير و بالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك ، وقد استعملت الإدارة بالاهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان ، نظرا لنتائجها وهذه المدرسة تعتبر آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة السلوكية.

(ناصر دادي عدون ، 1998 ، ص 208)

- * كذلك المدرسة النفسية (مدرسة الأنظمة) تعتبر من أهم المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم و تستفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة إليها و كان ظهورها الأول في ميدان البيولوجيا ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الإجتماعية خاصة، و تنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا و أهدافا و اتجاهات نفسية و دوافع مشتركة بينهم و ترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية و تؤكد هذه النظرية على ان : - الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به
- الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للبيئة المحيطة به .
 - يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه و افراده .
 - يختلف نظام و وسائل الاتصال باختلاف الظروف أي أن وسيلة الاتصال تختلف لكي تتناسب مع الظروف .

7- شروط الاتصال الفعال:

- من اجل نجاح الاتصال و فعاليته لا بد من مقومات و شروط هي:
- استعداد المستقبل لتقبل الرسالة و استعابه للمعنى.
 - عدم وجود عوائق تعترض الرسالة.
 - ان لا يكون خط الاتصال طويلا بل قصيرا قدر المستطاع, لضمان عدم تحريف الرسالة عبر مختلف مستويات نقلها.
 - على المرسل ادراك مضمون رسالته قبل ارسالها فان لم يكن ملما بها فلن يكون هناك اتصال ولا معنى للاتصال.
 - مراعاة الوضوح في التعبير عن الرسالة لضمان عدم الالتباس في فهمها و فهم مضمونها لدى المستقبل.
 - المرونة في عملية الاتصال و هذه المرونة تعطي حرية تعديل المعلومات و شرحها , و تتناسب مع مختلف المستويات الفكرية للمرءوسين مع الحذر من التاويل و التحريف.
 - التأكد أن الاتصال قد أدى هدفه المراد في عملية الاتصال.
 - و قد قدمت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموعة نصائح و ارشادات للمرسل يمكن التقيد بها لضمان فعالية الاتصال, هي:
 - حدد الغرض من الاتصال بوضوح, وما الذي تريد تحقيقه من ورائه, هل هو الحصول على معلومات او تغيير سلوك, او نصح او الارشاد ... الخ.

- في ضوء الغرض من الاتصال حدد الأفكار و المعاني التي تريد نقلها للآخرين, و هنا عليك أن تأخذ في اعتبارك المستوى الثقافي و التعليمي و الإدراكي لمن سوف يستقبل اتصالك.
 - خذ في اعتبارك الا تحاول تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد فهذا يحدث تشويشا و ارباكا لدى من تتصل بهم في فهم ما تريد.
 - اجعل مضمون الاتصال تفسيرا لغاية اتصالك, لذلك حاول ان تكون واضحا ومفهوما و هذا يستدعي منك ان تكون لغتك واضحة و مفهومة.
 - تابع الاتصال الذي تقوم به لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه, لتسعى الى ازالتها و هنا عليك تشجيع مستقبل رسالتك أن يسألك و يستفسر منك عن الامور غير الواضحة, أي اجعل اتصالك في اتجاهين وليس في اتجاه واحد فقط.
 - اجعل تصرفاتك تؤيد اتصالاتك, فالالاتصال المقنع ليس هو ما تقوله بل هو ما تفعله, فحينما تتناقض تصرفاتك مع اقوالك فهذا يضعف القناعة بالاتصال الذي قمت به مع مرؤوسك.
 - لا تحاول ان تكون مفهوما فقط في اتصالك, بل ان تكون فاهما لاسئلة و استفسارات مرؤوسك او ممن تتصل بهم, فكن مستمعا جيدا متفهوما لما ينقله مرؤوسك لك, فلاستماع مهارة يجب ان تتقنها لكونك رئيسا, و هذا ما يسمى بالاتصال المتعاطف .
- وبينت احدى الدراسات التي تناولت مدة مهارات الاتصال ما يلي:

الاتسماع	32%
التعبير بالاشارة او بالجسم	23%
الكلام	21%
القرائة	11%
الكتابة	6%.

(احمد ماهر ،ص 33، 35)

خلاصة:

تطرقَت الباحثة في هذا الفصل إلى تقديم عرض حول موضوع الإتصال الذي هو عملية حيوية وضرورة حتمية لأنه منظمة معينة تبقى وتستمر وتتمو دون إتصالات من خلال نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء، وتناولنا عناصر الإتصال وأنواعه ونماذجه مع ذكر معوقاته ونضرياته، وأخيرا شروط الإتصال الفعال.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

1-تمهيد :

لقي الأداء الوظيفي إهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة ، من خلال إدراك مدراء الشركات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة و أعمال المنظمة ، فالإنسان هو الذي يخطط ، و ينظم و يتخذ القرارات و ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة و بالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات و بالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ، فإن كان جيد يعطي للمنظمة مكانة عالية و ميزة تنافسية ضمن أنجح المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال مفهومه و أنواعه و مظاهره و العوامل المحددة له ، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد و كذلك إبراز طرق تقييم الأداء مع ذكر في الأخير تحسين الأداء و نماذج

1/ مفهوم الأداء :**1-1 المعنى اللغوي :**

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله والإسم الأداء : أدى الأمانة ، و أدى الشيء قام به .

(ابن منظور ، ص 26)

و أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي اشتقت منها الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه

(أحمد صقر عاشور 1979 ص 50)

2-1 المعنى الإصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .
- و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة " وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .

(رواية حسن ، 2003 ص 209)

- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية .

(عبد المالك مزوهدة 2001 ص 166)

وعليه يمكن تعريف الأداء على أنه إنجاز المهام الموكلة للفرد بدقة و بالطريقة الجيدة بهدف تحقيق الأهداف التي يسعى الوصول إليها .

2/أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختبار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه

لتحديد مختلف الأنواع , و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعة .

2-1- معيار الشمولية : فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

أ-الأداء الكلي :

و هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها , و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر , و إطار هذا تنوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية , الشمولية , الأرباح , النمو....

ب- الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة , حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفية المالية , أداء وظيفية الأفراد , أداء وظيفية التمويل أداء وظيفية الإنتاج وأداء و وظيفية التسويق .

ويشار إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

2-2- معيار الطبيعة :

وحسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية , اجتماعية , وتقنية السياسة.... الخ , فإنه يمكن , وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية , تصنيف الأداء إلى اقتصادي , اجتماعي , وسياسي , تقني.... الخ , في إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لايمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب , بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج .

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف و أنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة , و الذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم فواتحها و تدني مستويات استخدام مواردها, أما الأهداف الاجتماعية , وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) و الخارجي . وبالتالي يدفع بالمؤسسة للسعي إلى بلوغ أعلى معدلات أدائها الاجتماعي , وبعض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا , فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي و الاجتماعي, و المؤسسة الناجحة من التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا .

وإلى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها يخلق أنماط استهلاكية جديدة, أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاصداد امتيازات لصالحها (تمويل الخدمات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مركز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في جلوان العالم الثالث, و الأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى

(عبد المليك مزهودة 2001, ص ص 89,90)

3- مظاهر الأداء:

يمكن تحديد مظاهر الأداء في النقاط التالية :

3-1: رضا العامل عن عمله :

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه لتحسين إنتاجية إلى الدرجة القصوى, وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهارته , وكل ذلك طبعا ينصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة , و تستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء

أدائهم لأعمال , و إن كان يكسب هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا و من بينها : الالتزام بمواعيد العمل , الزيادة في الإنتاج... إلخ و مثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

(مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي, 1992, ص 244)

3-2- التعاون مع الزملاء :

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين و بالتالي تعاونهم وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب و المعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد .

(سعد صادق بحري 2004, ص 259)

3-3- الرضا الجماعي :

مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال, كما يعمل على تماسك الجماعة و ترابط أعضائها , الأمر الذي يحقق مزايا بزيادة الإنتاجية فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة و لا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة اشتراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به .

(كامل محمد عويضة , 1996 , ص 350)

4- العوامل المحددة لأداء :

تعمل كل المنظمات إلى زيادة إنتاجها و تطويره و ذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية , وذلك يجعله أكبر إنتاجا و أحسن أداء وكفاءة .

وعلى اعتبار الأداء الوظيفي " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام .

(رواية محمد حسن , 2000, ص 216)

4-1- الدافعية :

إن الشخص المتتبع و الملاحظ للعمال داخل المنظمة يجد أن مستوى اهتمامهم بالعمل ودرجة المثابرة في الأداء و كثافة الجهد المبذول , تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما يعكس على كفاءة الأداء لديهم , كما أن الاختلاط في كفاءة الأداء وارد حتى و إن تساوت القدرات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين و يعود هذا التباين و التفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس و الرغبة في أداء مهامهم, و هذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل و الذي يعتبر عنصرا يتفاعل مع قدرات العامل ليؤثر على أدائهم في العمل و تمثل الدافعية القوية المحركة للفرد لأداء عمله والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات و خبرات و مهارات في العمل .

(أحمد صقر عاشور 1997 , ص 89)

4-2- القدرات :

تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء , تنقسم القدرة إلى نوعين : القدرات المكتسبة (التعلم) و القدرات الفطرية (موروثة) و التي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية , ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات و المعنى الذي تحتويه و السرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة , أما القدرات غير عقلية فتشمل مثلا : حدة البصر و السمع (قدرات الحواس) وتميز المسافات و الألوان و كذا التمييز بين الميزات الصوتية المختلفة و القدرات الحركية, و الكفاءة الجسمية و التي تتضمن القدرة على بذل جهد جسما في مكثف وحفظ التوازن و التنسيق بين حركات الجسم و غيره, أما القدرات و الخبرات المكتسبة من البيئة تلعب دورا هاما في تكيف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويرها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم و التدريب .

4-3- الإدراك :

إن الإدراك هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و تنظيم وتعديل أو تغير و تقييم المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب الانطباعات و المعايير , و منه فإن الفرد يستقبل عدة مؤثرات يقوم بالانتقاء منها وتفسيرها وتنظيمها و استعادها متأثر في ذلك بدوافعه وخبراته السابقة و طبيعة خصائص تلك المؤثرات عندما تقومه المؤسسة من ميزات لتوجيه سلوك الأفراد في أدائهم للعمل , يتوقف نجاحه على مدى إدراك هؤلاء لهذه المميزات بالكيفية التي تقصدها المؤسسة, كما أن مستوى الإدراك يختلف حسب الأفراد فمثلا المكافآت التي يحصل عليها عامل معين يفسرها بأنها مقابل كفاءته و جدارته , و لكن قد ينظر إليها عامل آخر بأنها محاباة و دليل على عدم موضوعية الإدارة .

(أحمد صقر عاشور, ص50)

5- مفهوم تقييم الأداء :

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء , و لكنها تؤدي إلى نفس المعنى , فقد جاء في اللغة العربية - أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء , لأن التقييم أعم من التقويم , و هو داخل فيه, لأن المقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل , و كذلك للفرقة بين إعطاء قيمة للشيء حيث يقال - في العربية - قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج , فجعله مستقيماً , و تقاوموا الشيء فيما بينهم , أي قدروا ثمنه , و تقوم الشيء : تعدل و استوي و تبين قيمته وهناك من يرى أن تقييم الأداء "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها

(فاروق عبه فليه 2009, ص 267)

-وعرف hanna تقييم الأداء بأنه " مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحدد لها" , أما ديفرز devrise و زملائه فقد عرفوا بأن عملية تقييم وقياس الأعمال المنجزة هي خلال فترة زمنية معينة بينما عرف ساستري Ksastry تقييم الأداء مع أنه التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها للأهداف المتوقعة .

(محمد الطعامة 2008, ص 401)

ويعرف أيضا " على أنه من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء , واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها" (عمر حامد 2009 , ص 121)

مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه نظام يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي تفدر كفاءة الأفراد العاملين في أعمالهم و سلوكياتهم .

6- طرق تقييم الأداء :

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى , تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو خدماتية و وفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين . كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية و عدالة لذا هناك العديد من الطرق و المعايير المستخدمة في مختلف المنظمات , منها التقليدية و منها المقاييس الحديثة في التقييم .

(خضير كاظم حمود , 2007 , ص 154)

أولا : الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

من الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي :

1- طريقة التقييم يبحث الصفات أو الخصائص :

وترتكز هذه الطريقة على مجموعة من الصفات , مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرءوسين, و الانتظار في مواعيد العمل و السرعة و الدقة في أداء العمل , و المبادرة , و الالتزام , وتصل المسؤولية, و القدرة على المشكلات و غيرها من الصفات , و يتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات في الفرد, ثم تجمع تلك التقديرات , و يصبح المجموعة ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد . ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة و السهولة , إلا أنه يعاب عليها ورغم افتقارها للناحية الموضوعية , واستنادتها إلى التقدير الشخصي .

-2- طريقة الترتيب العام :

وتتمثل هذه الطريقة في الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا .
 وفقا لأداء العام للعمل Over-all performance , وليس بناء على
 مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية, كما في الطريقة السابقة . وهذا يعني أن
 الأساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي مرءوس حيث يعطي تقديرا واحد لأداء
 المرؤوس, مثل : ضعيف -متوسط-جيد-ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم
 الموضوعية , و اعتمادها على التقرير الشخصي, كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص
 أو عوامل محددة في أداء الفرد, ولكنها تقوم بتقييمه ككل .
 كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات
 مختلفة, حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كما أفضل فرد في أحد المجموعات,
 مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى, أو أحسن أو أضعف منه .

-3- طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة , وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين , حيث يقوم
 الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة, مع كل فرد من الأفراد الباقين .
 وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة, حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء
 المجموعة, لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية أخرى .
 وهذه الطريقة لا تخدم أغراضها الأخرى, مثل الترقية و النقل و التدريب, لعدم
 توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختبار فاعلية سياسات
 الاختيار و التعيين .

-4- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution :

وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution , و التي
 تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط, ويقل تركيزها عند
 الأطراف . وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات, وترتيب كل فئة
 حسب وقعه , أو تركيزها على منحنى التوزيع .
 وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل, وليس على أساس
 مجموعة من العوامل , أو المعايير المختلفة للتقييم .

ومن العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة، الافتراض الذي تقوم عليه ، من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي- أي تنقسم إلى ضعيف وجيد و ممتاز ، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال ، كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقد .

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم المطلق - فيها - للمقيم ، وقد ترتب على ذلك أخطاء عامة يقع فيها المقيمون، عن التقييم الشخصي لأداء الفرد .
ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي :

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

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

ج- تأثير الحداثة Reccency، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، و لكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوسين - الفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة - بوضوح - الواقع القريب ، وينسى الأحداث القريبة .

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

ه- التشابه بين الرئيس و المرؤوس : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس و المرؤوس ، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا على ما يستحقه .

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي :

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي و لا يستند إلى أسس موضوعية .

- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد , بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء .

-ضعف فعالية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس, ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .

-أن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه , و الحد من قدرات العامل الناضج Mature, و عدم استخدامها أو استغلالها .

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

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية, فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب ومن هذه الطرق ما يلي :

(فاروق عبده فليه،2009،ص ص،272،274)

1- الإدارة بالأهداف Management by objectives

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين و الاختصاصيين , وغالبا ما نطلق المسميات المختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف , الإدارة بالنتائج, (إدارة الأداء,إدارة النتائج), أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة, فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية :

- 1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد و غالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء .
- 2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية .
- 3- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة .
- 4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا .
- 5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

- 6- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل .
- ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف الأسلوب السليم لا بد من توفر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي :
- أ- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميًا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميًا ينبغي استبعادها قدر المستطاع و إذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع أوزان نوعية (معيارية) لها وبشكل موضوعي .
- ب- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بقدرة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثًا أو حافزًا كبيرًا في إنجازها .
- ت- أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية و إنما أن تكون واقعية و يمكن تحقيقها بالجهود المناسبة .
- ث- أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة و شفافة و لاتحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
- ج- أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل، سنة... الخ بحيث لا يكتف بالإنجاز غموضًا بالتوقيت الزمني للإنجاز .
- ح- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له ، إذ أن مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.
- خ- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتما .
- د- أن تتم المراجعة الدولية و المنتظمة بين الأفراد العاملين و المدير كلما تطلب الأمر ذلك ، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

2- تقييم الأحداث الحرجة Critical incident appraisal

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم و تتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو (الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم فيه تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء العاملين، و تنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين لسلوك المرضي و

السلوك غير المرضي ، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت المناسب لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفق للوقائع و الأحداث أثناء تأديته المهام في عمله ، تمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم و تحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين و تعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه أثناء عمله بصورة عامة و مستوى أدائه بشكل خاص. إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام و هذا يشكل عبئا و جهدا و وفقا لغرض متابعي تدوين تلك الأحداث أو الوقائع أحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل و المقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ و يتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث و وقائع بصورة مستمرة .

3- قوائم المراجعة Check lists:

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على كل نوع من أنواع الوظائف سائد في المنظمة، و ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات وصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاته تحدد عدد و نوعية و طبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتتطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين ، و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) كما في الشكل رقم (01)

الذي يتضمن مثلا لهذا النوع من الأسئلة ، كما تتضمن هذه القائمة أوزانا لتلك الأسئلة ، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفاتيح الدرجات النوعية المعطيات لهذه الأسئلة تتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، و المقيم عادة يعلم بتلك الأوزان المقترحة بكل سؤال، إذن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الإيجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي لديه نوع من التحيز ، و من السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام و لا تستغرق وقتا في التقييم ، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير و لا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقبلية لجميع الوظائف لديها سيما

وإن طبيعة وعدد و نوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها, كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفة أيضا.

جدول رقم (01)

نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة و الإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملاؤه بالعمل
		هل يتطور بالقيام بأعمال خاصة

4- مقياس الاختبار الإلزامي (الإجمالي) Forced-choice rating :

يعتبر أسلوب الاختبار الإلزامي أو الإجمالي من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة و الموضوعية في تقييم الأداء و تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في التقييم , و تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به كما موضحة في الجدول رقم (02) , حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجمالي و عادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجمالي في الاختبار و عادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب , و بعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة و حساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب , و تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة و الموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في

ترتيب هذه العبارات المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعب الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة و الخبر في إعدادها , كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين , فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات , إلا أنها شكل من الوسائل الشائعة و الحديثة في استخدام في تقييم أداء العاملين .

جدول رقم (02)

نموذج لعبارات الإختبار الإلزامي (الإجباري)

التعليمات :

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية , و فقا لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به عمله و مسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة (1) لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد وتعطي الرتبة (8) لا قل العبارات وصفا لسلوكه .

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة و التمکن الكامل في الأداء عمله بشكل سليم	
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	
يتكاسل في إنجاز عمله	
متعاون و يظهر جدية في الأداء	
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	
مهمل و يرتكب أخطاء متكررة في العمل	
سريع الفهم و لا يحتاج لتوجيه مباشر	
بطيء الفهم و يتطلب التوجه المستمر	

(خضير كاظم حمود ، 2007، ص ص، 162، 166).

7-تحسين الاداء ونماذجه:**أولا- تحسين الاداء:**

ان فلسفة التحسين المستمر للاداء تقوم على فكرة اساسية هي ان كل عامل يجب ان يحسن باستمرار ادائه الشخصي سواء قبل او بعد تقييم الاداء وهذا يأتي في اطار مفهوم ادارة الاداء كعملية مستمرة,تبدأ بحديث الاهداف ثم تقييم الاداء ثم تطوير الاداء الفردي او الكلي و بما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

و تتمثل خطوات تحسين الاداء في:

- تحديد المشكلة و تحديد الشخص المرتبط بالمشكلة.
- معرفة ما الذي يجري في العمل و ماالذي تريده ان يحدث.
- معرفة نتيجة القصور في الاداء و الاسباب و الحلول الممكنة.
- تحديد خطة العمل .

ثانيا- نماذج تحسين الاداء:

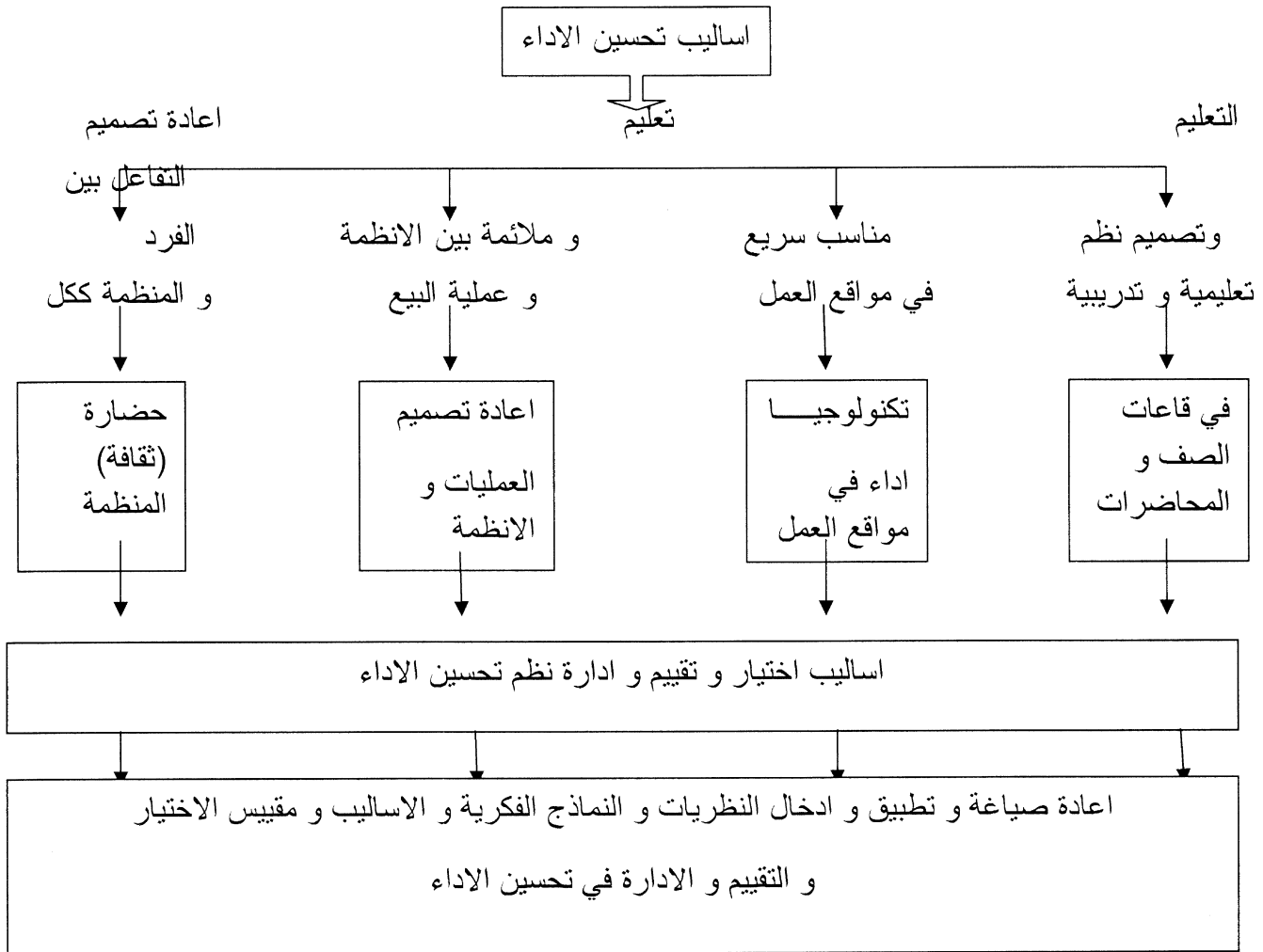
من اهداف عملية تقييم الاداء ان يتم تحسين هذا الاداء حتى يصل معدل الاداء المستهدف او المتوقع و هناك نماذج عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

1-نموذج دين و رابيلي في تحسين الاداء:

طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين و دافيد رابيلي dean & Ripley

(1997), و يعرضه عبد الباري ابراهيم درة في الشكل التالي :

شكل رقم (08) : نموذج دين و رابيلي في تحسين الاداء

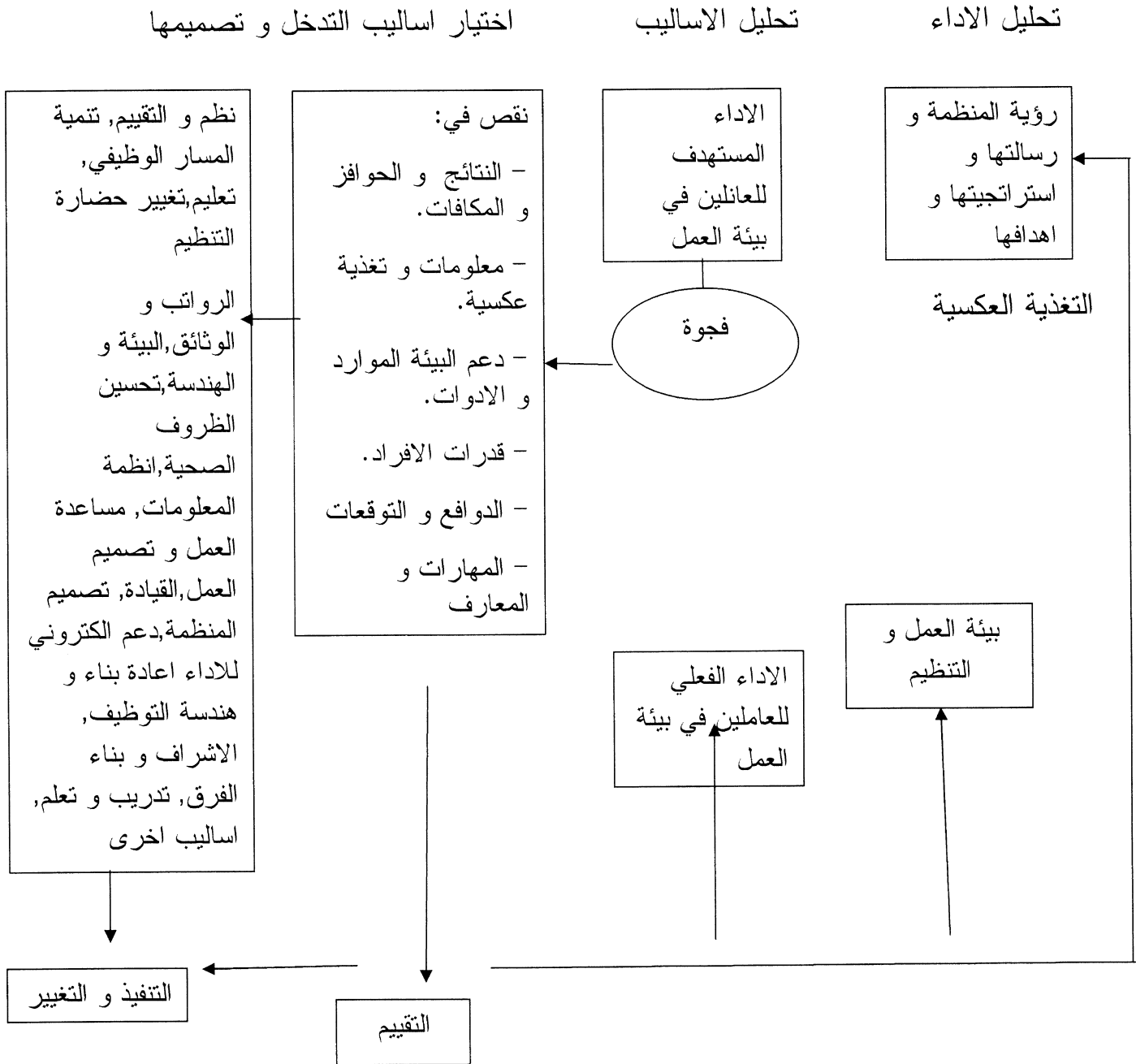


المصدر: (مدحت محمد ابو النصر, الاداء الاداري المتميز, المجموعة العربية للتدريب و النشر, الطبعة الاولى, 2008, ص 171).

2- نموذج الجمعية الدولية لتحسين الاداء :

و وضعت الجمعية الدولية لتحسين الاداء (1998) النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الاداء و اساليب تحسينه.

الشكل رقم(09): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الاداء.



المصدر: (مدحت محمد ابو النصر, الاداء الاداري المتميز, المجموعة العربية للتدريب و النشر ط1, 2008, ص 171).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف ، مع ذكر أنواع الأداء و مظاهره و العوامل المحددة له ، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى عملية تقييم الأداء التي التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المؤسسات و جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة ، و انتقلنا بعد ذلك إلى عرض أهم الطرق المتبعة في التقييم و التي قسمت إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة و في الأخير تناولنا تحسين أداء العاملين و نماذجه .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية للدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و إجراءات جمعها و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات هذه الدراسة ، وفي الفصل سنسعى للتأكد من صحة أو خطأ الفروض المقترحة لذلك فهذا يعد مرحلة هامة تكشف عن مدى صدق أو خطأ ما جاء في الفصول النظرية و يتناول في مضمونه ما يلي :

- 1- تقديم ميدان الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- المنهج المستخدم
- 4- العينة
- 5- أدوات جمع المعلومات
- 6- الطرق الإحصائية المستخدمة .

1- تقديم ميدان الدراسة :

1/1 التعريف بالمؤسسة :

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة ، و نظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها ، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة المؤسسة ككيان خاص يتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها .

*لمحة تاريخية عن المؤسسة : في إطار إنعاش المخطط التنموي الإقتصادي و الإجتماعي و إستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة ، تم إقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة ، حيث حددت شروط الإنشاء و مهام الوحدة .

تمت الموافقة رسميا على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية ، و إنطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 ، و قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم ، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من إحتياجات المنطقة .

كانت الوحدة تحت وصاية مديريةية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09

وحدات موزعة كما يلي :

• الوحدات الواقعة ببسكرة :

- وحدة النجارة العامة .

- وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة) .

- الشركة الولائية للكهرباء .

- وحدة مواد البناء .

• الوحدات الواقعة بأولاد جلال :

- وحدة غزل الخيط .

- وحدة الجبس .

• وحدة النجارة العامة بطولقة .

• وحدة الخزف بمشونش .

• وحدة الخزف بالقنطرة .

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار إستقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية و اللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات ، و تم حل هذه الوحدات وتحويل و صيانة تسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية و الخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم و الصناعة (1991). وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني و الانتقال إلى اقتصاد السوق و السعي للإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية ، فقد تم الاعلان عن محل و تصفية الوحدة و بيعها للخواص .

فمؤسسة قديلة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب 22.031.400.000 سنتيم ، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04 . و إنطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 ، تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية " بسكرة " .

ومن خصائص هذه المؤسسة أنها تجمع تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة ، و بين أفراد حديثي العهد في العمل ، وهذا ما يشجع روح المبادرة و عمل الفريق و التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة . كما تتميز بنمط تقني متقدم حيث أن جميع التجهيزات مستوردة من الخارج (فرنسا ، إيطاليا ، ألمانيا) .

2- مجالات الدراسة :

1/2 المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية التي تقع في الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110) تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 م² ، موزعة كالآتي :

- بناءة الإنتاج تتربع على 4204.1 م²
- بناءة خاصة بالتخزين تقدر مساحتها ب 4320 م²
- البناءة الادارية مساحتها : 311 م²

- تم انجاز هذه بنايات هذه المؤسسة من طرف عدة مؤسسات ، أما عملية تجهيزها بالآلات و المعدات فقامت بها مؤسسة sidel.

تعمل المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية تقدر طاقتها الانتاجية النظرية ب 262656000 قارورة /السنة .

تشغل المؤسسة حاليا حوالي 138 عامل ، منهم 99 عامل دائم ، 22 عامل مؤقت ، 6 مديرين ، 10 إطارات متوسطة و إطار مسير .

بلغ رقم أعمالها خلال 3 سنوات الأخيرة ما يقارب : 1.353.636.337.73 سنتيم ، وعلى هذا الأساس و بالإعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة متوسطة الحجم .

2/2 المجال الزمني :

تم إجراء الدراسة لموضوع البحث خلال الفترة الممتدة بين 2013/04/05 إلى غاية 2013/05/13.

3/2 المجال البشري :

وزعت الاستثمارة على 50 موظف تنفيذي دائم و تم إستعادة 45 إستمارة ، بعد تفحص الاستثمارات تم استبعاد 9 استثمارات منهم لعدم جدية الاجابة عليها و اللامبالاة لبعض العمال . وبذلك يكون عدد الاستثمارات الخاضعة للدراسة 36 استثمارة فقط .

3- المنهج المستخدم :

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوعية المنهج الملائم و المناسب للدراسة و نظرا لكون هذه الدراسة تسعى لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي فإن المنهج الأنسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

" حيث يهتم هذا المنهج بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات و التعبير عنها بصورة رقمية " .

(سامي ملحم ، 2000 ، ص 329)

4- تحديد عينة الدراسة :

بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة و يحصل منهم على الاجوبة ، فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام .

(عايب رايح ، 2008 ، ص 105)

فيعرف "محمد عبيدات " العينة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي .

(محمد عبيدات ، 1999، ص85)

يتكون مجتمع الدراسة من 138 عامل ، منهم 99 عامل دائم و 22 عامل غير دائم ، حيث إعتمدت الباحثة في دراستها على العمال الدائمين المقدرين بـ 99 عامل ، و بالتالي هذا الأخير هو الذي يعتبر المجتمع الأصلي للدراسة ، و لتحديد حجم العينة اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية البسيطة التي يتم الإختيار فيها على أساس اعطاء فرصة متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الاصيلي إلى أن يتم انتقاء العدد المطلوب و قد حددت الباحثة عينة دراستها بـ 50 موظف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية من أصل 99 عامل ويمكن حساب النسبة المئوية على النحو التالي :

$$50.50 = 100 * 99 / 50$$

وهي نسبة كافية لإجراء الدراسة .

5- أدوات جمع البيانات :

تتوقف دقة أي بحث علمي على إختيار أكفأ و أنجح الادوات المنهجية التي تتماشى وطبيعة الموضوع ومع إمكانيات الباحث للحصول على البيانات و المعطيات التي تخدم أهداف الدراسة ، فهي تعتبر من الوسائل الضرورية التي يعتمد عليها الباحث ليتمكن من خلالها من الوصول إلى نتائج مرضية وفق خطة منهجية علمية . وقد اختارت الباحثة الاستبيان كوسيلة أنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين و في أقل وقت ممكن .

و يعرف الاستبيان بأنه " صحيفة تحتوي مجموعة من الاسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الافراد الذين يتم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها و يعيدونها بالبريد .

(محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 165)

ويعرفها آخر " هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد وحدة الخرف بقصد للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

(محمد عبيدات و آخرون ، 1999، ص 63)

وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة تدور حول محورين : أسئلة المحور الأول (22،1) سؤال تدور حول الاتصال التنظيمي أما أسئلة المحور الثاني (23، 42) سؤال تدور حول الأداء الوظيفي . وقد تضمنت الأسئلة ثلاث بنود ولكل بند أعطيت له قيمة وهي كالتالي :

- موافق : 03

- غير موافق : 02

- محايد : 01

وتحسب درجة الفرد الكلية من خلال جمع إجابة بالنسبة لكل خانة مضروبة في الوزن المعطى لها ثم تجمع تلك الدرجات في درجة واحدة (تكرار موافق * 3) + (تكرار غير موافق * 2) + (تكرار محايد * 1)
الجدول رقم (03) يوضح محاور الاستبيان

أرقام الأسئلة	المحاور / الأسئلة
1 _____ 11 سؤال	المحور الأول : الاتصال التنظيمي : - الاتصال النازل - الاتصال الصاعد
12 _____ 22 سؤال	
23 _____ 42 سؤال	المحور الثاني : الأداء الوظيفي

المصدر من اعداد الباحثة

5-1 صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة (أ،د لوكيا الهاشمي ، د ، العايب رابح ، د ، بوخدير عمار ، د، لعريط بشير) أساتذة بقسم علم النفس بجامعة قسنطينة و عناية .

5-2 ثبات الأداة :

استعمل الإختبار و اعادة الإختبار test-retest وذلك بحسب معامل الإرتباط . وبعد القيام بالعمليات الحسابية تحصل على معامل إرتباط يقدر بـ0.72 وهو معامل إرتباط ذو علاقة موجبية و عليه فإن الاستبيان قابل للتطبيق و هو استبيان مأخوذ من مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2009 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية .

6- الطرق الاحصائية المستخدمة :

بعد جمع المعلومات تم تفرغ بيانات الاستبيان بالإعتماد على الأساليب التالية :
معامل الارتباط : بهدف معرفة العلاقة بين المتغيرين (الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي) وحساب ثبات الاستبيان .
حيث :

$$r = \frac{n \times \text{مج س.ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{n \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2} \times \sqrt{n \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2}}$$

- r : معامل الارتباط
- n : عدد الأفراد
- مج س ص : مجموع درجات التطبيق الأول في درجات التطبيق الثاني
- (مج س) 2 : مربع درجات التطبيق الأول
- (مج ص) 2 : مربع درجات التطبيق الثاني
- مج س 2 : مجموع مربع درجات التطبيق الأول
- مج ص 2 : مجموع مربع درجات التطبيق الثاني

خلاصة :

في هذا الفصل قامت الباحثة بتقديم ميدان الدراسة (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة ، بسكرة) ، و تحديد مجالاتها (المجال المكاني ، المجال الزمني ، المجال البشري) والمنهج المستخدم في هذه الدراسة (المنهج الوصفي) و كيفية تحديد العينة (عينة عشوائية بسيطة) و الأداة المستخدمة في جمع البيانات وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان أيضا في هذا الفصل تم التطرق إلى صدق و ثبات الأداة باستعمال الاختبار و إعادة الاختبار $test - retest$ وذلك بحساب معامل الارتباط وفي الأخير تناولت الباحثة الطرق الإحصائية المستخدمة .

الفصل الخامس:

عرض وتحليل

النتائج

- تمهيد

في هذا الفصل سيتم عرض و تحليل البيانات حسب ما وصلنا إليه بيانات الاستبيان (الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي) من خلال حساب معامل بيرسون لإجابات أفراد العينة و مناقشة هذه النتائج و ذلك من خلال النقاط التالية:

1- عرض النتائج

2- تحليل النتائج و مضمونها

3- تفسير ومناقشة النتائج .

1- عرض النتائج :

جدول رقم (04) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س*ص
1	54	54	2916	2916	2916
2	48	49	2304	2401	2352
3	53	48	2809	2304	2544
4	49	44	2401	1936	2156
5	37	46	1369	2116	1702
6	40	41	1600	1681	1640
7	37	38	1369	1444	1406
8	34	49	1156	2401	1666
9	56	50	3136	2500	2800
10	41	48	1681	2304	1968
11	60	60	3600	3600	3600
12	22	20	484	400	440
13	44	40	1936	1600	1760
14	40	54	1600	2916	2160
15	36	48	1296	2304	1728
16	38	52	1444	2704	1976
17	33	46	1089	2116	1518
18	44	48	1936	2304	2112
19	22	28	484	784	616
20	46	55	2116	3026	2530
21	44	40	1936	1600	1760
22	35	39	1225	1521	1365
23	60	60	3600	3600	3600
24	42	40	1764	1600	1680
25	45	52	2025	2704	2340
26	53	56	2809	3136	2968
27	44	46	1936	2116	2024
28	46	50	2116	2500	2300
29	54	54	2916	2916	2916
30	50	31	2500	961	1550
31	55	52	3025	2704	2860
32	40	46	1600	2116	1840
33	36	39	1296	1521	1404
34	36	44	1296	1936	1584
35	45	51	2025	2601	2295
36	36	39	1296	1521	1404
المجموع	1525	1657	70691	78809	73480

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	2س	ص2	س*ص
1	27	54	729	2916	1458
2	23	49	529	2401	1127
3	28	48	784	2304	1344
4	30	44	900	1936	1320
5	17	46	289	2116	782
6	20	41	400	1681	820
7	19	38	361	1444	722
8	19	49	361	2401	931
9	31	50	961	2500	1550
10	20	48	400	2304	960
11	33	60	1089	3600	1980
12	11	20	121	400	220
13	22	40	484	1600	880
14	15	54	225	2916	810
15	21	48	441	2304	1008
16	15	52	225	2704	780
17	15	46	225	2116	690
18	25	48	625	2304	1200
19	11	28	121	784	308
20	26	55	676	3025	1430
21	22	40	484	1600	880
22	17	39	289	1521	663
23	33	60	1089	3600	1980
24	21	40	441	1600	840
25	24	52	576	2704	1248
26	28	56	784	3136	1568
27	25	46	625	2116	1150
28	24	50	576	2500	1200
29	30	54	900	2916	1620
30	29	31	841	961	899
31	29	52	841	2704	1508
32	20	46	400	2116	920
33	18	39	324	1521	702
34	17	44	289	1936	748
35	27	51	729	2601	1377
36	18	39	324	1521	702
المجموع	810	1657	19485	78809	38325

جدول (06) يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي

س*ص	ص2	س2	ص	س	الأفراد
1458	2916	729	54	27	1
1176	2401	576	49	24	2
528	2304	121	48	11	3
836	1936	361	44	19	4
920	2116	400	46	20	5
902	1681	484	41	22	6
684	1444	324	38	18	7
735	2401	225	49	15	8
1300	2500	676	50	26	9
1008	2304	441	48	21	10
1980	3600	1089	60	33	11
220	400	121	20	11	12
880	1600	484	40	22	13
1350	2916	625	54	25	14
720	2304	225	48	15	15
1196	2704	529	52	23	16
828	2116	324	46	18	17
912	2304	361	48	19	18
308	784	121	28	11	19
1155	3025	441	55	21	20
880	1600	484	40	22	21
702	1521	324	39	18	22
1980	3600	1089	60	33	23
920	1600	529	40	23	24
1092	2704	441	52	21	25
1400	3136	625	56	25	26
1104	2116	576	46	24	27
1100	2500	484	50	22	28
1296	2916	576	54	24	29
806	961	676	31	26	30
1352	2704	676	52	26	31
920	2116	400	46	20	32
702	1521	324	39	18	33
924	1936	1936	44	21	34
918	2601	324	51	18	35
702	1521	324	39	18	36
35794	78809	16725	1657	760	المجموع

2- تحليل النتائج و مضمونها :

* الفرضية العامة :

للتأكد من صحة الفرضية العامة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات الخام للاتصال التنظيمي و الدرجات الخام للأداء الوظيفي و وجدته الباحثة مساوي لـ 0.83، أنظر الجدول رقم (04) و للتأكد من معنوية معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 قامت الباحثة بحساب درجة الحرية المساوية $34=2-36$ وعندما كان معامل الارتباط (القيمة المجدولة) كان 0.32 أي أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة و بالتالي تقبل الفرضية العامة القائلة توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين .

* الفرضيات الجزئية :

- الفرضية الجزئية الأولى :

للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الأولى تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات الخام للاتصال التنظيمي النازل و الدرجات الخام للأداء الوظيفي و وجدته الباحثة مساوي لـ 0.58 ، أنظر الجدول رقم (05) و للتأكد من معنوية معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 قامت الباحثة بحساب درجة الحرية المساوية

$34=2-36$ وعندما معامل الارتباط كان 0.32 أي أنه دال و تقبل الفرضية الجزئية الأولى القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي النازل و الأداء الوظيفي لدى العاملين .

- الفرضية الجزئية الثانية :

للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الثانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات الخام للاتصال التنظيمي الصاعد و الدرجات الخام للأداء الوظيفي و وجدته الباحثة مساوي لـ 0.61 ، أنظر الجدول رقم (06) و للتأكد من معنوية معامل الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 قامت الباحثة بحساب درجة الحرية المساوية

34=2-36 و عندها كان معامل الارتباط (القيمة المجدولة) 0.32 أي أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة و بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي الصاعد و الأداء الوظيفي لدى العاملين .

3 - تفسير ومناقشة النتائج :

- تفسير الفرضية الجزئية الأولى :

أظهرت النتائج في الجدول رقم (05) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال بمعامل الارتباط $r = 0.58$ وهي علاقة ارتباطية طردية قوية ، فكلما كان الاتصال النازل منظم و مسير بطريقة جيدة كان الأداء الوظيفي جيد و مرتفع و هذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر ، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة من اجل إيصال التعليمات وتقديم القرارات عبر الإعلانات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للإستماع إلى آرائهم فيما يخص ويتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ليحس بأنه

جزء هام في المنظمة وبالتالي إزالة مخاوفهم و شكوكهم للقضاء على جو عدم الثقة التي قد تسود المنظمة، ومن خلال هذا النمط (الإتصال النازل) الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية والذي يتضمن الأوامر والتوجيهات التي تساعد على المحافظة على التوازن في المؤسسة من خلال التنسيق في التنظيم الذي أشارت إليه الباحثة "ماري باركي فوليت" بأنه ضروري في التنظيم وأن أفضل تنسيق يتم عن طريق الإتصال المباشر بين الأفراد، فالمرؤوسين يتلقون الأوامر والتعليمات من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة، فالمحادثة الشفوية مع المشرف تساعد الموظفين على الفهم الجيد للأوامر والتعليمات وإيصالها بشكل صحيح أي قيامه بأدائه كما ينبغي، وما يلاحظ على مؤسسة البحث أنها تهتم بموظفيها من خلال الإتصال بهم بأحد وسائل الإتصال الفعالة ألا وهي الاجتماعات سواء كانت رسمية فهي تعمل على التقرب من العمال وتبادل الآراء معهم وإقامة لهم برامج تكوينية تكسبهم مهارات ومعارف جديدة تساهم في رفع مستوى أدائهم، كل هذا يخلق للعمال لديهم شعور بأنهم موضع إهتمام وتقدير من الإدارة، وهذا ما يعكس أهمية وقيمة الاتصال النازل وضرورته في المؤسسة لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة و السير الحسن لكافة نشاطاتها و بالتالي تحقيق أهدافها .

- تفسير الفرضية الجزئية الثانية :

أظهرت النتائج في الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط $r = 0.61$ وهي علاقة ارتباطية طردية قوية ، بمعنى كلما كان الاتصال التنظيمي الصاعد قائم في المنظمة بشكل منظم وصحيح كان أداء العمال جيد وعالي ، وهذا من خلال إتصالهم بمسؤولهم المباشر أو عن طريق النقابة التي تعتبر وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتهم إلى الإدارة ، إضافة إلى ذلك نجد أن بعض العمال يفضلون

المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالاتهم أو مشاكلهم و التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم نحو كل ما يعترضهم في المؤسسة وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية وحرصهم على ضمان وصول انشغالاتهم و اقتراحاتهم بسرعة .

ويمكن أن نلاحظ إهتمام مؤسسة البحث بقيمة هذا النمط من خلال استقبالها للعمال و الاستماع إلى شكاويهم و الاهتمام بإقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة و التي توصل إليها " التون مايو " في تجاربه بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل عاداتها و تقاليدھا ، وتساعد كذلك في تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و جماعات العمل ، فالتنظيم غير رسمي أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد و أدائهم و اعتباره جانب أساسي في العملية الإنتاجية فهذا النمط من الاتصال (الاتصال الصاعد) يساعد في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس و بناءا عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل و في ظل الظروف الدافعة للعمل حتى يمكن للإدارة تطوير و تحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء و زيادة الانتاجية .

- تفسير الفرضية العامة :

أظهرت النتائج في الجدول رقم (04) وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و هذا من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على تلقيهم للأوامر و المعلومات عن طريق الاجتماعات أو المشرف المباشر أي من خلال الاتصالات النازلة التي تتم من أعلى إلى أسفل حيث يتم فيها إرسال المعلومات من المستويات الإدارية العليا في المنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها ، و التي عادة ما تحمل في طياتها قرارات ، وتعليمات و أوامر ملزمة بالتنفيذ لمن توجه إليهم (المرؤوسين) هذا من جهة من جهة أخرى تأكيد العمال بأن المؤسسة تهتم بهم وهذا من خلال تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأعلى منها وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوي و مقترحات و آراء و التماسات و تقارير ، وكافة المعلومات عن سير العمل . وهذا طبعا من خلال الاتصال الصاعد . ومن هنا نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين نمطي الاتصال الصاعد و النازل طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال و حتى يتحقق التكامل و التوازن التنظيمي ، وهذا ما يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرون و الباحثون في مجال الاتصال داخل المنظمة حيث يرى " جون ديوي " أن وجود المجتمع و إستمراره لا يتم إلا من خلال نقل العادات و الأفكار و المشاعر عن طريق الاتصال ، كما أكد كذلك " برنارد " في نظريته على أهمية و ضرورة الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة بغرض التنسيق بين جهودهم لتحقيق غرض مشترك و ذلك من خلال مبادئ معينة تحقق الاتصال الفعال في المؤسسة . إذا فالاتصال بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية ، هي على درجة من الأهمية في المنظمة و عملية حيوية وضرورة حتمية لها فهو يحرك السلوك نحو الأداء الجيد ،

بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى و تستمر دون اتصالات . وقد أثبتت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة .

ومنه يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي . لدى العمال ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة و أهمية الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره بأنه العمود الفقري أو بمثابة الدم المرافق عبر الشرايين للمنظمة ، هذه الأخيرة تمزج بين نمطي الاتصال (الصاعد ، النازل) فهي بذلك تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء و الاستمرارية و النجاح في ظل هذه التطورات الخاصة بالاتصالات .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء اختبار الفرضية العامة والفرضيات الجزئية والتأكد من صحتها.

خاتمة

خاتمة:

لا تخلو أي مؤسسة من مؤسسات اليوم مهما اختلف نشاطها من صلات العمل و المصالح المتبادلة و التعامل مع الآخرين وهذا لأهميته البالغة الذي يحضى بها الاتصال ، فهو حقيقة أساسية للوجود الإنساني فهو الذي يجعل التفاعل بين أفراد المجتمع ممكنا من خلال نقل و تبادل المعلومات بين أفراد ذلك المجتمع ، فالمؤسسة اليوم تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء و الاستمرارية و النجاح لذلك يتطلب منها الاهتمام بالموارد البشري لما يملك من معرفة و خبرة ومهارة تمكنه من القيام بأداء أعماله بكفاءة و فعالية.

لذا تعرضت الباحثة في هذا البحث إلى الفصل التمهيدي المتضمن الإشكالية ، فرضيات ، أهداف و أهمية الاتصال ، مصطلحات هذا البحث . أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه بإسهاب إلى كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي من تعريف ، عناصر ، أنواع ، معوقات ، شروطه الفعالة وتوصلنا بأنه ضرورة حتمية لأية منظمة وجوهر الحياة الاجتماعية و رمز تطورها .

أما الفصل الثالث فقد تعرضت فيه الباحثة إلى الأداء الوظيفي متناولة فيه تعريف الأداء و انواعه ، مظاهره العوامل المحددة له و غيرها من العناصر التي تخدم هذا الفصل ، حيث لا بد من الاهتمام بالموارد البشري لأنه المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ويشكل عنصر هام داخل المؤسسة حتى يبرز طاقاته و قدراته لأداء عمله بكفاءة و فعالية .

أما الفصل الرابع فقد اشتمل على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة في شركة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة - حيث قمنا بتعريف المؤسسة و التعرض إلى منهجية الدراسة بهدف تحليل و التوصل إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي و

الأداء الوظيفي من خلال تصميم استبيان يقيس فيه أبعاد الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي و المتكون من محورين : المحور الأول خاص بالاتصال التنظيمي ، المحور الثاني خاص بالأداء الوظيفي وبعد تفريغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن المؤسسة تقوم بالاتصال بعمالها من خلال الاجتماعات و الإعلانات لتنفيذ التعليمات و الأوامر أي وجود اتصال نازل .
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم .ويتبين من خلال هذا أن في المؤسسة نمط الاتصال المتبع بين الإدارة و العمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل و الصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال من أجل الوصول إلى أداء جيد و تحقيق أهداف المنظمة .
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تبين :
- وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال
- كذلك وجود علاقة موجبة قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
2. ابن منظور : لسان العرب دار صادر، بيروت ، المجلد 14.
3. أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، بيروت، 1979.
5. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. أسامة كامل، محمد الصرفي، إدارة العلاقات العامة دار الوفاء، الإسكندرية.
8. أميرة علي محمد، الإتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الأهرام، 2007.
9. خليل أبو صبع، العلاقات العامة والسلوك الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة.
10. خوجة عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي، دار العرب، الجزائر، 2005.
11. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الميرة، عمان ، الأردن، 2007.
12. راكان عبد الكريم وآخرون، مهارات ووسائل الإتصال، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، 2004.
13. رواية حسن، إدارة المواد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
14. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
15. سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000.

16. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
17. سلوى عثمان الصديقي ، هناد حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
19. عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996.
21. عبد الكريم درويش، ليلي تيكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1974.
22. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.
23. عداي الحسيني فلاح الحسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
24. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الكبيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
25. عمرو حامد ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
26. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي ، ط2، إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2009.
27. قبليس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم و النظريات والمبادئ، مطابع روايال، الاسكندرية ، مصر 1997.
28. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
29. لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الباروني العلمية، عمان الأردن، 2009.
30. محمد الطعامة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

31. محمد الفراري، أحمد أدريهي، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير الصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
32. محمد جمال يحيياوي، دراسات في علوم النفس، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
33. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
34. محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2007.
35. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
36. محمد موقف جديد، الإدارة العامة، دار الشروق، عمان الأردن، 2000.
37. محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
38. محمود فتحي، محمد توفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
39. مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
40. مصطفى محمد عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
41. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.
42. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط5، 2001.
43. مي عبد الله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.

الرسائل الجامعية:

1. برقية سهيلة، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني، في التنظيم الصناعي، مذكرة، مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.

2. ذياب سعد جبير المطرفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فاعلية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاته لدى ميري المدارس الابتدائية من جهة نظر المعلمين، مكة المكرمة، 2012.
3. رابح العايب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
4. مريم يحيوي ، علاقة الإتصال بتنمية الموارد البشرية، ماجستير، 2006.
5. مهدي الريم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، مساهمة التدريس في تحسين أداء العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
6. نور الدين بو الشرش، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، المواقف وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية بمستشفى الحكيم ضربان- عنابة- جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.

الدوريات :

عيسى قبوقب : المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 14، جوان 2008.

عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001.

المحاضرات :

نور الدين تاورريت، محاضرات السلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

الانترنت:

<http://anthro/ahlamontada.net /22/04/2014>.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر
- بسكرة -

كلية العوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس : تخصص : عمل وتنظيم
استمارة بعنوان :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال
(دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية)

أخي العامل :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال و علاقته بالأداء الوظيفي
لديك في إطار نيل شهادة - ماستر 2 - تخصص - عمل وتنظيم ، ولذا فإن نجاح
هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن اسئلة الاستمارة ،
كما نؤكد بأن إجاباتكم ستضل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية ، وشكرا على
حسن تعاونكم .

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

تحت إشراف :
قشي إلهام

من إعداد الطالبة :
دمار كريمة

السنة الجامعية 2013/2014

استمارة البحث :

أولا البيانات الأولية :

المستوى التعليمي : بدون مستوى

السن : سنة

ابتدائي

إكمالي

ثانوي

جامعي

الأقدمية في العمل : سنة

محور أول حول الاتصال :

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
			2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
			3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك
			4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط
			5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك
			6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
			8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك على أداء عملك بكفاءة
			9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
			10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
			11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك
			12- تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر
			13- تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة
			14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك
			15- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك
			16- تشغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك
			17- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
			18- الإدارة مهتمة باستقبال العمال لاستماع إلى شكاويهم
			19- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة
			20- تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك
			21- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
			22- اهتمام الإدارة باقتراحك المتعلقة بأداء عملك زاد في إخلاصك في العمل

الأداء الوظيفي :

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			<p>23- تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك في العمل</p> <p>24- تبذل مجهود كبير في أداء عملك</p> <p>25- لديك رغبة في التحدي أثناء عملك</p> <p>26- تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد</p> <p>27- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى</p> <p>28- تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير</p> <p>29- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك</p> <p>30- تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها</p> <p>31- لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة</p> <p>32- تستفيد من رصيد ما تعلمته و ما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك</p> <p>33- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة</p> <p>34- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك</p> <p>35- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة</p> <p>36- تهتم بحضور الدورات التكوينية المخصصة</p> <p>37- يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلون لها لإمامك الواسع بكل صغيرة و كبيرة في العمل</p> <p>38- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة</p> <p>39- تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد</p> <p>40- تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء</p> <p>41- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة</p> <p>42- اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في العمل</p>

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة - .

وقد قامت الباحثة باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 عامل ، واستجاب منهم 36 لعدم جدية بعض العمال، و استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وقد اظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي وقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.58$ وهي علاقة طردية قوية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي وقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.61$ وهي علاقة طردية قوية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي وقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.83$ وهي علاقة طردية قوية .

الكلمات المفتاحية :

الاتصال التنظيمي ، الأداء الوظيفي ، العمال .