

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري محمود قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

رقم التسجيل.....

الرقم التسلسلي.....

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

( دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة )

الشعبة: علم النفس عمل وتنظيم  
تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية

المشرف: د.رواق حمودي

الطالب: بوعطيط جلال الدين

أمام اللجنة :

- أ.د/ رواق عبلة - أستاذة التعليم العالي - جامعة قسنطينة - رئيسا

- د/ رواق حمودي - أستاذ محاضر - جامعة قسنطينة - مشرفا

- أ.د/ لوكيا الهاشمي - أستاذة التعليم العالي - جامعة قسنطينة - عضوا

- د/ العايب رابح - أستاذ محاضر - جامعة قسنطينة - عضوا

2009 - 2008

## الاهـ داع:

اهدي هذا العمل الى روح والدي الكريم وأرجو الله سبحانه وتعالى أن يرحمه  
ويجعله من أهل الجنة والى روح الاستاذ سلهاط ابراهيم راجيا من الله ان يتعمده  
برحمته الواسعة.

والى الوالدة الفاضلة رعاها الله بفضله وكرمه وجعلنا ذخرا لها والى إخوتي  
واخواتي الكرام صغيرهم وكبيرهم.

والى كل الأحباب والأصدقاء ، كما اهدي هذا العمل الى جميع طلبة قسم علم  
النفس.

## الشكر:

اتقدم بالشكر الجزيل الى المشرف الدكتور رواق حمودي الذي كان نعم الاستاذ والموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة وجزاه الله كل خير، كما اشكر عمال مؤسسة البحث على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل اكمال البحث وكل من ساعدنا من قريب او بعيد في إتمام هذه المذكرة.

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	عملية الاتصال	01
45	الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
43	الاتصال الرسمي النازل	03
45	الاتصال الرسمي الصاعد	04
46	الاتصال الرسمي الأفقي	05
50	الاتصالات قلب العملية الإدارية	06
95	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	07
98	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	08

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
122	استجابة الأفراد على بعد الاتصال النازل	01
124	استجابة أفراد العينة على بعد الاتصال الصاعد	02
126	العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي	03
128	العلاقة بين الاتصال لصاعد ء الوظيفي	04
131	استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب فئاتهم العمرية على الأداء الوظيفي	05
133	يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير السن	6
133	استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب مستواهم التعليمي على الأداء الوظيفي	07
135	يوضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي	08
136	يوضح استجابة مفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية على الأداء الوظيفي	09
134	يوضح حساب درجة الحرية لمتغير الأقدمية المهنية	10

## الفهرس

10	مقدمة	
***	الإطار المفاهيمي للبحث	***
14	الإشكالية	.1
17	فرضيات الدراسة	.2
18	دوافع اختيار موضوع الدراسة وأهميته	.3
19	أهداف الدراسة	.4
20	الدراسات السابقة	.5
25	التعريف الإجرائي للمفاهيم	.6
***	الجانب النظري	***
***	الفصل الأول الاتصال التنظيمي	***
28	تمهيد	
30	تعريف الاتصال	.1
**	من الناحية اللغوية	1.1
**	من الناحية الاصطلاحية	2.1
33	عناصر الاتصال	.2
37	الاتصال التنظيمي	.3
39	هيكل الاتصال التنظيمي	.4
**	الاتصال التنظيمي الرسمي	1.4
41	أشكاله	1.1.4
**	الاتصال النازل	1.1.1.4
**	الاتصال الصاعد	2.1.1.4
**	الاتصال الأفقي	3.1.1.4
**	الاتصال المحوري	4.1.1.4
47	الاتصال التنظيمي الغير رسمي	2.4
**	تعريفه	1.2.4
**	دوافع وجوده	2.2.4
**	سلبياته	3.2.4
51	أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم	.5
**	الاتصال الكتابي	1.5
**	الاتصال الشفوي	2.5
**	الاتصالات المرزمة والمصورة	3.5
56	أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي	.6
59	معوقات الاتصال التنظيمي	.7

**	المعوقات النفسية	1.7
**	معوقات اجتماعية ثقافية	2.7
**	المعوقات التنظيمية	3.7
65	خصائص الاتصال الفعال	.8
68	خلاصة الفصل	
	<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
70	تمهيد	
72	1. مفهوم الأداء	
**	1.1 المعنى اللغوي	
**	2.1 المعنى الاصطلاحي	
74	2. محددات الأداء الوظيفي	
76	3. أنواع الأداء	
**	1.3 حسب معيار المصدر	
**	2.3 حسب معيار الشمولية	
78	4. أبعاد الأداء	
79	5. تقييم الأداء الوظيفي	
**	1.5 تعريف تقييم الموارد البشرية	
81	2.5 عملية تقييم الأداء الوظيفي	
82	3.5 أغراض تقييم الأداء	
84	4.5 القائمون بعملية تقييم الأداء	
**	5.5 محاور تقييم الأداء	
88	6.5 طرق تقييم الأداء	
**	1.6.5 الطرق التقليدية لتقييم الأداء	
**	2.6.5 الطرق الحديثة في تقييم الأداء	
99	6. مقابلة تقييم الأداء	
**	7. مشكلات تقييم الأداء	
104	8. إجراءات تحسين مستوى الأداء	
106	خلاصة الفصل	
	<b>الجانب التطبيقي</b>	
	<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي</b>	
109	الدراسة الاستكشافية	
**	1 ميدان الدراسة	
115	2 المنهج المستخدم	
116	3 العينة	
116	4 أدوات جمع البيانات	
120	5 أساليب تحليل البيانات	
	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج</b>	
122	1 عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة	

139	تحليل عام	2
143	خاتمة	3
145	الاقتراحات والتوصيات	4
146	ملخص الدراسة	5

المراجع

الملاحق

# مقدمة

## مقدمة :

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

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

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

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

الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

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

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

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة سونلغاز بعنابة للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال التنفيذيين، و تحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد

داخل هذه المؤسسة، وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

**الاطار المفاهيمي:** وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي إحتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية ( من سن، مستوى تعليمي وأقدمية) إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

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

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

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

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

**الفصل الثالث:** وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

**الفصل الرابع:** فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنتهي الدراسة وتركز على أهم ماجاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

# الأطار المفاهيمي

## 1- الإشكالية :

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الإتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي إستخدمها الإنسان في إتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والإستقرار. إذن فالإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الإتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

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

الواقع لو نظرنا الى كمية الإتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها، وقد أصبح الإتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2005: ص 34.

اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

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

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

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

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات

في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

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

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والاداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العمال وإكتشاف أو الوقوف على معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورقبها. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟**

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

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

## 2- الفرضيات :

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

### الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

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

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

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

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

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

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

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى الاقدمية.

### 3- دوافع إختيار موضوع الدراسة واهميته :

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

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

- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

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

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الإتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

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

بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

#### ب/ الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

#### 4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

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

## 5 - الدراسات السابقة:

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

### أ/ الدراسات الأجنبية:

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

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

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

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

<sup>1</sup> - جاري ديسلر : أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992: ص 42.

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

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

**2. دراسة كاتز كوبي و " موريس" 1950:** بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ،وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تتاول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.<sup>1</sup>

**3. مسح معهد غالوب 1998:** تتاول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على مايزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة الى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كاداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فان النتيجة التي

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

توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحاً. ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجهه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام وإستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على إستخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والإتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.<sup>1</sup>

ب/ الدراسات العربية:

### 1. دراسة محمد علي محمد 1978:

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

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

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

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

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي:

1. بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور.

2. بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3. مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.

4. بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد.

5. بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط. ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد

<sup>1</sup> - بوب غارت : اثنتا عشرة مقدره تنظيمية ، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكان ، السعودية ، ط1، 2004 : ص ص 105 - 106.

أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

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

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

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات الى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى إستقبال المعلومات من زملائهم في العمل الى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم ، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن

قنوات أخرى للإتصال منها الإعتقاد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر. أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في

الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الإتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما إنخفضت مدة الخدمة في التنظيم. ولقد إستخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

## 6- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

- **الإتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.
- **الإتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- **الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- **العمال التنفيذيين:** هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول الاتصال التنظيمي

## تمهيد :

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

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

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

فالاتصال التنظيمي 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 اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون

القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

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

## 1- تعريف الإتصال:

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

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

### 1-1/ من الناحية اللغوية:

إتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، وإتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال : إتصل به بخبر بمعنى علمه<sup>1</sup>.

ويقال كان على إتصال به أي على علاقة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك<sup>2</sup>.

كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى: " أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: " الإتصال هو ثقل المعارف و إعطائه إتقاسم، إقامة علاقة، إرتباط."

في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلًا. " بمعنى " نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.<sup>3</sup> "

<sup>1</sup> - معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001: ص 1028.

<sup>2</sup> - المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001: ص 73.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي: ابعاد العملية الاتصالية- رؤية نظرية وعلمية وواقعية. ، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، مصر، 1999: ص 10.

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية commun، وفي اللغة الانجليزية common أي "مشترك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.<sup>1</sup>

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

### 1-2/ من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ - فهناك من تناوله على أنه: " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.<sup>2</sup> "

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه<sup>3</sup>."

- يعرفه أندروي سيزلاقي،مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات<sup>4</sup>."

- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.<sup>5</sup>"

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته،أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.<sup>6</sup>"

- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.<sup>1</sup>"

1- جبري. جراي: الاشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988: ص 331.

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

3 - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة،معهد الإدارة العامة،السعودية،1995: ص164.

4 - سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة،السعودية،1991: ص632.

5 - محمود المساد: الإدارة الفعالة،مكتبة ناشرون ، ط1، 2003:ص178.

6 - نفس المرجع، ص:178.

فالاتصال يشير إلى تبادل وإنتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر **مجدي محمد عبد الله** أن الإتصال: " العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة".<sup>2</sup>

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".<sup>3</sup>

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".<sup>4</sup>

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الإتصالات هي: " إستقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات".<sup>5</sup>

وفي إطار العمل والتنظيم فإن " الحقل المغطى بكلمة الإتصال لايعرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "فان كرانش" **van cranch** سنة 1973، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.<sup>6</sup>

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من

1 - محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية ، ط1، 2001: ص 15.

2 - مجدي احمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999: 269.

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

4 - احمد ماهر (أ): السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-،الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997: ص 352.

5 - نفس المرجع،ص: 352.

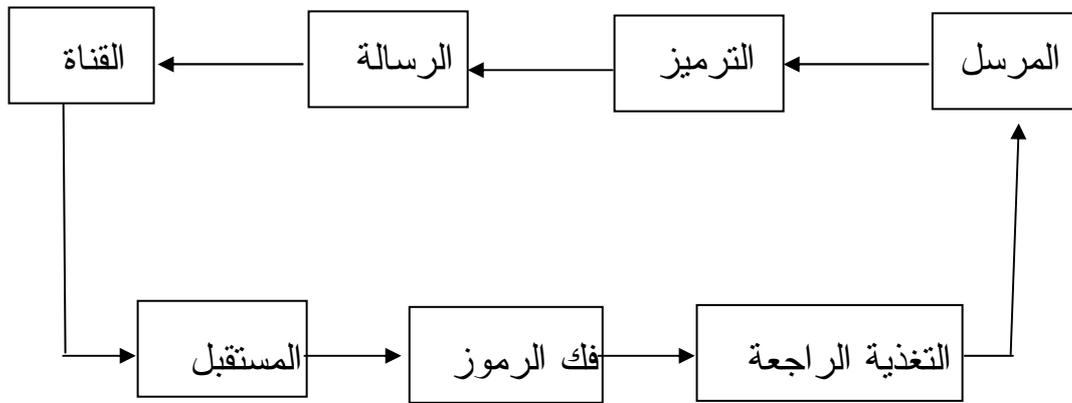
6 - Christian Guillevic: Psychologie du travail. Edition Nathan, paris, 1999: p p 127-128.

أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

## 2- عناصر عملية الاتصال:

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

والشكل رقم (01) يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة<sup>1</sup>:



الشكل رقم (01) عملية الإتصال

### \* المصدر ( المرسل) source:

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

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات

<sup>1</sup> - خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005: ص 180.  
<sup>2</sup> - محمد بهجة كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993: ص 14.

أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الإتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف<sup>1</sup>.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:<sup>2</sup>

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

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

#### \* الترميز encoding:

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

#### \* الرسالة message:

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية<sup>3</sup>.

#### \* القناة أو الوسيلة medium:

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

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

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004: ص 255.  
<sup>2</sup> - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006: ص 214.  
<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005: ص 241.

ب- القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

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

د- القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات<sup>1</sup>.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها،بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.<sup>2</sup>

#### \* المستقبل receiver:

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

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول،ابتسامة عريضة،أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي...الخ.<sup>3</sup>

#### \* فك الرموز decoding:

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

#### \* التغذية الرجعية feed back:

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982: ص 14.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سابق، ص 256.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 255.

- المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.
- وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كمايلي:<sup>1</sup>
- **الهدف** : وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.
  - **المرسل** : قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
  - **المستقبل**: فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
  - **وسيلة الاتصال**: الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.
  - **نتيجة الاتصال**: التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
  - **التغذية العكسية**: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إستيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
  - **المعوقات**: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

<sup>1</sup> - خواجه عبد العزيز: مرجع سابق : ص ص 180-181.

### 3- الإتصال التنظيمي:

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

" والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات<sup>2</sup>."

فالإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها<sup>3</sup>. ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهما يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

<sup>1</sup> - خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002: ص 116.

<sup>2</sup> - Alex muchielli (a): les science de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001: p 67.

<sup>3</sup> - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 226.

" ولقد أكدت دراسات كانت(1977) وكلاوس وباس(1982) أن عمل المدير هو الإتصالات. فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم<sup>1</sup>.  
كما يشير بارناد أن "الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص<sup>2</sup>.  
من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي كعملية:  
- نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.  
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.  
- وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 226-227.

<sup>2</sup> - taieb hafsi: gérer l'entreprise publique, opu, Alger, 1990: p 221.

#### 4- هيكل الاتصال التنظيمي:

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

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

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي بالرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

#### 4-1/ الإتصال التنظيمي الرسمي:

##### \* تعريفه:

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

- " هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة<sup>2</sup>."

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

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

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

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

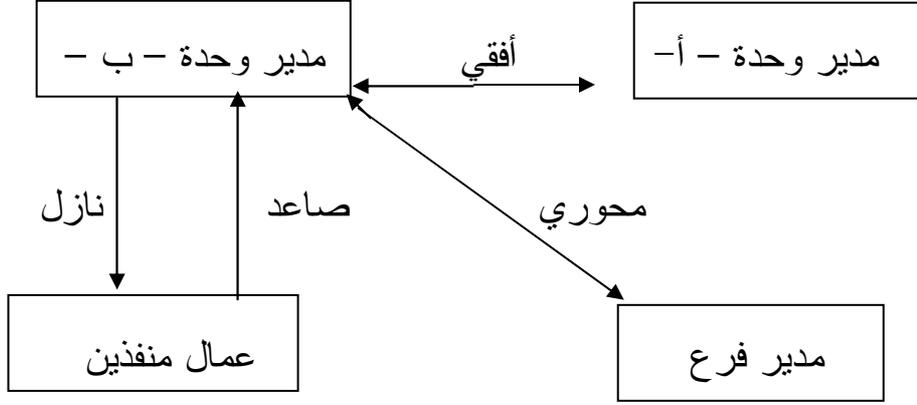
#### \* مهامه :

- ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
  - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
  - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
  - الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
  - توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
  - تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.
- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في :
- \* نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - \* ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
  - \* يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
  - \* توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000 : ص 54.

#### 4-1-1 / أشكاله :

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



شكل رقم ( 02 ) يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته<sup>1</sup>

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

#### 4-1-1-4 / الإتصال النازل:

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

وللإتصال الهابط هدفان هما:

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

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> - محمد يسري إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999: ص 183.

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

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

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

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا مايعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

ب/ معوقات الإتصال النازل :

- إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:
- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين<sup>2</sup>.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق ، ص 224.

<sup>2</sup> - عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997: ص43.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.



شكل رقم (03) يوضح الإتصال الرسمي النازل

#### 4-1-1-2 / الإتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 226.

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

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

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

## ب/ معوقات الإتصال الصاعد :

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.<sup>2</sup>
  - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - التقاليد الإدارية في المنظمة.مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
  - حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.<sup>3</sup>
- و الإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

<sup>1</sup> - عيد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> - خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999: ص 283.

<sup>3</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص ص 187-188.



شكل رقم (04) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

#### 4-1-1-3 / الإتصال الأفقي:

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

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.<sup>2</sup>

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

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

ج- تبادل المعلومات ( المشاركة).

د- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 225.

يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.<sup>1</sup>

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

#### أ/ مزايا الإتصال الأفقي:

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

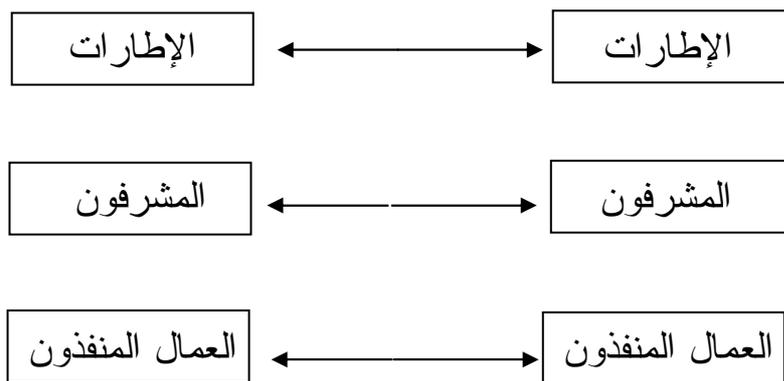
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين وبيبرزتهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.<sup>2</sup>

#### ب/ معوقات الإتصال الأفقي :

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

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

- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.<sup>3</sup>



الشكل رقم (05) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

<sup>1</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 188-189.

<sup>2</sup> - عيد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 190.

#### 4-1-1-4 / الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>"

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

#### 4-2 / الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

##### 4-2-1 / تعريفه:

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

- " هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماما.<sup>3</sup>"

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 237.

يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

#### 4-2-2/ دوافع وجوده:

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

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

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

والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
  - الحوار المتبادل داخل المكاتب.
  - الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصلية(الإشاعة).
- فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد

<sup>1</sup> - سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 250.

الثاني(أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

#### 4-2-3/ سلبياته:

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.



## 5- أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم:

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

الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

### 5-1/ الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ<sup>1</sup>.

### أ/ طرق الإتصال الكتابي:

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

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

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987: ص 271.  
<sup>2</sup> - خيري خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997: ص 143-144.  
<sup>3</sup> - عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971: ص 143.

## \* النشرات الدورية والخاصة:

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

وتنقسم النشرات إلى:

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

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

## \* الكتيبات والدليل :

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

## \* الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.<sup>1</sup>

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation . " connaissance du problème", les édition esf- entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris, France 1983: p 56.

<sup>2</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 266.

## \* ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.<sup>1</sup>

## ب/ مزايا الإتصال الكتابي:

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

## ج/ معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا مايفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.<sup>5</sup>
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

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

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

3 - محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 197.

4 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص 610.

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

- إحتتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.  
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

- حرمان مصدر الرسالة ( المرسل ) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي ( المستقبل ) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.<sup>1</sup>

## 5-2/ الإتصال الشفوي:

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

### أ/ طرق الاتصال الشفوي:

#### \* الإجتماعات:

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

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

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

وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على

<sup>1</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 197.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 252.

ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.<sup>1</sup>

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

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

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.<sup>2</sup>

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

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

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.<sup>3</sup>

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

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

**5-3/ الإتصالات المرمرزة والمصورة:**

في هذا النوع من الاتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمرزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 246.

<sup>2</sup> - طارق المجذوب: الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000 : ص ص 521-522.

<sup>3</sup> - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 270.

<sup>4</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 228.

## 6- أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

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

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على...تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.<sup>1</sup>

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على " توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود الأفعال."<sup>2</sup>

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة."<sup>3</sup> فالإتصال الشامل حسب روقوبي(1988)ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.<sup>4</sup> وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانيات التالية:<sup>5</sup>

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

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

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب

<sup>1</sup> - احمد ماهر(ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2004: ص 31.

<sup>2</sup> - هالة منصور: مرجع سابق ، ص 54.

<sup>3</sup> - احمد ماهر(ب): مرجع سابق ، ص 69.

<sup>4</sup> - فضيل دليو : اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2003: ص 32 .

<sup>5</sup> - نفس المرجع ، ص 32 .

عليها وبذلك تتحدد أهمية الإتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:<sup>2</sup>

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

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

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

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

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

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

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995 : ص ص 28-27.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات ( العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين، 2004: ص ص 120-121.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيمايلي:

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

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

## 7- معوقات الإتصال التنظيمي:

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

• معوقات نفسية.

• معوقات إجتماعية - ثقافية.

• معوقات تنظيمية.

### 7-1/ المعوقات النفسية:

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

#### \* تباين الإدراك:

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

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة
- ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.<sup>1</sup>

#### \* الإدراك الإنتقائي:

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

#### \* الإبتواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

#### \* اللغة:

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...مكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.<sup>3</sup>

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

\* **الإختلافات الوراثة:** إن المقصود بالإختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد يسرى دعيبس: مرجع سابق، ص 307.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص 252.

<sup>3</sup> - طارق المجذوب : مرجع سابق ، ص 522.

<sup>4</sup> - عبد الغفور يونس : مرجع سابق ، ص ص 373-374.

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

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

\* **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.<sup>2</sup>

### 7-2/ معوقات إجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم. ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

### \* التباعد الإجتماعي:

ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعقد الإتصالات فيه.

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

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون: مرجع سابق، ص 635.  
<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي (أ) : مرجع سابق ، ص 748.

## \* الإختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الإتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة ( لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا."<sup>2</sup>

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

## 7-3/ المعوقات التنظيمية:

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

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

## \* صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

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

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

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم- ، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004: ص 242.  
<sup>2</sup> - p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984:p 51.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم ، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.<sup>1</sup>

#### \* صعوبات إنطلاقاً من التخصص في العمل:

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

#### \* مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

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

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- إحتتمالات التحريف الكبيرة.

<sup>1</sup> - احمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989: ص 275.

- عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

\* صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:  
ويشمل هذا العنصر على:

• قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

• التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.<sup>1</sup>

• الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

• عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

• كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

• العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

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

<sup>1</sup> - كامل المغربي : مرجع سابق ، ص 241 .

## 8- خصائص الاتصال الفعال:

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

حيث يشير كل من ويلي و وايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها<sup>2</sup>، إذ يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الإتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الإتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية<sup>3</sup> كما أنه و" لكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها.<sup>4</sup> ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.

2- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، الازارطة ، 2002: ص 22.

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

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

<sup>4</sup> - Richard Arcand:la communication efficace, debock université,paris,1998: p 22.

في إختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل.<sup>1</sup>

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

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

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

7- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.<sup>2</sup>

8- لابد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الإتصال كما يقول "بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.<sup>3</sup>

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن الإتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي

<sup>1</sup> - هالة منصور : مرجع سابق ، ص 58.

<sup>2</sup> - محمد يسرى دعيبس : مرجع سابق ، ص 291-292.

<sup>3</sup> - عبد المعطي عساف : مرجع سابق ، ص 237.

دون إهمال أن يوضع الإتصال وفقا لإحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال.

## خلاصة الفصل :

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

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

## تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

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

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى الى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة الى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال

الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

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

## 1- مفهوم الأداء:

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

### 1-1/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup> .

### 1-2/ المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

\* " الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>2</sup>."

\* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>3</sup>."

\* " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية<sup>4</sup>."

\* " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>5</sup>."

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

<sup>1</sup> - ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14:ص26.

<sup>2</sup> - احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 : ص 166.

<sup>3</sup> - راوية حسن (أ) : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003: ص 209 .

<sup>4</sup> - عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (1) ، نوفمبر 2001 : ص 86.

<sup>5</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (أ) : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 : ص 219 .

- ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>1</sup>.

- يرى **علي السلمي** أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"<sup>2</sup>.

\* **تعريف توماس**: " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>3</sup>.

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

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي (أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005: ص 175 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع : ص 280 .

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 : ص 25 .

## 2- محددات الأداء الوظيفي :

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

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

### أ/ الجهد :

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

### ب/ القدرات :

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

### ج/ إدراك الدور:

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

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

<sup>1</sup> - راوية حسن (أ) : مرجع سابق : ص 210 .

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

---

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

### 3- أنواع الأداء:

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

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك:<sup>1</sup>

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

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

#### أ/ الأداء الداخلي:

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

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

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

\* **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب/ الأداء الخارجي:

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

#### 3-2/ حسب معيار الشمولية:

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

<sup>1</sup> - عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002: ص ص 05-06 .

## أ/ الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

## ب/ الأداء الجزئي:

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

<sup>1</sup> - عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس، 1988 : ص 56.

#### 4- أبعاد الأداء:

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

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

#### أ- كمية الجهد المبذول:

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

#### ب- الجهد المبذول :

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

#### ج- نمط الأداء:

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

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (أ) : مرجع سابق : ص ص 220 .

## 5- تقييم الأداء الوظيفي:

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

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله. نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

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

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

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

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

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي (أ) : مرجع سابق : ص 285 .

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

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>1</sup>."

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

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

<sup>1</sup> - احمد ماهر(ج): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 : ص 284 .  
<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي (ب) : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 : ص ص 361-362.

## 5-2/ عملية تقييم الأداء الوظيفي:

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

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

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل<sup>1</sup>. تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه<sup>2</sup>."

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد - عملية تقييم الأداء - " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل<sup>3</sup>."

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

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (ب) : مرجع سابق : ص 294 .

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 : ص 123 .

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 : ص 362 .

### 5-3/ أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض : إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أ/ أغراض إستراتيجية:

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

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

ففي دراسة حديثة، تبين ان 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

#### ب/ أغراض إدارية :

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

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

#### ج/ أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2006 : ص ص 407-408 .

للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ

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

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

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

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

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

#### 4-5/ القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

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

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

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

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

#### 5-4-2/ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي (ب): مرجع سابق : ص ص 366-367 .

القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.<sup>1</sup>

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

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.<sup>2</sup>

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

### 5-4-4/ التقييم عن طريق المرؤوسين:

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

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق : ص ص 444-455 .  
<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي (ب) : مرجع سابق : ص 367 .

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### 5-4-5/ التقييم عن طريق العملاء:

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

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

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

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.<sup>2</sup>

#### 5-6/ محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:<sup>3</sup>

أ- **محور معدلات الأداء** : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة،

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق : ص 445.

<sup>2</sup> - نفس المرجع : ص ص 446-447.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليبه ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ط1، 2005: ص ص 269-270 .

مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**ب- محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

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

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

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

## 5-7/ طرق تقييم الأداء:

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

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

### 5-7-1/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

#### أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.<sup>1</sup>

#### ب/ طريقة التوزيع الإجباري:

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

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 272 .

- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- 40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.<sup>1</sup>

### ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء

العام للعمل over-all performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص

أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل

مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن

هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث

لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا

لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.<sup>2</sup>

### د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس

بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء

المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

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

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 272.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.<sup>1</sup>

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:<sup>2</sup>

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

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

ج- تأثير الحداثة، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس- بالفترة

الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

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

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

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص ص272- 273 .  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 273- 274 .

• وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ،بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature ،وعدم استخدامها أو استغلالها.
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

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

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

#### أ/ طريقة الاختيار الإجباري Forced choice :

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

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

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

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

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

## ب/ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

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

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

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

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لنقادي نقاط الضعف.<sup>3</sup>

## ج/ طريقة التقييم المشتركة :

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

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

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

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص ص 425 - 426 .

<sup>3</sup> - فاروق عبده ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 275 .

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

#### د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتج إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المروؤوس بتحقيقها ، وقيام المروؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة<sup>1</sup>.

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

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

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

- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمروؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمروؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

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

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

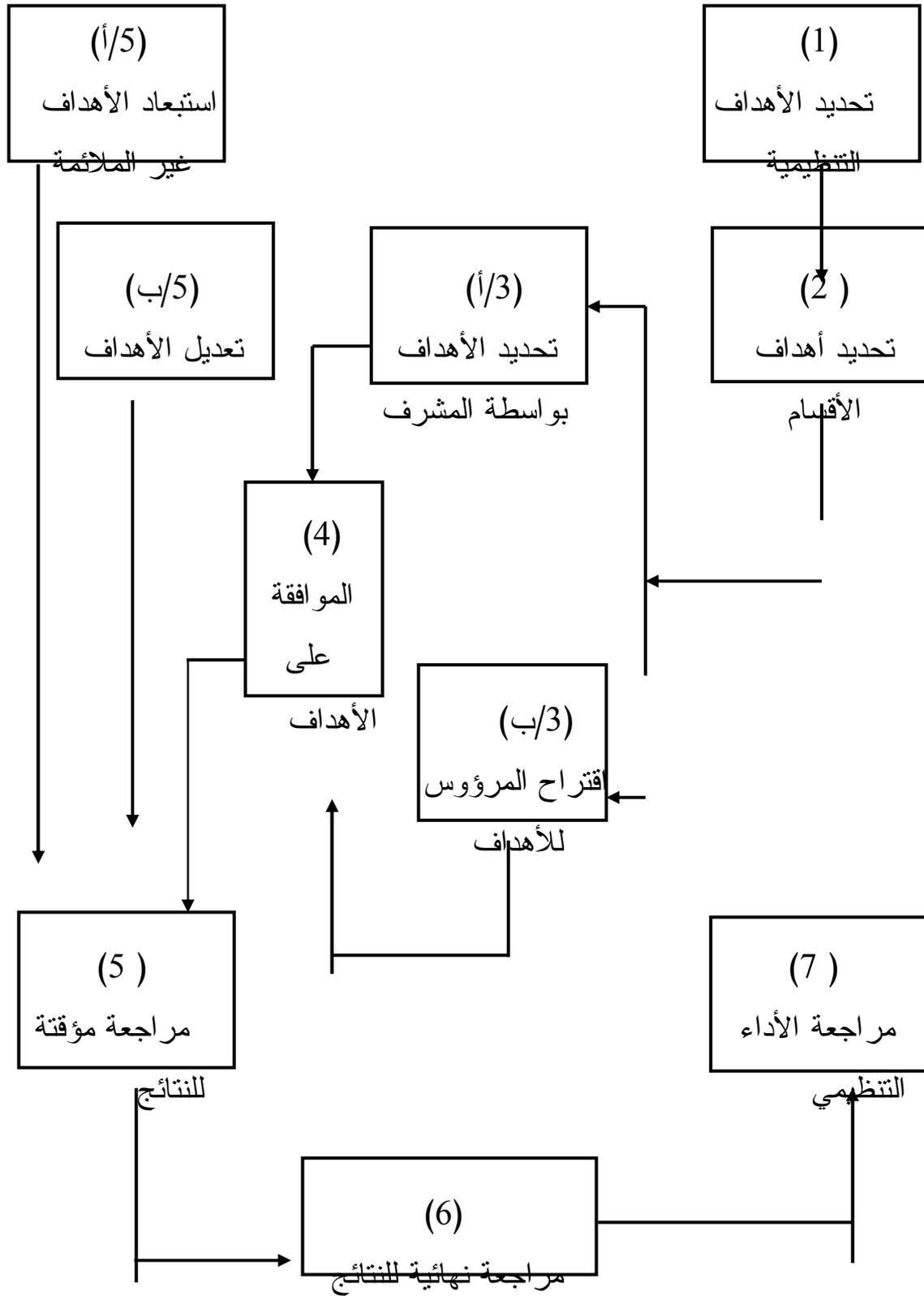
<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 276.

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

---

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص ص 433 – 434.

ويبين الشكل رقم (07) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>



شكل (07) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 435 .

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

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.<sup>1</sup>
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:<sup>2</sup>
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء
- في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي
- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.
- وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 434 .  
<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 437 .

## هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء :

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

§ مبدأ الترشيح والمنطق Rationality

§ مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

§ مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

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

§ التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation

§ التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

§ تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.<sup>1</sup>

## و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

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

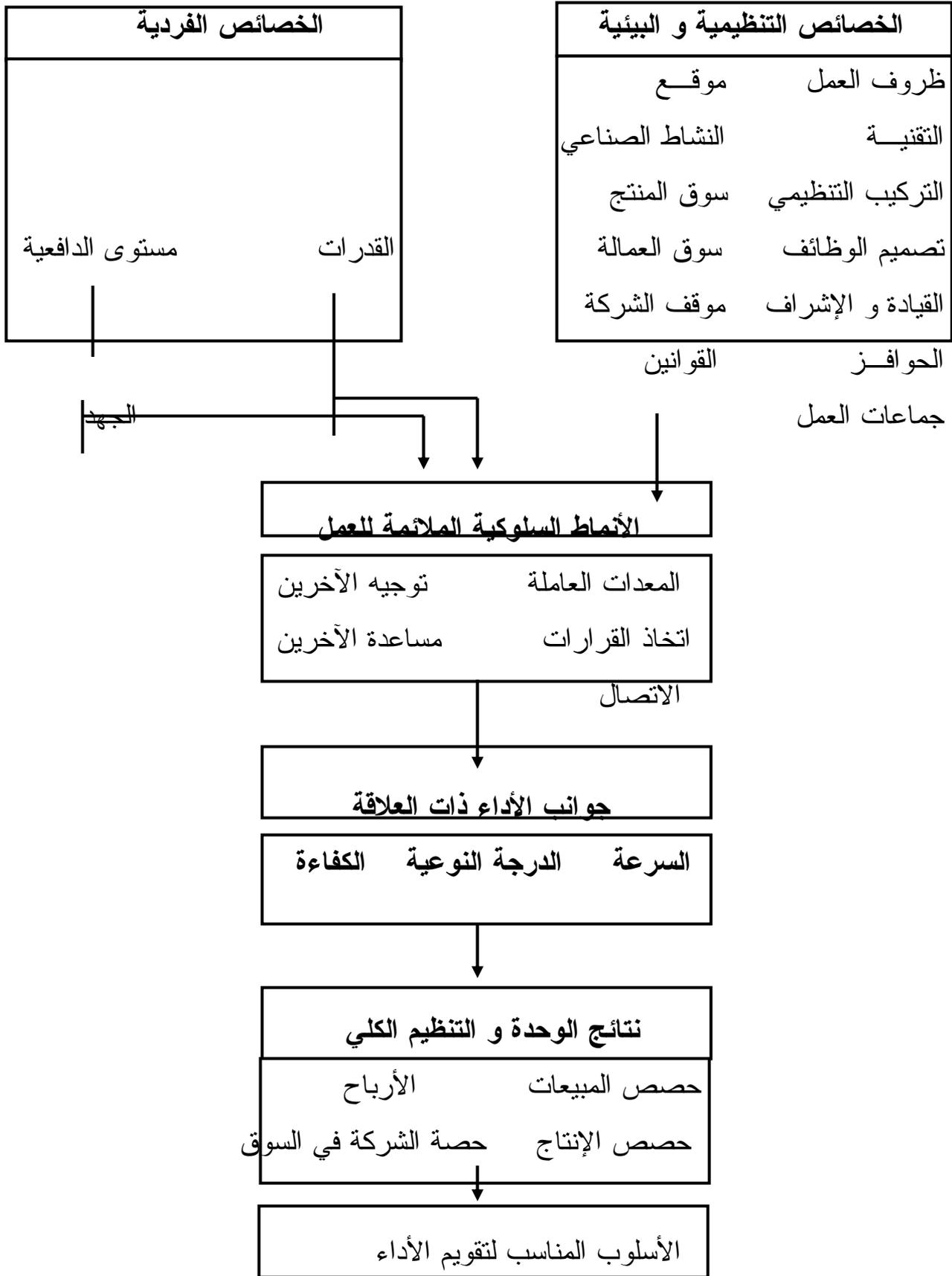
## ي/ طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليبه ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص ص 276-277.

شكل رقم (08) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة

لتقويم الأداء



المصدر : سيزلاقي وولاس : مرجع سابق . ص 394

## 6- مقابلة تقييم الأداء:

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهـم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس.<sup>1</sup>

### أ/ أهمية مقابلة تقييم الأداء :

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

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

#### \* قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

#### \* أثناء المقابلة:

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

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي (ب) : مرجع سابق ، ص 391.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص ص 391-392.

- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.

- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

\* بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ج/ المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحذ بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن ابرز هذه العقبات:<sup>1</sup>

§ الموقف الدفاعي للمرؤوسين. فعندما يواجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس

ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل

احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس. ويعلق على ذلك "ماجرجور" بقوله

§ إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة. ويبدو أشبه بمن

يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين

لأهمية المقابلة، والنفعة الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء".

§ قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة

§ تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم

الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل . ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة

بالمرة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس

في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

§ رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم

كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص ص 449 - 450.

وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

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

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

#### 7- مشكلات تقييم أداء العاملين :

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

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

- **الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص ص 453-454.

أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيتهم.

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

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

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 455.

• محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.

• استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سيزلاقي و وولاس : مرجع سابق ، ص 386 .

## 8- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

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

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

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

• **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003 : ص ص 157-158.

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

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
  - التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
  - الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
- ب- تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

## الاطار المنهجي

### للدراسة

## \* الدراسة الاستكشافية:

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

وفيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة.

### 1-ميدان الدراسة:

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

### المرحلة الأولى 1947 - 1969 :

- تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947 ،وهي أول مؤسسة مختصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر ، حيث كانت تدير من قبل إطارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي .وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصرًا على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر .

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

### المرحلة الثانية : 1969 - 1983

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

- تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

## المرحلة الثالثة : 1983 - 1991 :

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

KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية

KAHRAKIB مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

KANAGAS مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGAZ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية

ETTERKIB مؤسسة صناعة التركيب الصناعي

AMC : مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة .

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

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

## المرحلة الرابعة 1991 - 1995 :

- تميزت هذه المرحلة بتغيير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت: مؤسسة عمومية ذات

طابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر

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

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

## المرحلة الخامسة 1995 - 2002 :

- في هذه المرحلة تحولت الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

E.P.I.C وكان ذلك سنة 1995 ، وفق المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17

سبتمبر 1995 ، والحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك.

- ميزة هذه الفترة هي استقلالية المؤسسة ماليا ، أي استقلالية التسيير ، وتم تحديد مجالات تعاملها مع الوصاية ، كما تم وضع المهام الرئيسية والتي نوجزها في ما يلي :
- نقل وتوزيع الطاقة بنوعيهما ( الغازية ، الكهربائية ) .
- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية والأمن ، وأقل تكلفة للطاقة ، وذلك في إطار مهامها للخدمة العمومية .
- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية .

### المرحلة السادسة 2002 - 2008 :

- بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة " سونلغاز " شركة ذات سهم ، وذلك بعد مصادقة البرلمان على قانون الطاقة ، برأس مال يبلغ 1500000000.00 دج ، مقسم إلى 150 ألف سهم كل سهم يقدر ب 1000000.00 دج .
- كل سهم ملك للدولة ، أي أن رأس المال للشركة غير معروض للبيع ل محليا ولا دوليا .
- ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكذا القرارات .
- وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة ، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية .
- ومن أهم هذه المديريات :**

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة لكهربائية SPE
  - المديرية العامة لنقل الكهرباء GRTE
  - المديرية العامة لنقل الغاز GRTE
  - المديرية العامة للتوزيع - غرب - بوهران SDO
  - المديرية العامة للتوزيع وسط - بالبليدة SDC
  - المديرية العامة للتوزيع مركز - بالجزائر العاصمة SDA
  - المديرية العامة للتوزيع شرق - قسنطينة SDE
- كما يمكن ذكر الأهداف العامة لشركة سونلغاز تبعا للمراحل التي مرت بها منذ تأسيسها

### المرحلة الأولى : 1947 - 1969 :

كان للمؤسسة خلال هذه المرحلة هدفان رئيسيان هما :

1- تزويد أماكن إقامة المعمرين الفرنسيين والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية وذلك لحماية ممتلكاتهم.

2- توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى ، خاصة : الجزائر ، عنابة وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية.

### المرحلة الثانية 1969 - 1983 :

سطرت المؤسسة في هذه المرحلة الأهداف التالية :

1 - إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات الموروثة عن المستعمر ، والحفاظ على استمرارية المؤسسة .

2 - احتكار توزيع سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر كافة الوطن .

3 - تكوين إطارات المؤسسة في مختلف النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.

### المرحلة الثالثة : 1983 - 1991:

يمكن تلخيص أهداف هذه المرحلة فيما يلي :

1 - الحفاظ على استمرارية المؤسسة .

2 - العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كافة أنحاء الوطن .

3 - إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.

وهذا الأخير الذي يعد الشيء الجديد الذي أتت به هذه المرحلة ، ومن خلاله ندرك اهتمام المؤسسة بمسألة التكوين ، حيث قامت بإنشاء مدارس ومعاهد للتكوين نذكر منها : المدرسة التقنية للبليدة - مدرسة عين مليلة.

### المرحلة الرابعة : 1995 - 2002 :

مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C

شهدت هذه المرحلة بعض التعديلات التي تتماشى مع الطابع الجديد للشركة وعليه تم في هذه المرحلة تسطير الأهداف التالية :

1- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

2- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

3- احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن.

4- الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة.

وفي سنة 2000 نمت إضافة هدفين آخرين هما :

5 - العمل على أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة في حوض البحر المتوسط من حيث المبيعات والأرباح ، والكفاءة في الخدمات.

6 - ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب المعايير الدولية.

### المرحلة الخامسة : 2002 - 2008 :

انحصرت أهداف المؤسسة في هذه المرحلة فيما يلي :

1 - إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية بالجزائر وبالخارج.

2 - تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة .

3 - دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة.

4 - تنمية بكل الوسائل المتاحة لجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.

5 - ضمان أمن الأفراد لهم علاقة مباشرة بنشاط الاستغلال.

6 - الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

### خصائص الموارد البشرية في شركة " سونلغاز SONELGAZ " : تتميز شركة " سونلغاز "

بكم هائل من الموارد البشرية متباين الكفاءات والقدرات وقد ساهم في تطوره ذلك التطور

التاريخي الذي شهدته الشركة منذ نشأتها قبل الاستقلال حيث بدأت أول التطورات الهامة

للموارد البشرية بعد الاستقلال مباشرة وخاصة فترة السبعينات أين بدأ الاهتمام بالتكوين كمحور مهم في بناء قدرات الشركة فيما يخص الموارد البشرية.

- كان نزولنا إلى ميدان الدراسة ( زيارة استطلاعية ) في افريل سنة 2009 و ذلك بهدف

تكوين فكرة أولية عن المؤسسة و التعرف عليها و جمع معلومات حولها و من خلالها تم

إجراء مقابلات مع ثلاث عمال منفيين، كما تم مقابلة بعض المشرفين المباشرين حيث تم

الاستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا ، ومن بين ما تم النقاش فيه :

- طرق الاتصال المتبعة في المؤسسة.

- كيفية تأدية العمال لمهامهم.

- طرق الإدارة في تقييم أداء العاملين.

- العلاقة بين الإدارة وعمالها.

ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها بناء على أسئلة المقابلة لكل من العمال المنفذين

والمشرفين المباشرين خلصنا الى مجموعة من النتائج الاولية التالية:

- لجوء الإدارة الى المشرفين المباشرين لإيصال الأوامر الى العمال، واستعمال بعض الطرق

كالاجتماعات .

- استعمال العمال الاتصال الكتابي من خلال سجلات الشكاوي والاقتراحات لإيصال كل

انشغالاتهم الى الإدارة.

- تأكيد العمال على أهمية اهتمام الإدارة بهم من خلال فتح قنوات الاتصال بهم ،وضرورة

الاتصال المتبادل الذي يخدم الطرفين وهذا يساعد على تأدية مهامهم في أحسن الظروف.

- لجوء الإدارة الى تقارير المشرفين المباشرين في تقييم الأداء العمال والوقوف على أوجه

التقصير في تأدية مهامهم.

والمقابلة كما عرفها **انجلش انجلش** هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر، أو

أشخاص آخرين،هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي،الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2000:ص 110.

## 2- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية<sup>(1)</sup>.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً<sup>(2)</sup>.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>(3)</sup>.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

<sup>1</sup> - حميدة عمير اوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 1، بدون تاريخ، ص: 96.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995. ص: 129.

<sup>3</sup> - بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000. ص: 59.

### 3- العينة:

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

يضم مجتمع الدراسة مئتين وعشرة (210) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا. وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (03 عمال منفيين) وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها (10 عمال) أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197 عاملا منفيًا. وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة اخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون (49) عامل منفي ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

### 4- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة سونلغاز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة

توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقاً من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى محورين:

**المحور الأول:** تناول الاتصال التنظيمي وضم 22 بنداً ، من البند 01 إلى البند 22 ، بنود تتمحور حول الاتصال النازل وعددها 11 بند، وأخرى تتعلق بالاتصال الصاعد وهي كذلك 11 بنداً.

**المحور الثاني:** تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ، وعدد بنوده 20 بند كأسلوب تقدير ذاتي للعمال المنفذين حول أدائهم الوظيفي ضمن مؤسسة البحث (سونلغاز)، كذلك نتطرق إلى بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها ضمن الفرضيات الصفرية وهي: السن والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل. وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين موافق، محايد، غير موافق، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد: 3، 2، 1 على التوالي.

#### \* صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة (04) أساتذة<sup>1</sup> بقسم علم النفس بجامعة قسنطينة وعناية، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالاتصال التنظيمي تم حذف البند "12" و"24"، وإعادة صياغة البند الرابع "4" والبند الحادي والعشرين "21".

#### \* التباين:

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات

<sup>1</sup> - الاساتذة المحكمون هم: أ.د. لوكيا الهاشمي، د. العايب رابح، د. بوخدير عمار، د. لعريط بشير.

المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 عمال منفذين، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

العينة تساوي: 10 أفراد.

نستعمل هنا معامل بيرسون<sup>1</sup> والذي يحسب بالمعاملة التالية:

$$r = \frac{N \sum (X \cdot Y) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r = معامل الارتباط.

س = عدد درجات الاختبار الأول.

ص = عدد درجات الاختبار الثاني.

ن = عدد الافراد

الأفراد	س	ص	س <sup>2</sup>	ص <sup>2</sup>	س × ص
01	121	117	14641	13689	14157
02	105	100	11025	10000	10500
03	103	99	10609	8901	10197
04	114	106	12996	11236	12084
05	115	110	13225	12100	12650
06	117	112	13689	12544	13104
07	118	103	13924	10609	12154
08	105	110	11025	12100	11550
09	109	95	11881	9025	10355

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص : الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005: ص 214.

13320	12321	14400	111	120	10
120071	112525	127415	1063	1127	المجموع

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب: 0.72 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة ، وعليه فان الاستثمارة قابلة للتطبيق.

## 5. أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

\* **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وكذلك معامل بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيتين الأولى والثانية، كما استخدمنا أيضا في دراستنا اختبار الدلالة مربع كاي (ك2) ، وقد استعمل لمعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة (السن والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل) على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

$$ك2 = \frac{(ت و - ت م)^2}{ت م}$$

ت و = التكرار الملاحظ.

ت م = التكرار المتوقع.

(ف-ع)(1-ع) = درجة الحرية.

حيث:

ف = عدد الأسطر.

ع = عدد الأعمدة

مستوى الدلالة = 0.05

\* **الأسلوب الكيفي:** ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج.

# الفصل الرابع

# عرض وتحليل

## البيانات

- عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1-1 - الكشف عن نمط الاتصال السائد بمؤسسة البحث:

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

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

49	18.36	09	6.12	03	71.42	35	6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	انسياب المعلومات
49	32.65	16	4.08	02	63.26	31	7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	
49	18.36	09	6.12	03	75.51	37	8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة.	وسائل الاتصال
49	20.40	10	10.20	05	69.38	34	9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	
49	24.48	12	18.36	09	57.14	28	10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.	
49	61.22	30	12.24	06	26.53	13	11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك .	

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال النازل الموضح في الجدول رقم (01) فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند 08 بنسبة 75.51% حيث أكد العمال على أهمية ودور البرامج التكوينية في مساعدتهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، كما نجد نسبة الموافقة عالية في البنود 02، 06، 09 بنسب فاقت 70%، حيث أشار أفراد العينة الى أن الاجتماعات من وسائل الاتصال الفعالة التي من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل، كذلك وعن طريق المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وبالتالي انجاز المهام الموكلة إليهم بدقة كذلك، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة بنسبة 71.42% في البند 06 على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتفهم بسهولة وهذا ما يعكس فعالية وسائل الاتصال المتبعة في المؤسسة من خلال الاجتماعات واتصال المشرفين المباشرين بالعمال عن طريق المحادثة الشفوية لتقديم وشرح كل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة.

كما نجد ومن خلال البند الرابع أن نسبة 67.34 بالمئة من أفراد العينة اتفقوا أن هدف اتصال الإدارة بهم في الغالب هو تقديم قرارات للتنفيذ فقط، رغم تأكيد نسبة (61.22) أن الإدارة في بعض الأحيان تقوم بطلب آراء العمال في إطار المسائل والأمور التي تتعلق بأعمالهم الموكلة إليهم.

هذا وقد أكد العمال على أهمية الإعلانات كوسيلة اتصال سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمات إليهم، في حين كانت استجاباتهم سلبية اتجاه اعتبار الهاتف وسيلة من وسائل

الاتصال الإدارة بهم بنسبة 61.22 بالمئة رغم أهمية هذا الأخير في إيصال التعليمات بسرعة كما يمثل من احدث تقنيات الاتصال المتبعة ، وهو ما فسرناه أن الإدارة تفضل الاجتماعات والإعلانات لإيصال كل الأوامر والتعليمات الى العمال أو عن طريق المشرف المباشر.

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

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

مج	غير موافق		محايد		موافق		البنود	الأبعاد
	%	ت	%	ت	%	ت		
49	42.85	21	10.20	05	46.93	23	12-تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.	وسائل الاتصال
49	24.48	12	00	00	73.46	37	13-تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.	
49	16.32	08	4.08	02	79.59	39	14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمك	
49	18.36	09	10.20	05	71.42	35	15-نادرا ما تلجا إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك	
49	20.40	10	6.12	03	73.46	36	16- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عمك.	
49	26.53	13	12.24	06	61.22	30	17- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	وصول المعلومات
49	30.61	15	2.04	01	67.34	33	18- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم.	
49	24.48	12	12.24	06	63.26	31	19- كثيرا ما تحل المشاكل	تقبل

							المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة.	الاقتراحات من العمال
49	36.73	18	12.24	06	51.02	25	20- تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك.	
49	30.61	15	10.20	05	57.14	28	21- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	
49	28.57	14	12.24	06	59.18	29	22- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل .	

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

حيث نجد من خلال نسبة الموافقة المرتفعة للبند "14" (79.59%) أن معظم العاملين يفضلون مقابلة المدير من أجل طرح المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لعملهم، وهذا ما تؤكد نسبة عدم الموافقة (42.85%) على البند "12" المتعلق بالاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر وهذا ما يؤكد لجوء العمال الى طرق أخرى يرونها الأفضل لإيصال انشغالاتهم بسرعة وهذا ما يعكس تفضيلهم الاتصال ومقابلة مدير المؤسسة شخصيا.

كما نجد في استجابات أفراد العينة من خلال البند "13" ونسبة الموافقة عليه المرتفعة (73.46%) إدراك العمال لدور النقابة كوسيلة هامة لإيصال كل انشغالاتهم وكل ما يتعلق بعملهم ، وهذا يمكن تفسيره أن للنقابة منافذ كثيرة لإيصال انشغالات العمال وحفظ حقوقهم بفضل التشريعات المتبعة داخل المؤسسة التي تحدد للعامل منافذ طرح انشغالاته طبقا لتشريعات الدولة، وهذا ما يعنيه العمال تماما.

كذلك ومن خلال البند "16" ونسبة الموافقة العالية عليه (73.46%) أن العمال يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحميس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وهذا نذرة لجوء العمال الى صندوق الشكاوي وتفضيلهم للمحادثة الشفوية المباشرة أما من خلال الاتصال بالمدير أو استغلال الاجتماعات بالإدارة لإيصال انشغالاتهم، حيث أكد العمال من خلال البند "17" و"18" على التوالي يسر عملية الاتصال بالإدارة لاهتمام الإدارة للاستماع الى كل انشغالات العمال فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم حيث أكدت عينة الدراسة من خلال البند

"21" على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم وهذا من خلال اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع الى انشغالاتهم، وهذا ما يزيد من إخلاص العمال في أداء العمل وتعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها الرقي والنمو.

**تعليق عام:** من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الاتصال النازل والصاعد تبين لنا وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد ضمن علاقات الإدارة مع عمالها سواء كان الاتصال من طرف الإدارة بعمالها من خلال المشرف المباشر أو عن طريق الاجتماعات واستغلال العمال لهذه الأخيرة في إيصال انشغالاتهم، وهذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة وانسياب المعلومات سواء كانت نازلة أو صاعدة.

## 2-1 دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

### 1-2-1- جدول رقم 03 يوضح العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س × ص
1	32	55	1024	3025	1760
2	32	46	1024	2116	1472
3	23	50	529	2500	1150
4	25	38	625	1444	950
5	24	40	576	1600	960
6	31	45	961	2025	1395
7	29	36	841	1296	1044
8	22	34	484	1156	748
9	30	51	900	2601	1530
10	31	37	961	1369	1147
11	23	49	529	2401	1127
12	21	43	441	1849	903
13	27	40	729	1600	1080
14	25	40	625	1600	1000
15	28	43	784	1849	1204

1110	1369	900	37	30	16
858	1521	484	39	22	17
1617	2401	1089	49	33	18
900	2025	400	45	20	19
920	1600	529	40	23	20
1200	676	625	48	25	21
1040	2209	676	40	26	22
598	2025	529	26	23	23
1410	1936	900	47	30	24
1215	1681	729	45	27	25
1232	1296	784	44	28	26
943	961	529	41	23	27
720	1225	400	36	20	28
372	1089	144	31	12	29
945	1764	729	35	27	30
924	1600	784	33	28	31
1302	1936	961	42	31	32
840	1764	441	40	21	33
968	1156	484	44	22	34
840	1521	400	42	20	35
816	1764	576	34	24	36
1092	2116	784	39	28	37
1008	1681	576	42	24	38
1380	1936	900	46	30	39
984	1296	576	41	24	40
1100	1936	625	44	25	41
720	1296	400	36	20	42
912	1444	576	38	24	43
861	1681	441	41	21	44
1376	1849	1024	43	32	45
1144	1936	676	44	26	46
1025	1681	625	41	25	47
1232	1936	784	44	28	48
1518	2116	1089	46	33	49
52592	85526	33202	2030	1258	المجموع

وبتطبيق ارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

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

نجد ان معامل بيرسون  $r = 0.52$  وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

1-2-2 جدول رقم 04 يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س×ص
1	28	55	784	3025	1540
2	25	46	625	2116	1150
3	29	50	841	2500	1450
4	25	38	625	1444	950
5	21	40	441	1600	840
6	30	45	900	2025	1350
7	27	36	729	1296	972
8	23	34	529	1156	782
9	32	51	1024	2601	1632
10	25	37	625	1369	925
11	28	49	784	2401	1372
12	21	43	441	1849	903

880	1600	484	40	22	13
1000	1600	625	40	25	14
1161	1849	729	43	27	15
1110	1369	900	37	30	16
897	1521	529	39	23	17
1029	2401	441	49	21	18
1215	2025	729	45	27	19
840	1600	441	40	21	20
1248	676	676	48	26	21
1000	2209	625	40	25	22
442	2025	289	26	17	23
1269	1936	729	47	27	24
1215	1681	729	45	27	25
1320	1296	900	44	30	26
1189	961	841	41	29	27
864	1225	576	36	24	28
465	1089	225	31	15	29
910	1764	676	35	26	30
825	1600	625	33	25	31
1260	1936	900	42	30	32
1040	1764	676	40	26	33
1100	1156	625	44	25	34
924	1521	484	42	22	35
918	1764	729	34	27	36
936	2116	576	39	24	37
924	1681	484	42	22	38
1334	1936	841	46	29	39
1107	1296	729	41	27	40
1012	1936	529	44	23	41
1044	1296	841	36	29	42
988	1444	676	38	26	43
820	1681	400	41	20	44
1376	1849	1024	43	32	45
1320	1936	900	44	30	46
1107	1681	729	41	27	47
1232	1936	784	44	28	48
1380	2116	900	46	30	49
52567	85526	85526	2030	1258	المجموع

وبتطبيق معامل ارتباط " بيرسون " بالمعادلة التالية:

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

نجد أن  $r = 0.57$  وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي. بعد إحصاء التكرارات لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث لدى فئة العمال التنفيذيين وحساب معامل الارتباط بين أبعاد الاتصال التنظيمي ودرجات الأداء الوظيفي، تحصلنا على معامل ارتباط دال إحصائية على وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال النازل في مؤسسة سونلغاز والأداء الوظيفي حيث تحصلنا على درجة  $0.52$ ، أما فيما يخص بعد الاتصال الصاعد فقد تحصلنا على درجة  $0.57$  وهي كذلك درجة دالة على وجود علاقة موجبة متوسطة بين نمط الاتصال الصاعد والاداء الوظيفي. وعليه فإن النسب التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة على محتوى البنود نسب مرتفعة تعكس في جل البنود الإجماع والاتفاق على وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

### 1-3- اختبار الفرضيات الصفرية

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

جدول رقم (05) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب فئاتهم العمرية عن محتوى بنود الأداء الوظيفي.

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

	12	03	01	08	45-36	
	19	04	10	14	55-46	
<b>0.76</b>	18	04	01	13	35-25	11
	12	02	01	09	45-36	
	19	05	02	12	55-46	
<b>1.58</b>	18	05	00	13	35-25	12
	12	03	01	08	45-36	
	19	04	01	14	55-46	
<b>2.05</b>	18	05	01	12	35-25	13
	12	04	00	08	45-36	
	19	04	02	13	55-46	
<b>1.93</b>	18	05	02	11	35-25	14
	12	03	01	08	45-36	
	19	05	00	13	55-46	
<b>2.44</b>	18	05	02	11	35-25	15
	12	03	01	08	45-36	
	19	04	00	15	55-46	
<b>2.74</b>	18	04	00	14	35-25	16
	12	01	01	10	45-36	
	19	03	02	14	55-46	
<b>2.07</b>	18	02	01	15	35-25	17
	12	04	00	08	45-36	
	19	03	01	15	55-46	
<b>0.86</b>	18	05	02	11	35-25	18
	12	03	01	08	45-36	
	19	04	10	14	55-46	
<b>0.51</b>	18	04	01	13	35-25	19
	12	02	01	09	45- 36	
	19	03	02	14	55-46	

3.76	18	05	00	13	35-25	20
	12	02	02	08	45-36	
	19	05	01	13	55-46	

**جدول رقم : (06):** يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير السن.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث، وبتطبيق برنامج **Excel** ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير السن عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة بمختلف مستوياتهم العمرية في كل البنود، و منه فإننا نعتبر أن متغير السن لا يؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

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

**جدول رقم: (07)** يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب مستواهم التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

كا 2 المحسوبة	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	مستوى الموافقة	
					المستوى التعليمي	البند
0.48	23	05	02	16	إكمالي	1
	17	03	01	13	ثانوي	
	09	02	01	06	جامعي	
5.23	23	07	00	16	إكمالي	2
	17	03	02	12	ثانوي	
	09	02	02	05	جامعي	
3.23	23	08	01	14	إكمالي	3
	17	03	00	14	ثانوي	
	09	03	01	05	جامعي	

5.73	23	06	00	17	إكمالي	4
	17	04	01	12	ثانوي	
	09	02	02	05	جامعي	
1.22	23	06	02	15	إكمالي	5
	17	04	02	11	ثانوي	
	09	03	00	06	جامعي	
3.18	23	04	01	18	إكمالي	6
	17	02	01	14	ثانوي	
	09	01	02	06	جامعي	
6.16	23	08	00	15	إكمالي	7
	17	04	00	13	ثانوي	
	09	01	01	07	جامعي	
3.96	23	05	02	16	إكمالي	8
	17	04	00	13	ثانوي	
	09	02	02	05	جامعي	
2.11	23	08	01	14	إكمالي	9
	17	03	02	12	ثانوي	
	09	03	01	05	جامعي	
6.62	23	04	00	19	إكمالي	10
	17	01	01	15	ثانوي	
	09	01	02	06	جامعي	
7.04	23	07	01	15	إكمالي	11
	17	03	00	14	ثانوي	
	09	03	02	04	جامعي	
2.65	23	04	02	17	إكمالي	12
	17	03	00	14	ثانوي	
	09	01	00	08	جامعي	
4.96	23	08	02	13	إكمالي	13
	17	03	02	12	ثانوي	
	09	03	00	06	جامعي	
4.72	23	04	01	18	إكمالي	14

	17	02	02	13	ثانوي	
	09	03	02	04	جامعي	
3.68	23	07	00	16	إكمالي	15
	17	03	02	12	ثانوي	
	09	03	01	05	جامعي	
2.67	23	06	02	15	إكمالي	16
	17	02	02	13	ثانوي	
	09	03	00	06	جامعي	
5.65	23	04	01	18	إكمالي	17
	17	03	00	14	ثانوي	
	09	02	02	05	جامعي	
5.44	23	03	01	19	إكمالي	18
	17	04	01	12	ثانوي	
	09	03	02	04	جامعي	
0.93	23	06	02	15	إكمالي	19
	17	04	02	11	ثانوي	
	09	01	01	07	جامعي	
2.74	23	08	01	14	إكمالي	20
	17	04	00	13	ثانوي	
	09	03	01	05	جامعي	

جدول رقم : (08): يوضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث، و بتطبيق برنامج

لكسال Excel ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي (إكمالي، ثانوي، جامعي) في جل بنود الاستمارة، وعليه فإننا نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال التنفيذيين، و أن المستوى التعليمي لا يؤثر على الأداء الوظيفي خلال الإجابة على العبارات الإيجابية بالموافقة و العبارات السلبية بعدم الموافقة .

### 3- الفرضية الثالثة :

- لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم : (09). يوضح استجابة مفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية على

الأداء الوظيفي.

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

<b>5.40</b>	11	02	02	07	06-01	5
	10	03	01	06	13-07	
	28	06	00	22	20-14	
<b>6.82</b>	11	03	01	07	06-01	6
	10	03	02	05	13-07	
	28	05	00	23	20-14	
<b>8.48</b>	11	03	00	08	06-01	7
	10	03	01	06	13-07	
	28	06	02	20	20-14	
<b>2.36</b>	11	03	01	07	06-01	8
	10	04	00	06	13-07	
	28	06	01	21	20-14	
<b>5.55</b>	11	02	01	08	06-01	9
	10	01	01	09	13-07	
	28	08	02	18	20-14	
<b>3.56</b>	11	03	02	06	06-01	10
	10	03	01	06	13-07	
	28	05	01	22	20-14	
<b>1.04</b>	11	04	00	07	06-01	11
	10	03	01	06	13-07	
	28	09	02	17	20-14	
<b>4.66</b>	11	02	00	09	06-01	12
	10	02	02	06	13-07	
	28	07	01	20	20-14	
<b>2.42</b>	11	03	02	06	06-01	13
	10	03	00	07	13-07	
	28	08	02	18	20-14	
<b>4.75</b>	11	04	00	07	06-01	14
	10	03	01	06	13-07	
	28	03	02	23	20-14	
<b>2.19</b>	11	04	01	06	06-01	15
	10	04	00	06	13-07	

	28	07	01	20	20-14	
1.76	11	02	00	09	06-01	16
	10	02	01	07	13-07	
	28	08	02	18	20-14	
3.30	11	04	00	07	06-01	17
	10	02	02	06	13-07	
	28	07	02	19	20-14	
5.68	11	03	01	07	06-01	18
	10	02	02	06	13-07	
	28	10	00	18	20-14	
1.61	11	03	01	07	06-01	19
	10	02	02	06	13-07	
	28	09	02	17	20-14	
7.58	11	04	02	05	06-01	20
	10	03	02	05	13-07	
	28	08	00	20	20-14	

جدول رقم (10): يوضح حساب درجة الحرية لمتغير الأقدمية المهنية

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث، و بتطبيق برنامج لكسال Excel ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حسب فئات الأقدمية في جميع البنود، فإننا نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال التنفيذيين . و أنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الأداء التنظيمي وهذا ما تأكده نتائج كا2 التي كانت اقل من القيمة المجدولة على جميع فقرات الاستمارة ، وعليه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة العمال التنفيذيين حول متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الاقدمية.

### تحليل عام :

بعد حسابات العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي و إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الأداء الوظيفي عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

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

قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها.

أما بالنسبة الى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال التنفيذيين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لا إيصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بادائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال. على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تنقف في هذا التصور مع كل العمال في معظم شركاتنا الوطنية في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل ببسر وبسرعة من خلال إيصالها الى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة الى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة. إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من اجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات الى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم

ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

و فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي. حيث قدرت قيمة الارتباط بـ **0.52**، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه كل من **ويلي** و **وايت (1985)** من خلال تطرقهم الى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها الى مرؤوسيه، وهذا ماذهب اليه كذلك **صلاح الشنواني** في كتابه " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999" في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل فعل ايجابية، ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق اداءات جيدة اومنخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة الارتباط بـ **0.57** وهي تعكس كذلك الى حد ما الى ما أشار اليه الباحثين في الاتصال التنظيمي الى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل،رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

ومن خلال ماتم التوصل اليه من تحقق الفرضيتين الجزئيتين من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تعكس الى حد ما وجود هذه العلاقة الموجبة.

يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن المستوى التعليمي، الأقدمية التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين العمال التنفيذيين تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة لتأثير متغير السن على الأداء الوظيفي لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، إذ لا فرق بين فئة (46-55) من الكهول و فئة (25-35) من الشباب، و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الأداء التنظيمي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي و تأثيره على الأداء الوظيفي فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات التعليمية ( إكمالي ، ثانوي، جامعي) في إجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي، إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على

بنود الأداء الوظيفي، و بالتالي فلا فرق بينهم، ما يعكس حقيقة أن الاختلاف في في المستوى التعليمي ليس له تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

أما فيما يخص الأقدمية في العمل و تأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابات الفئات حول بنود الأداء الوظيفي، حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة (1-6) سنوات و ذوي الأقدمية الطويلة (14-20) سنة و بالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

## خاتمة :

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، و بذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد ، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية و حين تفريغ البيانات و استقرارها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي. هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعد الاتصال النازل والصاعد والتي قدرت بـ **0.54**. ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين. أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب **كا2** للسن و المستوى التعليمي و الأقدمية تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

## الاقتراحات والتوصيات:

بناء على ماتوصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة بين اطراد الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

## ملخص الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ( ولاية عنابة ) ، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون".

ولقد جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب( السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

# المراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 2- احمد ماهر (أ): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.
- 3- احمد ماهر (ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 4- احمد ماهر (ج): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- بوب غارت: اثنتا عشرة مقدره تنظيمية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2004.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 7- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة "المبادئ والتطبيقات الحديثة"، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992.
- 8- جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 9- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
- 10- جيري جراي: الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف، مركز البحوث، السعودية، 1988.
- 11- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 12- حسن راوية (أ): إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبلياً-، الدار الجامعية، 2003.
- 13- حسن راوية (ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 14- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 15- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2002، 1.

- 16- خليل محمد الشماح: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 17- خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 18- خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
- 19- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 20- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطه، مصر، 1999.
- 21- سليمان محمود الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط2، 1987.
- 22- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 23- سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي (أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطه، الإسكندرية، 2002.
- 26- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 27- طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- 28- طريف شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.

- 29- عبد الباري درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 30- عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 31- عبد الغفار حنفي (ب): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006.
- 32- عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
- 33- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
- 34- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 35- علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1997.
- 36- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 37- عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 38- عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 39- فاروق عبدو فلييه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 40- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 41- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
- 42- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974.
- 43- لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

- 44- مجدي احمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996.
- 45- محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط4، 2004.
- 46- محمد بهجت كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1993.
- 47- محمد سعيد أنور سلطان (أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان (ب): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- 49- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي - دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995.
- 50- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001.
- 51- محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
- 52- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الانسانية و الادارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982.
- 53- منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الازرايطة، 2002.
- 54- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 55- محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2001.
- 56- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 57- هالة منصور: الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته -، المكتبة الجامعية، الازرايطة، الإسكندرية، 2000.
- ثانيا: المجالات والرسائل والمعاجم:  
أ/ المجالات:

58- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية،مجلة دراسات(العلوم الانسانية)،العدد 22، 2004.

59- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الانسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001.

ب/ الرسائل الجامعية:

60- عادل عشي:الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير،معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

ج/ المعاجم:

61- ابن منظور: لسان العرب،بيروت، المجلد 14.

62- احمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، 1984.

63- معجم:مجانى للطلاب، دار المجانى،بيروت،لبنان،ط5، 2001.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001.

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

3- Christian Guillevic:Psychologie du travail ,Edition Nathan, paris 1999.

4- p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984.

5- Richard Arcand:la communication efficace, debock université,paris,1998.

6- taieb hafsi: gérer l'entreprise publique, opu, Alger, 1990.

# الملاحق

## الهيكل التنظيمي

## للمؤسسة



# الاستثمار الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة -  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

إستمارة بعنوان

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين  
"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز  
المديرية الجهوية للتوزيع -2- عنابة"

أخي العامل :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير- تخصص - السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولـ إذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الإستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم .

من فضلك ضع علامة ( X ) أمام الخانة المناسبة لإختيارك .  
أولا : البيانات الأولية :

1- السن :  سنة

2 - المستوى التعليمي : بدون مستوى

إبتدائي

إجمالي

ثانوي

جامعي

3- الأقدمية في العمل : سنة تحت إشراف:  
د. رواق حموديمن إعداد الطالب:  
بوعطيط جلال الدين

السنة الجامعية 2008 / 2009

### المحور الاول : الإتصال التنظيمي

محايد	غير موافق	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 و أوامر للتنفيذ فقط
			5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك
			6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
			8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة
			9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
			10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة

			11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك
			12- اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك
			13- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر
			14- تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة
			15- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمك
			16- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك
			17- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عمك
			18 - لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
			19- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى إنشغالاتهم
			20- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عمك من خلال اتصالاتك بالإدارة
			21- تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك
			22- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
			23 - اهتمام الإدارة بإقتراحاتك المتعلقة بأداء عمك زاد من إخلاصك في العمل
			24- تعتبر أن إتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعمك .

## المحور الثاني : الأداء الوظيفي

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

		34- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في آدائك لعملك .
		35- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.
		36- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.
		37- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة.
		38 - تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.
		39 - يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي بجهلونها لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.
		40- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.
		41 - تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد.
		42 - تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.
		43- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة.
		44- اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك.

# الاستمارة النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة -  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

إستمارة بعنوان

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين  
"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز  
المديرية الجهوية للتوزيع -2- عنابة"

أخي العامل :

تدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج  
لنيل شهادة ماجستير - تخصص - السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولـ إذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز

على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن اسئلة الإستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم .

من فضلك ضع علامة ( × ) أمام الخانة المناسبة لإختيارك .  
أولا : البيانات الأولية :

1- السن :  سنة

2 - المستوى التعليمي : بدون مستوى

ابتدائي

إكمالي

ثانوي

جامعي

3- الأقدمية في العمل :  سنة

تحت إشراف:

د. رواق حمودي

من إعداد الطالب:

بوعطيط جلال الدين

السنة الجامعية 2008 / 2009

### المحور الاول : الإتصال التنظيمي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
			2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال 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 تساعدك على أداء عملك بكفاءة
			9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
			10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
			11- الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك
			12- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر
			13 تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة
			14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك
			15- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك
			16- تستغل إجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك
			17 – لا تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة
			18- الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم
			19- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال إتصالاتك بالإدارة
			20- تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك
			21- تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
			22 – إهتمام الإدارة بإقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل

### المحور الثاني : الأداء الوظيفي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			23- تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك
			24- تبذل مجهود كبير في أداء عملك.
			25- لديك رغبة في التحدي أثناء عملك.
			26- تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد.
			27- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.

		28- تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.
		29- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.
		30- تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.
		31- لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.
		32- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك .
		33- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.
		34- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.
		35- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة.
		36 - تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.
		37 - يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونهم لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.
		38- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.
		39 - تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد.
		40- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.
		41- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة.
		42- اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك.

كا 4.81	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.30	02	01.10	01	13.59	15	35 - 25	23
	12	2.20	02	0.73	02	09.06	08	45 - 36	

	19	3.48	05	01.16	00	14.34	14	55 - 46	
	49		09		03		37	المجموع	

2كا 0.52	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.30	03	1.46	02	13.22	13	35 - 25	24
	12	2.20	02	0.97	01	8.81	09	45 - 36	
	19	3.48	04	1.55	01	13.95	14	55 - 46	
	49		9		4		36	المجموع	

2كا 1.75	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	5.14	05	1.10	02	11.75	11	35 - 25	25
	12	3.42	04	0.73	00	7.83	08	45 - 36	
	19	5.42	05	1.16	01	12.40	13	55 - 46	
	49		14		03		32	المجموع	

2كا 1.04	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.40	04	01.10	01	12.48	13	35 - 25	26
	12	2.93	04	0.73	00	8.32	08	45 - 36	

	19	4.65	04	01.16	02	13.18	13	55 - 46	
	49		12		03		34	المجموع	

2كا 1.16	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.30	03	1.83	01	12.85	14	35 - 25	27
	12	2.20	02	1.22	02	8.57	08	45 - 36	
	19	3.48	04	1.93	02	13.57	13	55 - 46	
	49		09		05		35	المجموع	

2كا 1.43	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	2.93	03	0.73	00	14.32	15	35 - 25	28
	12	1.95	02	0.48	01	9.55	09	45 - 36	
	19	3.10	03	0.77	01	15.12	15	55 - 46	
	49		08		02		39	المجموع	

2كا 3.94	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.67	02	1.10	00	13.22	16	35 - 25	29

	12	2.44	03	0.73	01	8.81	08	45 - 36	
	19	3.87	05	1.16	02	13.95	12	55 - 46	
	49		10		03		36	المجموع	

2كا 3.67	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.30	02	1.10	01	13.59	15	35 - 25	30
	12	2.20	04	0.73	00	09.06	08	45 - 36	
	19	3.48	03	1.16	02	14.34	14	55 - 46	
	49		09		03		37	المجموع	

2كا 3.65	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.67	03	1.10	01	13.22	14	35 - 25	31
	12	2.44	03	0.73	02	8.81	07	45 - 36	
	19	3.87	04	1.16	00	13.95	15	55 - 46	
	49		10		03		36	المجموع	

2كا 0.56	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		

	18	4.04	04	1.46	02	12.48	12	35 - 25	32
	12	2.69	03	0.97	01	8.32	08	45 - 36	
	19	4.26	04	1.55	01	13.18	14	55 - 46	
	49		11		04		34	المجموع	

2كا 0.76	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.04	04	1.46	01	12.48	13	35 - 25	33
	12	2.69	02	0.97	01	8.32	09	45 - 36	
	19	4.26	05	1.55	02	13.18	12	55 - 46	
	49		11		04		34	المجموع	

2كا 1.58	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.40	05	0.73	00	12.85	13	35 - 25	34
	12	2.93	03	0.48	01	8.57	08	45 - 36	
	19	4.65	04	0.77	01	13.57	14	55 - 46	
	49		12		02		35	المجموع	

2كا 2.05	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد		
	18	4.77	05	01.10	01	12.12	12	35 - 25	35
	12	3.18	04	0.73	00	8.08	08	45 - 36	
	19	5.04	04	1.16	02	12.79	13	55 - 46	
	49		13		03		33	المجموع	

كا 1.93	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.77	05	1.10	02	11.75	11	35 - 25	36
	12	3.18	03	0.73	01	7.83	08	45 - 36	
	19	5.04	05	1.16	00	12.40	13	55 - 46	
	49		13		03		32	المجموع	

كا 2.44	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.40	05	1.10	02	12.48	11	35 - 25	37
	12	2.93	03	0.73	01	8.32	08	45 - 36	
	19	4.65	04	1.16	00	13.18	15	55 - 46	
	49		12		03		34	المجموع	

كا	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	السن	البند
----	---------	-----------	-------	-------	------	-------

2.74		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	2.93	04	01.10	00	13.95	14	35 - 25	38
	12	1.95	01	0.73	01	9.30	10	45 - 36	
	19	3.10	03	1.16	02	14.73	14	55 - 46	
	49		08		03		38	المجموع	

2كا 2.07	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.30	02	0.73	01	13.95	15	35 - 25	39
	12	2.20	04	0.48	00	9.30	08	45 - 36	
	19	3.48	03	0.77	01	14.73	15	55 - 46	
	49		09		02		38	المجموع	

2كا 0.86	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.40	05	1.46	02	12.12	11	35 - 25	40
	12	2.93	03	0.97	01	8.08	08	45 - 36	
	19	4.65	04	1.55	01	12.79	14	55 - 46	
49		12		04		33	المجموع		

2كا 0.51	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	3.30	04	1.46	01	13.22	13	35 - 25	41
	12	2.20	02	0.97	01	8.81	09	45 - 36	
	19	3.48	03	1.55	02	13.95	14	55 - 46	
	49		09		04		36	المجموع	

2كا 3.76	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		السن	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	18	4.40	05	1.10	00	12.48	13	35 - 25	42
	12	2.93	02	0.73	02	8.32	08	45 - 36	
	19	4.65	05	1.16	01	13.18	13	55 - 46	
	49		12		03		34	المجموع	

2كا 0.46	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	4.69	05	1.87	02	16.42	16	اكمالي	23
	17	3.46	03	1.38	01	12.14	13	ثانوي	
	09	1.83	02	0.73	01	6.42	06	جامعي	
	49		10		04		35	المجموع	

2كا 5.23	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
23	5.63	07	1.87	00	15.48	16	إكمالي	24	
17	4.16	03	1.38	02	11.44	12	ثانوي		
09	2.20	02	0.73	02	6.06	05	جامعي		
49		12		04		33	المجموع		

2كا 3.23	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
23	6.57	08	0.938	01	15.48	14	إكمالي	25	
17	3.81	03	0.69	00	11.44	14	ثانوي		
09	2.57	03	0.36	01	6.06	05	جامعي		
49		14		02		33	المجموع		

2كا 5.73	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
23	5.63	06	1.40	00	15.95	17	إكمالي	26	
17	4.16	04	.0693	01	11.79	12	ثانوي		
09	2.20	02	0.55	02	6.24	05	جامعي		

	49		12		03		34	المجموع	
--	----	--	----	--	----	--	----	---------	--

2كا 1.22	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	6.10	06	1.87	02	15.02	15	إكمالي	27
	17	4.51	04	1.38	02	11.10	11	ثانوي	
	09	2.38	03	0.73	00	5.87	06	جامعي	
	49		13		04		32	المجموع	

2كا 3.18	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	3.28	04	1.87	01	17.83	18	إكمالي	28
	17	2.42	02	1.38	01	13.18	14	ثانوي	
	09	1.28	01	0.73	02	6.97	06	جامعي	
	49		07		04		38	المجموع	

2كا 6.16	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	6.10	08	0.46	00	16.42	15	إكمالي	29
	17	4.51	04	0.34	00	12.14	13	ثانوي	

	09	2.38	01	0.18	01	6.42	07	جامعي	
	49		13		01		35	المجموع	

2كا 3.96	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	5.16	05	1.87	02	15.95	16	إكمالي	30
	17	3.81	04	1.38	00	11.79	13	ثانوي	
	09	2.02	02	0.73	02	6.24	05	جامعي	
	49		11		04		34	المجموع	

2كا 2.11	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	6.57	08	1.87	01	14.55	14	إكمالي	31
	17	4.85	03	1.38	02	10.75	12	ثانوي	
	09	2.57	03	0.73	01	5.69	05	جامعي	
	49		14		04		31	المجموع	

2كا 6.62	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	2.81	04	1.40	00	18.77	19	إكمالي	32

	17	2.08	01	1.04	01	13.87	15	ثانوي	
	09	1.10	01	0.55	02	7.34	06	جامعي	
	49		06		03		40	المجموع	

2كا 7.04	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	6.10	07	1.40	01	15.48	15	إكمالي	33
	17	4.51	03	10.04	00	11.44	14	ثانوي	
	09	2.38	03	0.55	02	6.06	04	جامعي	
	49		13		03		33	المجموع	

2كا 2.65	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	3.75	04	0.93	02	18.30	17	إكمالي	34
	17	2.77	03	0.69	00	13.53	14	ثانوي	
	09	1.46	01	0.36	00	7.16	08	جامعي	
	49		08		02		39	المجموع	

2كا 4.96	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		

	23	6.57	08	1.87	02	14.55	13	إجمالي	35
	17	4.85	03	1.38	02	10.75	12	ثانوي	
	09	2.57	03	0.73	00	5.69	06	جامعي	
	49		14		04		31	المجموع	

2كا 4.72	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	4.22	04	2.34	01	16.42	18	إجمالي	36
	17	3.12	02	1.73	02	12.14	13	ثانوي	
	09	1.65	03	0.91	02	6.42	04	جامعي	
	49		09		05		35	المجموع	

2كا 3.68	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	6.10	07	1.40	00	15.48	16	إجمالي	37
	17	4.51	03	1.04	02	11.44	12	ثانوي	
	09	2.38	03	0.55	01	6.06	05	جامعي	
	49		13		03		33	المجموع	

2كا 2.67	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد		
	23	5.16	06	1.87	02	15.95	15	إكمالي	38
	17	3.81	02	1.38	02	11.79	13	ثانوي	
	09	2.02	03	0.73	00	6.24	06	جامعي	
	49		11		04		34	المجموع	

2كا 5.65	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	4.22	04	1.40	01	17.36	18	إكمالي	39
	17	3.12	03	1.04	00	12.83	14	ثانوي	
	09	1.65	02	0.55	02	6.79	05	جامعي	
	49		09		03		37	المجموع	

2كا 5.44	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	4.693	03	1.87	01	16.42	19	إكمالي	40
	17	3.46	04	1.38	01	12.14	12	ثانوي	
	09	1.83	03	0.73	02	6.42	04	جامعي	
	49		10		04		35	المجموع	

2كا 0.93	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	5.16	06	2.34	02	15.48	15	إكمالي	41
	17	3.81	040	1.73	02	11.44	11	ثانوي	
	09	20.02	01	0.91	01	6.06	07	جامعي	
	49		11		05		33	المجموع	

2كا 2.74	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		المستوى التعليمي	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	23	7.04	08	0.93	01	15.02	14	إكمالي	42
	17	5.20	04	0.69	00	11.10	13	ثانوي	
	09	2.75	03	0.36	01	5.87	05	جامعي	
	49		15		02		32	المجموع	

2كا 1.47	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	02	1.12	02	7.40	07	06-01	23
	10	2.24	03	1.02	01	6.73	06	13-07	
	28	6.28	06	2.85	02	18.85	20	20-14	
	49		11		05		33	المجموع	

2كا 5.16	المجموع	غير موافق		محايد		موافق			البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.14	03	0.22	00	7.63	08	06-01	24
	10	2.85	04	0.20	01	6.23	05	13-07	
	28	08	07	0.57	00	19.42	21	20-14	
	49		14		01		34	المجموع	

2كا 2.004	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	03	0.67	00	7.85	08	06-01	25
	10	2.24	01	0.61	01	7.14	08	13-07	
	28	6.28	07	1.71	02	20	19	20-14	
	49		11		03		35	المجموع	

2كا 1.87	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.59	04	0.67	00	7.40	07	06-01	26
	10	3.26	02	0.61	01	6.73	08	13-07	
	28	9.14	10	1.71	02	18.85	18	20-14	

			16		03		33	المجموع	
--	--	--	----	--	----	--	----	---------	--

2كا 5.40	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	02	0.67	02	7.85	07	06-01	27
	10	2.24	03	0.61	01	7.14	06	13-07	
	28	6.28	06	1.71	00	20	22	20-14	
			11		03		35	المجموع	

2كا 6.82	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	03	0.67	01	7.85	07	06-01	28
	10	2.24	03	0.61	02	7.14	05	13-07	
	28	6.28	05	1.71	00	20	23	20-14	
			11		03		35	المجموع	

2كا 8.48	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.69	03	0.67	00	7.63	08	06-01	29
	10	2.44	06	0.61	01	6.93	06	13-07	

	28	6.85	03	1.71	02	19.42	20	20-14	
	49		12		03		34	المجموع	

2كا 2.36	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.91	03	0.44	01	7.63	07	06-01	30
	10	2.65	04	0.40	00	6.93	06	13-07	
	28	7.42	06	1.14	01	19.42	21	20-14	
	49		13		02		34	المجموع	

2كا 5.55	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	02	0.89	01	7.85	08	06-01	31
	10	2.24	01	0.81	01	7.14	09	13-07	
	28	16	08	2.28	02	20	18	20-14	
	49		11		04		35	المجموع	

2كا 3.56	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	03	0.89	02	7.63	06	06-01	32
	10	2.24	03	0.81	01	6.93	06	13-07	

	28	6.28	05	2.28	01	19.42	22	20-14	
	49		11		04		34	المجموع	

2كا 1.04	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.59	04	0.67	00	6.73	07	06-01	33
	10	3.26	03	0.61	01	6.12	06	13-07	
	28	9.14	09	1.71	02	17.14	17	20-14	
	49		16		03		30	المجموع	

2كا 4.66	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.46	02	0.67	00	7.85	09	06-01	34
	10	2.24	02	0.61	02	7.14	06	13-07	
	28	6.28	07	1.71	01	20	20	20-14	
	49		11		03		35	المجموع	

2كا 2.42	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.14	03	0.89	02	6.95	06	06-01	35

	10	2.85	03	0.81	00	6.32	07	13-07	
	28	8	08	2.28	02	17.71	18	20-14	
	49		14		04		31	المجموع	

2كا 4.75	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.24	04	0.67	00	8.08	07	06-01	36
	10	2.04	03	0.61	01	7.34	06	13-07	
	28	5.71	03	1.71	02	20.57	23	20-14	
			10		03		36	المجموع	

2كا 2.19	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.36	04	0.44	01	7.18	06	06-01	37
	10	3.06	04	0.40	00	6.53	06	13-07	
	28	8.57	07	1.14	01	18.28	20	20-14	
	49		15		02		32	المجموع	

2كا 1.76	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		

	11	2.69	02	0.67	00	7.63	09	06-01	38
	10	2.44	02	0.61	01	6.93	07	13-07	
	28	6.85	08	1.71	02	19.42	18	20-14	
	49		12		03		34	المجموع	

2كا 3.30	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	2.91	04	0.89	00	7.18	07	06-01	39
	10	2.65	02	0.81	02	6.53	06	13-07	
	28	7.42	07	2.28	02	18.28	19	20-14	
	49		13		04		32	المجموع	

2كا 5.68	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.36	03	0.67	01	6.95	07	06-01	40
	10	3.06	02	0.61	02	6.32	06	13-07	
	28	8.57	10	1.71	00	17.71	18	20-14	
	49		15		03		31	المجموع	

2كا 1.61	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد		
	11	3.14	03	1.12	01	6.73	07	06-01	41
	10	2.85	02	1.02	02	6.12	06	13-07	
	28	8	09	2.85	02	17.14	17	20-14	
	49		14		05		30	المجموع	

2كا 7.58	المجموع	غير موافق		محايد		موافق		الاقدمية	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
	11	3.59	04	1.34	02	6.06	05	06-01	42
	10	3.26	03	0.40	02	5.51	05	13-07	
	28	9.14	09	3.42	02	15.42	17	20-14	
	49		16		06		27	المجموع	































