

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



العنوان :

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لدى مديرية تسيير المواد البشرية  
والشؤون العامة في مؤسسة ميناء الجزائر

« EPAL »

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل وتنظيم: تسيير  
الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
أ. بن لعربي عادل

إعداد الطالبين:  
- أوكالي حكيم  
- شكير لياس

السنة الجامعية :

2017 - 2016

## الإهداء

لم أشأ أن أبدأ كلماتي البسيطة هذه دون شكر المولى عز وجل الموفق لي في عملي هذا، وصولاً إلى "والدي" أعظم مخلوقين في الوجود "أطال الله في عمريهما" منبع الحنان والعطاء.

وأهديه إلى أخي ناصر "رحمه الله" جعله من الجنة، وإلى أختي مليكة وزوجها مالك وأبنائها (نبيلة متمنيا لها النجاح في الدراسة، الهادي الفتى الطموح الذي أتمنى له النجاح في شهادة البكالوريا، إلى منال وديهية وإيمان وإهداء خاص إلى الصغير "العربي". وإلى أخي "علي" وزوجته "ليلة" وأبنائهما "ربيع وعماد والملاك آية"، وإلى أخي "حنافي" متمنيا له التوفيق في حياته المهنية وإلى "سليمان" الذي أسعدني كونه وصل إلى مبتغاه في مهنة المحاماة.

إلى أختي "صافية" وزوجها خالد وابنيهما "هشام وأميرة" دون أن أنسى أختي المتواجدة بفرنسا "شهيرة" وزوجها سفيان والكتكوتين "نادية" و"ياسمين"، وإلى خالتي "فاطمة" وعائلتها خاصة ابنها "مهدي" متمنيا له النجاح في الدراسة، وإلى "كهينة" زوجة أخي المستقبلية التي لم تبخل علي بمساعدتها المعنوية منذ بداية مشواري الدراسي.

وإلى كل طلبة "GRH" دون أن أنسى زميلي في العمل "حكيم أوكالي" الذي ثابر معي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

- شكير لياس -

# الإهداء

بسم الله الذي لا يحدث أمرا إلا برضاه و اشكره تعال، على معونته و لا معين سواه.  
اهدي هذا العمل المتواضع إلى من جعلتني رجلا إلى رمز العطاء و الصبر و الجهاد و  
التضحية إلى من كانت لي عوناً بدعائها أمي ثم أمي ثم أمي التي انتظرت العمل بفارغ  
الصبر لآكن سبقني قضاء الله و قدره رحمها الله و اسكنها الجنة الفردوس إن شاء الله.  
إلى أغلى ما لدي في الوجود أبي العزيز الذي سهر علي للوصول إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى إخوتي و أخواتي

إلى جميع أصدقائي

إلى كل من عرفني من بعيد أو من قريب

إلى كل من ساندني لانجاز هذا العمل

إلى الذي تقاسمت معه مشقة هذا العمل صديقي لياس.

حكيم



## فهرس المحتويات :

- الشكر
- الإهداء
- فهرس الأشكال
- فهرس الجداول
- ملخص باللغة العربية
- ملخص باللغة الفرنسية
- مقدمة..... أ

### الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية..... 15
- 2- فرضيات البحث..... 17
- 3- أسباب اختيار الموضوع..... 18
- 4- أهمية الدراسة..... 18
- 5- أهداف الدراسة..... 19
- 6- التعريف الإجرائي للمفاهيم..... 19
- 7- الدراسات السابقة..... 21

### "الجانب النظري"

### الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

- تمهيد
- 1- تعريف الاتصال..... 28

- 2- عناصر الاتصال ..... 29
- 3- الاتصال التنظيمي ..... 32
- 4- هيكل الاتصال التنظيم ..... 33
- 5- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي ..... 44
- 6- نماذج الاتصال التنظيمي ..... 49
- 7- خصائص الاتصال التنظيمي ..... 53
- 8- وظائف الاتصال التنظيمي ..... 55
- 9- أهمية الاتصال التنظيمي ..... 57
- 10- أهداف الاتصال التنظيمي ..... 59
- 11- معوقات الاتصال التنظيمي ..... 60
- 12- اجراءات تحسين الاتصال التنظيمي ..... 66

- خلاصة

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

- تمهيد

- 1- مفهوم الأداء ..... 71
- 2- أبعاد الأداء الوظيفي ..... 73
- 3- عناصر الأداء الوظيفي ..... 73
- 4- أنواع الأداء الوظيفي ..... 74
- 5- نظريات الأداء الوظيفي ..... 76

- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....78
- 7- محددات الأداء الوظيفي.....82
- 8- طرق قياس الأداء الوظيفي.....84
- 9- من يقيم أداء الموظف؟.....89
- 10- خطوات تقييم الأداء الوظيفي وتحديد معاييرهِ.....91
- 11- إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي.....93
- خلاصة

## "الجانب التطبيقي"

### الفصل الثالث: إجراءات منهجية الدراسة

- تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....99
- 2- منهج الدراسة.....99
- 3- الدراسة الأساسية.....100
- 4- عينة البحث وخصائصها.....106
- 5- أدوات جمع البيانات.....113
- 6- الخصائص السيكمترية للاستبيان.....114
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة.....116

- خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

- تمهيد
- 1- عرض وتحليل النتائج.....122
- 2- مناقشة نتائج الفرضيات.....126
- استنتاج عام.....129
- اقتراحات.....131
- خلاصة عامة.....133
- المراجع.....135
- الملاحق

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة	01
25	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
27	يوضح الإيصال الرسمي النازل	03
29	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	04
31	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	05
69	يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء	06
75	يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.	07
98	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	08
99	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	09
100	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10
101	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	13

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
98	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
99	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:	02
100	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:	03
101	يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:	04
102	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:	05
103	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:	06
107	يمثل نتائج ثبات العبارات لبعء "الاتصال التنظيمي".	07
108	يمثل نتائج ثبات العبارات لبعء "الأداء الوظيفي".	08
115	يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي	09
116	يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.	10
117	يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي	11
118	يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	12

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي بأبعاده الثلاث (النازل - الصاعد- الأفقي) بالأداء لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL أو تحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .

ولقد اجريت هذه الدراسة على عينة بلغت 110 عامل وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع أصلي البالغ 158 عامل .

وقد استخدمنا المنهج الإحصائي الوصفي القائم على جمع وتحليل ما قدم وكتب عن الموضوع ( أبحاث ودراسات ) لبناء خلفية نظرية للدراسة.

لأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS من خلال معامل الارتباط بيرسون إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسته ميناء الجزائر EPAL.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى مؤسسة ميناء الجزائر EPAL.

## Résumé de L'étude:

L'étude visait à révéler la relation d'organisation des trois dimensions de la communication (descendante – horizontale et assonante) la performance au port des travailleurs Algérie EPAL Fondation ou pour déterminer la corrélation entre la communication organisationnelle et dimensions de la performance d'emploi.

L'étude a été réalisée sur un échantillon de 110 travailleurs ont été sélectionnés au hasard de l'échantillon de la communauté d'origine de 158 travailleurs Pour le déchargement et le programme de traitement des données a été utilisé des progiciels statistiques SPSS par le coefficient de corrélation de Pearson en plus de la moyenne arithmétique et écart-type L'étude a révélé les résultats suivants:

Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et la performance de l'emploi des travailleurs Port d'Alger EPAL.

Il existe une relation statistiquement significative entre la communication descendante et la performance fonctionnelle des travailleurs du port d'Alger EPAL.

Il existe une corrélation statistiquement significative entre la communication montante et la performance fonctionnelle des travailleurs du port d'Alger EPAL.

Il existe une relation statistiquement significative entre la communication horizontale et la performance fonctionnelle du port d'Alger EPAL.

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

ومع زيادة موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لزيادة 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 لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

وتكمن أهمية الاتصال التنظيمي في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات سواء إنتاجية أو خدمتية لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدّة 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.

لذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسستنا وهي مؤسسة ميناء الجزائر EPAL للوقوف أو التعرف عن علاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال وتحديد معوقات الاتصال التي تنخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر تطبيقي- ميداني.

وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوى منها الدراسة بعض البيانات الشخصية (السن- مستوى التعليمي- الأقدمية...).

إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

- القسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** جاء عنوانه الاتصال التنظيمي.

تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال ، عملية الاتصال التنظيمي و تطرقنا من خلاله إلى هيكله الرسمي و اللارسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في تنظيم وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته لنصل في الأخير إلى إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي .

- **الفصل الثاني:** جاء عنوانه الأداء الوظيفي.

وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أنواعه، أبعاده كذلك إلى التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء وأعراضه كما حولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء وإبراز أهمية تقييم الأداء.

- **الفصل الثالث:** تتضمن الإجراءات المنهجية للبحث.

- **الفصل الرابع:** يتمحور حول تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة.

## الإشكالية:

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

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

الواقع لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها.

وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيد من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم.

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

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دورا هاما داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته.

ولقد بينت العديد من الدراسات منها دراسة "التون مايو" Elthon- Mayo 1927م دراسة Coch 1948 أهمية الاتصال في حياة التنظيمات، فمعظم المسيرين يقضون 90% من وقتهم في الاتصال مع المرؤوسين والزملائ. (Serkiou "1993،p514). ("Blodin et les autres).

وقد قيم أيضا "هورن ولوبتون" horne et lupton أن المدة التي يقتضيها المسيرون في عملية الاتصالات من إرسال واستقبال المعلومات بأنها تتراوح ما بين 50% و90% من أوقات عملهم. (بوفلجة غياث، 1992، ص 35).

ومن خلال هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري الذي هو بمثابة المحرك الأساسي لعمل المنظمات فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة إذ هم جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية والإنتاجية وذلك من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

ويلعب الاتصال بصفة عامة دورا هاما في تفعيل الأداء الذي هو ناتج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لانجاز عمل معين بهدف الوصول إلى أهداف موضوعية سلفا، وهو مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وتحقيق نجد دراسة "التون مايو" في مصنع هاوثرن تؤكد على أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمو الإشراف، وكذا قناعة العمال بأن المؤسسة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز.

(جاري ديسلر 1992، ص42).

فهذا الوضع يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق مما يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة، كما يؤدي الاتصال التنظيمي أيضا في تفعيل الأداء الجماعي لدى العمال في المؤسسة حيث تتكيف جهود العاملين لها من أجل ضمان ديمومة وسير نشاط المؤسسة ضمن محيطها التنافسي وهو ما أكدته دراسة "منال طلعت محمود" أن

من خلال الاتصال يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أنه أداة لإحداث التغيير في السلوك البشري للعامل. (صالح بن نوار، 2003، ص83).

وبما أن الاتصال والأداء الوظيفي عنصران ضروريان في أي تنظيم للمؤسسة، فمن الصعب أن يتصور الإنسان وجود أشكال المؤسسة، لذلك تم التركيز في هذا البحث إلى إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر؟

- وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي؟

- ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL » ؟

**2- فرضيات البحث:**

**2-1- الفرضية العامة:**

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL ».

## 2-2- الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL ».

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL ».

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL ».

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

إن من وراء اختيارنا لموضوع الدراسة الذي يتمثل في الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي أسباب معتبرة نحددها فيما يلي:

- محاولة إيجاد العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- محاولة التعرف على الاتصال السائد في المؤسسة وعلاقتها بالأداء.
- الوقوف على بعض المشاكل التي تواجه العامل في غياب الاتصال التنظيمي وانعكاساته على أداء العمال.

## 4- أهمية الدراسة:

تدعيم الاتصال والاهتمام بكل الوسائل المتعلقة بهذه العملية والعمل على تطويرها من أجل تحقيق أرباح التي تسهل من عملية نقل المعلومات ومختلف القرارات التي تصدرها الإدارة من أجل الحفاظ على العلاقة القائمة بين العامل والإدارة.

تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من أهمية.

## 5- أهداف الدراسة:

- الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل المتبعة في العملية الاتصالية.
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي.

## 6- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

**الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجماعية والإنسانية وتعزيزها لتحقيق أهداف إجماعية أو إنسانية.

**الاتصال التنظيمي:** هو الاتصال الذي يحدث في إطار المنظمة وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات

(مصطفى عشوي، 1992، ص 141).

## التعريف الإجرائي:

كل العمليات المرتبطة بين العمال والإدارة من نقل وتبادل للمعلومات سواء عبر وسائل اتصالية رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق أي هدف مسطر على المدى القريب والبعيد.

**الأداء:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك للدور والمهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد. (محمد سعيد سلطان، 2002، ص 219).

الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا، فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

- التعريف الإجرائي:

هي قدرة العامل على التأثير في المؤسسة ذلك بالرفع من إنتاجها وكفاءتها من خلال الأعمال الموكلة له بمجهوداته الذهنية والفكرية، الجسدية.

## 7- الدراسات السابقة :

### 1-7- الدراسات الأجنبية :

#### 7-1-1- دراسات أو تجارب هاوثورن (1927) :

بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرناليتريك) أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في كل 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 ما سمح به ملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد) وهو ما يسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من

الجماعات، الجماعات الغير رسمية، وهو ما يعني ضمناً وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها. (جاري ديسلر 1992 ص 142).

### 7-1-2- دراسة "كاتز كوبي" "KATEZ KOBİ" و"موريس" "MORRIS"

1950م

بعنوان "الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية"، خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي يتم فيها البحث، استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت وكان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت أن التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر وإقناع. (كيت ديفيز 1974 ص 50)

### 7-1-3- مسح معهد غالوب "GALOP" 1989م

تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل، لقد توصل المسح التي أجراه معهد "GALOP" في جويلية 1989م في الولايات المتحدة ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جميع البيانات فعلى الرغم من الكلام الانشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقته هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه الحوادث الأكثر نجاحاً.

ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين:

كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب واضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له. (سيد عبد المرسي، محمد اسماعيل يوسف 1974 ص 50).

2-7-2- الدراسات العربية :

7-2-1- دراسة صالح بن نوار (2005)

قام الباحث الجزائري صالح بن نوار بدراسة سنة 2005 في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول ظاهرة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية لصناعة المحركات الجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر) وذلك من وجهة نظر المديرين والمشرفين. فكان منطلق سؤاله حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية واعتمد على الفرضيات التالية أن:

- العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة تلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف.
  - أن الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الطرف الآخر والرفع من معنوياته.
- وتوصل من خلال دراسته هذه إلى النتيجة التالية:
- أنه من الضروري اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة وهذا الجو يؤثر على مستقبله الوظيفي لكي يتمكن من بذل الجهد لأجل نجاح هذه المؤسسة. (صالح بن نوار 2005 ص 09).

7-2-2- دراسة محمد علي محمد 1978:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الاسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف ووصف وتشخيص طبيعة النظام الاتصال في التنظيم الصناعي.

ولقد سلمت دراسته خمسة جوانب للاتصال: ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن مشاورات العمال حول مشاكلهم والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والقضاء على التوتر.

- أما الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية، وحسب مستويات التعليم، فادراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع، وكرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن إخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقي أية عناية.

- أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكتشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

- أما الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، البعض يستقبل المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

- أما الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرض الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم. (إبراهيم العمري 1998 ص 453).

### 3-2-7 دراسة شهري:

قام الباحث شهري بدراسة حول موضوع الاتصالات ودورها في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء المهني فيتكون مجتمع الدراسة من 122 ضابطا ممن يعملون في الأمن الجنائي

في عاصمة الرياض، واعتمد الباحث في تحليله على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد. (Friedman 1964 p 305)

### تعقيب وتعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض هذه الدراسات موضوع الاتصال داخل المنظمة التي تناولت مختلف وجهات نظر من الناحية الاجتماعية والنفسية، والتي مكنتنا من إدراج بحثنا حيث أظهرت هذه الدراسات أهمية الاتصالات في المؤسسات التي تعتبر أصلح الأساليب لحب العمل والرضا النفسي. وارتفاع الروح المعنوية بين الرئيس والزملاء، فإذا توجد تشوهات وعوائق الاتصال نتيجة عدم فعالية الاتصال الرسمي، وتوصلنا أن هناك علاقة بين الاتصال والأداء.

وتوصلنا في هذه الدراسات إلى مدى الاهتمام الذي أولاه العلماء والباحثين في مختلف مجالات الحياة لموضوع الاتصال داخل المنظمة لأن لها دور كبير في عملية استقرارها.

## الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية

2- فرضيات البحث

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- التعريف الإجرائي للمفاهيم

7- الدراسات السابقة

### تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية، وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك أنه يغير أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين أفراد مهما كان هدفها سواء داخل نواة المجتمع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم .

## 1- تعريف الاتصال :

1-1. من الناحية اللغوية: الاتصال الشيء بمعنى التام ولم ينقطع، واتصال بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى علمه. (معجم مجاني للطلاب ، 2001، ص 1028).

ويقال كان على اتصال به أي علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك. (المجدد في اللغة العربية المعاصرة، 2001 ، ص 73)

أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة "communis" التي تعرف في اللغة الفرنسية (commun) وفي اللغة الإنجليزية (common) أي مشترك أو اشتراك في الشيء، فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في حدة متكاملة. (جيرى حراي، 1988 ص 331)

## 2-1. من الناحية الاصطلاحية :

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

- فهناك من تناوله على أنه " نقل المعلومات من طرف الآخرين . ( جمال الدين المرسي ، 2002 ص 601).

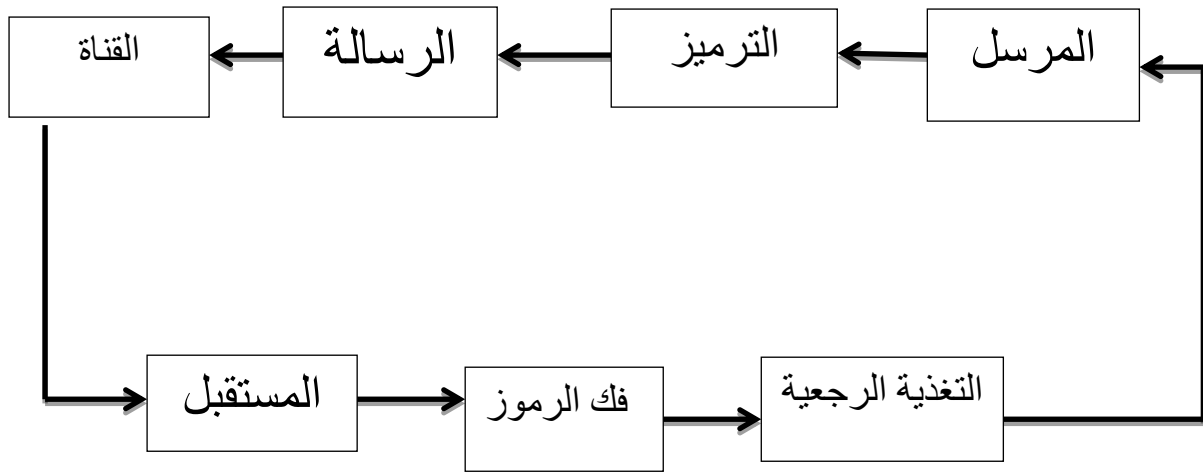
- يعرفه ناصر محمد العديلي: بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه ". ( ناصر محمد العديلي ، 1955 ص 164)

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. ( أحمد ماهر، 1997 ص 352).

2- عناصر الاتصال :

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر ( المرسل ) ، الرسالة، ومستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً. ( خواجه عبد العزيز ، 2005 ص 18).

والشكل رقم (01): يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة :



الشكل رقم (01) عملية الاتصال

1-2. المصدر ( المرسل ) " Source " :

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركه في أفكاره.

2-2. الترميز " encoding " :

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

2-3. الرسالة "Message" :

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ، ويجب أن، تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدره المستلم اللغوية . ( محمود سلمان العميان ، 2005 ص 241).

2-4. القناة أو الوسيلة "Medium":

هي الوسيلة أو الواسطة المادية لتوصيل الرموز حامل المعاني التي تشكل الرسالة وتوجه أنواع للقنوات من بينها:

أ. القناة اللفظية : يتم نقل المعاني في الرموز الصوتية وجهاً لوجه أو مباشرة.

ب. القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج . القناة التقنية : الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التليفزيون ، الراديو ....إلخ.

د. القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.( مصطفى حجازي 1982, ص 14)

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول أن الوسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل المصدر والمستقل.( محمد براهيم عبيدات ص 256).

2-5. المستقبل "receiver" : وهو الذي تم استهدافه من قبل المرسل.

وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة . إما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابياً أو سلبياً) فغالباً ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبآية وسائل اتصالية أخرى .

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعده طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي... الخ. ( نفس المرجع السابق ).

### 6-2. فك الرموز "deconding" :

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

### 7-2. التغذية الرجعية "Feed back" :

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

- **الهدف :** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فرداً أو جماعة وتتوقف فعالية علمية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة .
- **المستقبل:** فرداً أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة .
- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية، مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة .
- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحديث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة .
- **التغذية العكسية :** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة فعل المطلوبة.
- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل والمستقبل أو الرسالة أو الإدارة. ( **خواجة عبد العزيز، 2005 ص 181** ).

### 3. الإتصال التنظيمي :

قبل التطرق لتمهيد هذا المفهوم أود الإشارة إلى البعض من العلماء يستخدمون مصطلح " الاتصال المؤسسي " والبعض يستخدم مصطلح " الاتصال التنظيمي " إلا أن المصطلح الأكثر استخداماً هو " الاتصال التنظيمي " كما يؤكد " محمد ناجي جوهر " . إذاً الاختلاف يكمن في التسمية فقط ، بفضل العلماء استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات، كما يعتقد البعض بأن المصطلح، الاتصال التنظيمي هو تعبيراً أكثر للعملية الاتصالية التي تقوم بها المنظمات ومع ذلك نستخدم كلا المصطلحين بنفس المفهوم.

فيعرف " redding " و " sanbom " الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة ويقرر " Zelko " و " Danc " أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بالمنظمة الأعمال .

أما " Lesikar " فقد أضاف بعداً ثالثاً للاتصال التنظيمي وهو البعد الشخصي إلى بعدين الذين طرحهما " Zelko و Danc " ويعرف الاتصال في المعجم الإعلامي ، بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معني أيضاً بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق اهدافها . ( منير حجاب ، 2004 ص 18).

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تناولت الاتصال وتجاهلت انماطه، إضافة إلى الوسائل التي تمر عبرها المعلومات فيعرف " محمد فتحي " الاتصال التنظيمي بأنه " تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، ومن خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام العاملين فيما بعضهم البعض وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون مواجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا .... " ( محمد فتحي ، 2003 ص 105).

#### 4. هيكل الإتصال 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 أبداً 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 الاتصال إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال النظمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

وستنطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل :

#### 1-4. الاتصال التنظيمي الرسمي :

##### أ. تعريفه :

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.(عمر وصفي عقيلي، 1997 ص 404).

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين وللأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتابعة في هذه المنظمة. ( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 221).

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لإنسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقانون وقواعد تفرضها المنظمة.

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

### ب. مهامه :

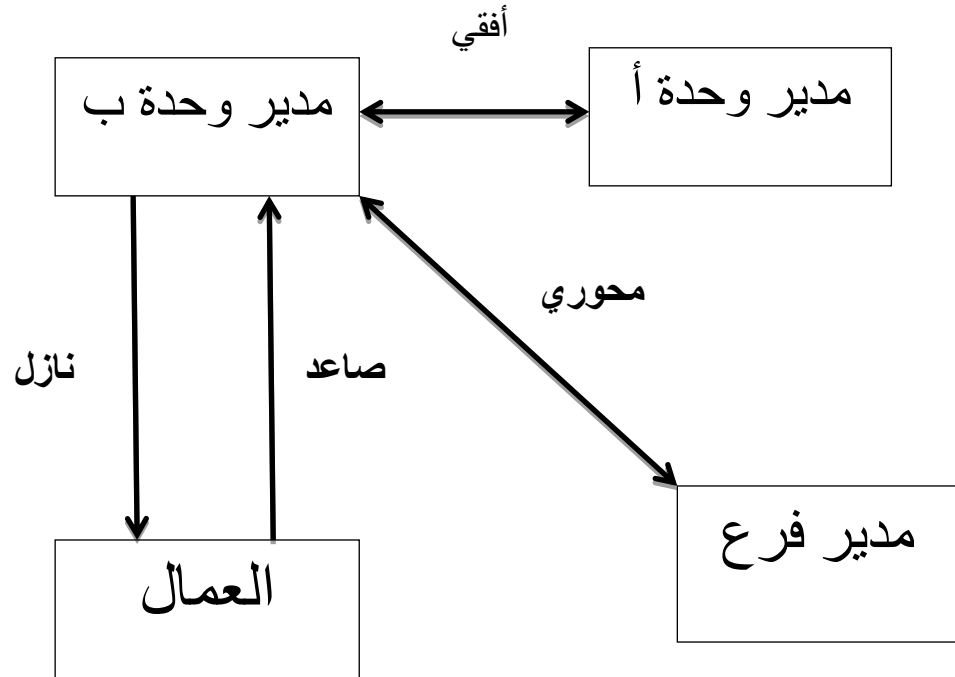
ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية :

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلان أعضاء المنظمة بخطط المنظمة و امكانياتها وتطلعاتها .
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات ولأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات ول مقترحات والمشكلات والشكاوي .
- توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستنصاء ردود الأفعال.

1.1.4. اشكاله :

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال ويمكن إبراز ذلك في

الشكل التالي :



شكل رقم ( 02 ) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

( عبد الغفار حنفي، 1990 ص 547 )

ونستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدة فيما يلي :

1.1.1.4. الاتصال النازل :

يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قيمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة.

ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم .

• وللاتصال الهابط هدفان هما :

- أ. توصيل المعلومات إلى المرؤسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن ادراكها وفهمها .  
 ب. قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤس. ( محمد يسري إبراهيم دعبس ، 1999 ص 183).

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية.... إلخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بطريقة سليمة وصحيحة وهكذا يكون عن طريق التغذية الرجعية . ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي :

➤ مزايا الاتصال النازل : للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها :

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة أمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا ؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها ، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة. ( عبد المعطي عساف ، 1999 ص 224).

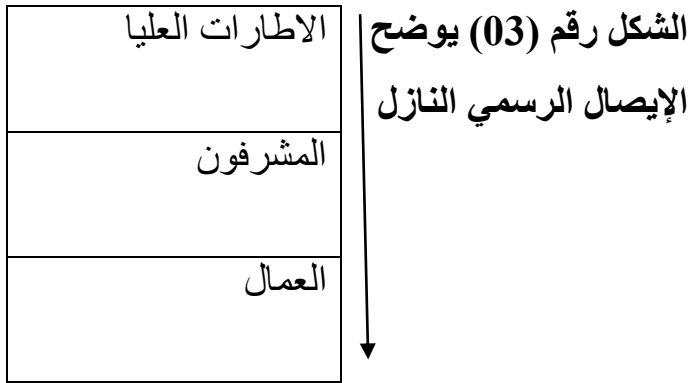
➤ معوقات الاتصال النازل:

- إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عديدة نذكر منها :
- إن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة ( وجه لوجه ) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للمعاملين ( عبد الله الطويرقي، 1997 ص 43).

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

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال الملتقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها ملتقي الرسالة .



#### 2.1.1.4. الاتصال الصاعد :

يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم ( نفس المرجع السابق ص 226).

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من " ليسلي "

و " ليود " في أربعة نقاط والمتمثلة في :

- 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

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

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة . ( طريف شوقي فرج وآخرون، بدون سنة ص 289)

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر في ما يلي:

### أ. مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والتي لهم .

- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالتها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكفى البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ضل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. ( عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ص 224).

### ب.معوقات الاتصال الصاعد:

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

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثر إيجابياً لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.(خليل محمد الشماع، 1999 ص283).

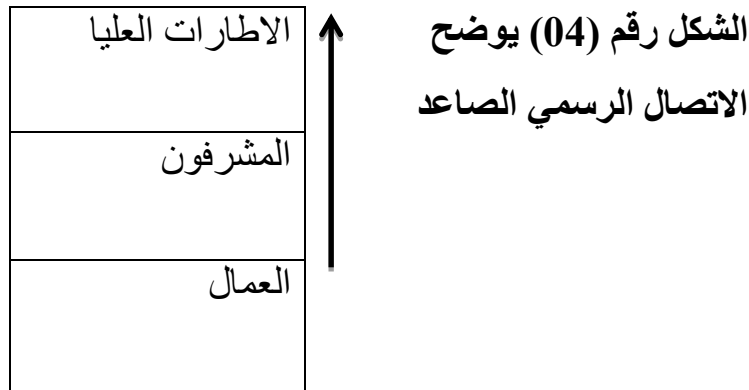
- البعد المكاني والإرادي بين الرؤساء و المرؤوسين.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس.

ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق ، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس و المرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع و مرئ المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الانباء السارة وغير السارة بصورة دائمة. ( محمد يسري إبراهيم دعيس 1999 ص 187-188).

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء .



### 3.1.1.4. الاتصال الأفقي :

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. ( لوكيا الهاشمي ، 2006 ص 219).

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. ( عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ص 225).

ويمكن إجمال أهم الوظائف للاتصال الأفقي فيما يلي :

أ.التنسيق للقيام بمهمة.

ب. حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

ج تبادل المعلومات ( المشاركة )

د . حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو ادارتين ليناقتشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين ادارتين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما ( محمد يسري دعبس مرجع سابق ص 188-189).

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالآتي :

أ. مزايا الاتصال الأفقي:

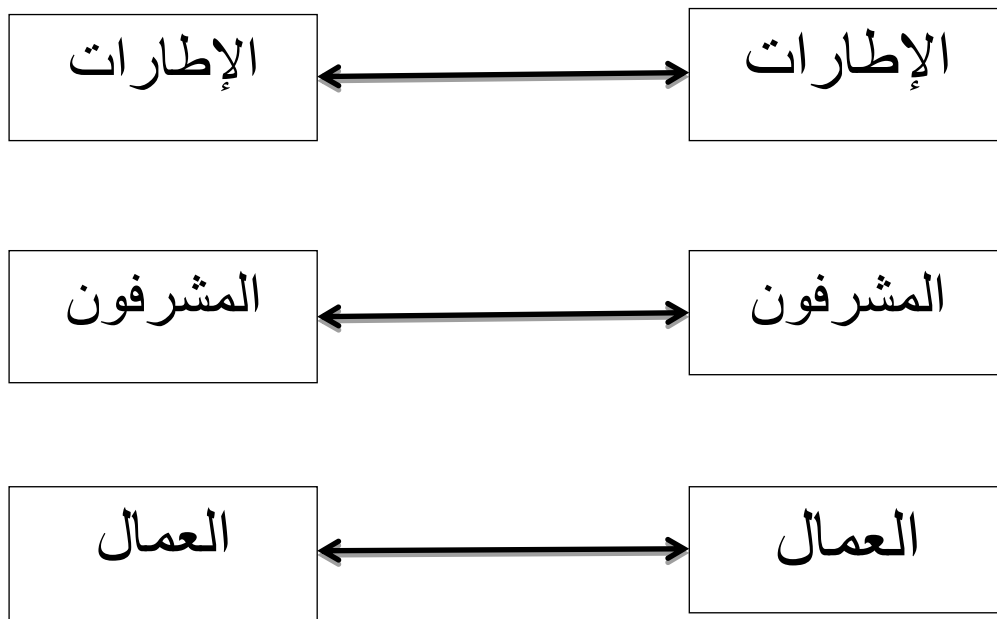
يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة. ( عبد المعطي عساف، مرجع سابق ص 225).

ب. معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك معوقات تعوق أداها الفعال وهي :

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خالقة أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة وذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات ( محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق ص 190).



الشكل رقم ( 05 ) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

#### 4.1.1.4. الاتصال المحوري:

- ويطلق عليه تسمية الاتصال 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 كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ( محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 244).

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفاً يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل العطر 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 .

### 2.4. الاتصال التنظيمي الغير رسمي :

#### 1.2.4. تعريفه :

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسياً بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. ( خيضر كاظم محمود، مرجع سابق ص 124).

هواتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تهدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تمتلك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطاته بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبتة تماماً. ( لوكيا الهاشمي ، مرجع سابق ص 237).

إذاً فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب " هاوثورن " والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

2.2.4. دوافع وجوده :

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

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها.
- 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 و ظهور 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 والعاملين . ( سلمان محمود العميان ، مرجع سابق ص 250).

والاتصال التنظيمي الغير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في :

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل .

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

-الاتصال المباشر من شخص لآخر ( من الفم إلى الأذن ) .

والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الدراسة الأصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الاحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسليك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير رسمية ، فالاتصال الغير

رسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي ، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية و عدم التنظيم والتسيير وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة ، والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية .

### 3.2.4. سلبياته :

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

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.

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

### 5- طرق وأساليب الاتصال التنظيمي :

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والافكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه، إذ صاحب الكلام عرض صوراً وإجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويجعل العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة وهي :

### 1.5. أسلوب الاتصال الكتابي :

يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح والدقة. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1993 ص 398).

وللاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته ، منها التقارير والمذكرات والمنشورات، والخطابات الرسمية، والمجالات وصحائف الأخبار التي اصدرها المؤسسة.

#### أ. الرسائل الوظيفية:

وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... إلخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً. (مصطفى حجازي 1982 ص 120)

#### ب. التقارير :

وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، شهرية أو سنوية أما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالباً ما تحميل هذه التقارير " أحكاماً ظالمة" و " مقترحات جائزة " طبقاً لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل. ( عبد الكريم درويش وليلى تكلا، 1976 ص 488).

ج . المذكرات والاقتراحات:

يلزم العناية بهذا النوع لم تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل ، وتطوره، أو حل مشكلاته أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إرادة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى وقد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي.... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل. ( محمد إسماعيل قباري دون سنة ص 72).

د . النشرة الداخلية للعاملين :

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها، لكي يتمكن من تأدية عملية على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو :

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجمالية وتطلعه على أمرها ليكون على دراية بها .
- تعمل على تأكيد المعلومات والخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

هـ . الشكاوي :

في غالب الاحيان يكون سبب الشكوى توزيع العمل بيان القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ففي بعض الاحيان يتضح من خلال فحص الشكوى أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على اسبابه بعد اعطائه نوع من الاهتمام لفحصه، وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكوى هي الوسيلة التي يلجا إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكوى و أن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب كما يوتر سلباً على السير العام للمؤسسة .(عبد الكريم درويش، ليلي نكلا ، مرجع سابق ص 409).

2.5. أسلوب الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجه لوجه ، حيث يشجع تبادل الأسئلة والاجوبة وتبادل الآراء الأفكار وخاصة بعد أن اضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلكي أو التليفون المرئي وذلك أن الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال اليهم. ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات و المؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو ... إلخ. ( محمود عودة ، 1971 ص 16).

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس ، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب الشفهي، يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وكثيراً يسراً وأكثر إقناعاً للمرسل إليه. ( Pierre Lovart ، 1997, P 177).

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.  
كما أن لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة وهي كما يلي:

أ. الاجتماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد، فمنها مثلاً اجتماعات الأمن الصناعي والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعاً العمال لينشر بينهم فكرة العمل والاختار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق و الإرشادات الواجب استخدامها ففي تشغيل الآلات والصيانة ومنها ما يهدف إلى استعراض والكشف عن مشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال

المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات تابع الأهمية . ( نجيبه هبهب ، 2001 ص 69).

### ب. الحديث الشفوي :

يتم هذا النوع من الاتصالات وجهاً لوجه عن طريق الهاتف ، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية - غير رسمي - قد تكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي. ( إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق 1993 ص 399).

و غالباً ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليقات وحتى اقتراحات لها أهميتها. ويتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظراً لم يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

### ج. المقابلات :

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على الحقائق والوقوف على القدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات. كما يتم عقد المقابلات مع العملاء كشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة وما إلى ذلك. ( أحمد محمد عليق وآخرون ، 2004 ص 84).

ويكسب الاتصال الشفهي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباط بالعمل التنفيذي مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

### 3.5. الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور . ( محمد قاسم القريوتي 2006 ص 301).

فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالباً ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها وقد أدخل أخيراً استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر عادة من تأثير الفيلم العادي .

واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلاً، وإنما خاضعاً للظروف والمواقف السائدة التي تطلب أسلوب معين أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات والبيانات وأهميتها.

### 6- نماذج الاتصال التنظيمي :

#### 1.1 نموذج " هارولد لاسويل":

قدم " هارولد لاسويل" نموذجاً عامة للاتصال مؤكداً عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص النموذج الذي قدمه من خلال عباراته المشهورة ما يقول؟ وماذا؟ ولمن؟ بأية وسيلة وبأي تأثير؟

- السؤال الأول: من يقول؟ يشير إلى من يقوم بالاتصال؟ وما هي خصائص خصائصه سواء كانت الفردية أو الجماعية إذ أن القائم بالاتصال بعد أحد عناصر العملية الاتصالية.

- السؤال الثاني: ماذا يقول؟ يشير إلى الرسالة ذاتها.

- السؤال الثالث: لمن يقول؟ وهنا يركز على الجمهور ونوعه وطبيعته ويقصد به تهديد الجمهور الذي ستواجه إليه الرسالة.

- السؤال الرابع: بأية وسيلة؟ وهذا يركز على الوسيلة ومدى ملائمتها للمستقبل وللرسالة ويدخل في نطاقها الوسائل المختلفة كالراديو، التلفزيون، الصحف والمجالات... إلخ.

- السؤال الخامس: بأي تأثير؟ ويركز هنا على التأثير الذي تحدثه العملية الاتصالية.

أسباب اهتمام " لاسويل" على العنصر الخامس وهو التأثير لأن اهتماماته ودراسته تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام. وإذا لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة حتى وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها.

ينظر " لاسويل" إلى جميع عمليات الاتصال على أنها تسير في اتجاه وحيد من المرسل إلى المستقبل دون اعتبار العناصر الأخرى كما أنه يشير إلى التغذية الرجعية من المستقبل إلى المرسل لذا عدل " ريدموند نيكسون" في عبارة " لاسويل" وأضاف شيئاً جديداً فأصبحت العبارة كما يلي:

من يقول؟ وماذا يقول؟ وما هو تأثير ما يقول؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟

فيقول " نيكسون" إن لا يمكن تقويم العملية الاتصالية إلا على أساس الهدف الذي تسعى إليه وأعطى الأهمية للأصداء الراجعة. ( أحمد محمد عليق، 2004 ص 70-71).

### 2.6. نموذج " شانون ويفر "

هذا النموذج لا يتناول الاتصال البشري، بل يركز على الاتصال الإلكتروني، وعناصر نموذج شانون ويفر هي: مصدر، مرسل، إشارة، مستقبل و هدف.

فإذا ترجمنا المصدر إلى متحدث والإشارة إلى حطبة والهدف إلى مستمع وحدنا نموذج " أرسطو" مضافاً إليه المرسل الذي ينقل رسالة المصدر ومستقبل الرسالة ينقلها إلى الهدف ويقول " شانون" و" ويفر" إلى أن هناك ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال.

- كيف يمكن نقل رموز الاتصال؟ ( مشكلة فنية).

- ما مدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز المعني المطلوب؟ ( مشكلة دلالية ) .
- كيف تؤثر المعاني التي تم استقبالها على السلوك بالطريقة التي يهدف إليها المرسل؟ (مشكلة متعلقة بفعالية الاتصال).

وتتصل مشكلة فعالية الاتصال بالمشكلة الدلالية والواقع أن هناك تداخلاً بين الفئات الثلاثة فأي صعوبات تطرا على المستوى الأول سيؤثر على المستوى الثاني والمستوى الثالث وهكذا . ( نفس المرجع السابق ص 172-179).

### 3.6. نموذج " شرام " :

دخل "والبر شرام " في نمودجه بتعديلات على النماذج السابقة وأضاف عنصر الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال .

يقول " شرام " أن الاتصال يقوم أساساً على ثلاث عناصر : المصدر، الرسالة، المستقبل .

حينما يحاول المصدر أن يتصل بالمستقبل... ماذا يحدث؟ يصبح المصدر الرسالة على شكل رموز حيث يمكن نقل الفكرة بسهولة ولتكملة عملية الاتصال يجب فك الرموز ويتساءل المرسل: هل سيفهم المستقبل الرسالة ؟ هل سيفسرها بدون تحريف؟ هل الصورة بدهن المستقبل تشبه تلك في ذهن المرسل؟

ومن الأمور العامة أن يكون المستقبل والمرسل على درجة واحدة ومن الواضح أن كل فرد في عملية الاتصال يقوم بصياغة أفكار ورموز كما يقوم بفك رموز أخرى لأن يقدم باستقبال الرسائل كما يقوم بأرسالها.

- ماذا يحدث حينما تصلك الإشارة؟

ما ينتج عن قيام فك الرموز علامة تجعلك في نفس الوقت تبدأ بصياغة ما يدور في ذهنك في صورة رموز واختيار الرموز يتوقف على الاستجابة المختارة أو المتوفرة في ظرف معين وحسب الرموز المستقبلية. ( نفس المرجع السابق ص 186).

4.6. نموذج " كاتز ولا زارسفلد " :

لقد بنيا نظريتهما على أن المعلومات المتقدمة من الوسائل الجماهيرية لا تتصل كما ينبغي ولا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات نظر السابقة على الاتصال ولقد أوضح بحثهما أن الوسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي .

وفي دراستهما اللاحقة وجد أن الباحثين المترددين في اتخاذ قرار الترشيح يتأثرون دائماً بمن حولهم من الناس أكثر تأثرهم بالمعلومات التي تقدم عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية فالأزواج يتأثرون ببعضهم والأطفال بالدهم وهكذا كما يقولون أن بعض الناس أكثر تأثراً من غيرهم على الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجهاً لوجه والاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي. ( أحمد محمد عليق ، 2004 ص 186-187).

5.6. نموذج " برلو " :

تكون هذا النموذج من 4 حلقات وهي :

( المرسل ، الرسالة ، الوسيلة و المستقبل )

ويرى صاحب هذا النموذج اننا نتصل لكي نؤثر وأن أية عملية اتصال لا بد أن تكون لها هدف تسعى لتحقيقه فالناس يسعون دائماً للتأثير في بعضهم البعض وفي البيئة التي يعيشون فيها، لذلك على المرسل أن يعرف الهدف الذي يرغب في تحقيقه أي عليه أن يسأل نفسه باستمارة ما هو التأثير الذي أريد أن أحققه ؟ وما هو نوع التأثير ؟ وماهي الاستجابة التي أريد أن احصل عليها؟

فإذا اختفى الهدف فلا تؤدي عملية الاتصال هدفها المنشود إذ أصبح الاتصال مجرد عادة أو سلوك متكرر قد يفقد المتصل الإحساس بالهدف .

حدد صاحب هذا النموذج أعراض الاتصال في ثلاث: ( الإعلام، الإقناع والترفيه )

وهذه الأهداف المتداخلة بعضها البعض، وخالصة هذا النموذج أنه ينظر إلى الاتصال نظرة شاملة عامة فالرسالة وحدها لا تأخذ لوحدها مقياساً للموقف الاتصال بل على أساس ما ترمي إلى تحقيقه، وما تسعى للوصول إليه. ( أحمد محمد عليق ، نفس المرجع السابق ص 188-190).

### 7- خصائص الاتصال التنظيمي :

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لتسيير 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 ما دام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهكذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية. ( منال طلعت محمود، 2002 ص 22).

حيث يشير كل من " Willi " و " Waite " بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلاً الرئيس، توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها ( جمال الدين عويسات، 2002، ص 50).

إذ يرى "صلاح الشنواني " أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر المواجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذ يترتب عليه ردود فعل إيجابي. ( صلاح الشنواني، 1999 ص 161).

كما أنه ولكي يعمل الاتصال بالكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة و التي تكون المستقبل ينذرها من المرسل أو حتى في معناها. ( Richard

Arcand، 1998 p 22)

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي :

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إيصالية عالية وملماً برسالته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على ادراكها حتى يضمن هذا انجاح عملية الاتصال.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه وذلك طبقاً لدوافعه أو حاجاته التي يريد اشباعها وكل ذلك في حرية في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له. وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجيات معينة لدى المستقبل كل سعي إليها هو بنفسه دون غيرها من الوسائل .
- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نضام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي من حيث احتجاجات المنظمة وظروف بيئة العمل ( هالة منصور ، 2000 ص 58).
- ضرورة الإخلال من عدد المستويات الإدارية بتفويضه الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة لا نفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كماً وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.
- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأدائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.( محمد يسرى دعبس 1990 ص 291-292).

لابد أن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالاً مفتوحاً في جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافة المختلفة على استجابات المستمعين وأخيراً فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس التفاهم لا أساس الأمر كما يقول "HAWAI" كما أن الاتصال كما يقول "BELZIRI MALZE" بل لابد أن تكسب من خلال المعاملة ونوعيتها . ( عبد المعطي عساف، 1999، ص 237).

### 8- وظائف الاتصال التنظيمي :

#### 1.8. وظيفة الإنتاج:

يرى " كيث ديفير" أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الامداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل والأرباح والمكافئات وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسماً مشتركاً فيما بينهم لكن الأهم في هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب، فالمؤسسات التي تسير بصفة سيئة هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها ( كيث ديفير، 1974، ص 522).

وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف السياسية للمنظمة سواء تلم المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذ أن إدارة الإنتاج تسعى الزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته (لوكيا الهاشمي، 2006 ص 21).

### 2.8. وظيفة الإبداع:

عرف الإبداع على أنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل جميع الأطراف للتغيير (التجديد) لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن. ( كالروتينية، التقنين، النمطية كميزات لأداء العمل ) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت بذل مجهود إضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأقوى وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

في هذا الصدد يرى " جالندر " أن المنشآت تتواجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات فهي من تعريف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسات والأشخاص. (Octave Geleneir 1984, P294)

ومن هنا يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاء طرح الأفكار الجديدة والابداعات.

### 3.8. وظيفة الصيانة:

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً هاماً في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيراً على المؤسسة وتكيفها مع البيئة وتبرز دوره في المهام التالية :

حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: " أن تواجد نسق اتصال فعال ومحكم داخلي للمؤسسة من خلال السلوكيات الاتصالية يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن، روح الانتماء، التقدير هذا المتعددة التي تقوم الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح أو

الزيارات الميدانية، أو لوحات التقدير وقد أكد " T. Peter " " R.waterman " على أهمية الاتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة (R.Waterman،Peter.T) 207 p (1983).

-تغير موقف الفاعلين للتفاعل الذي يحدث بينهم يرى " كورت لوين " أن سلوك الفاعلين هو محصلة لتفاعله ( أي خصائصه ) مع البيئة المتواجدة فيها، أما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محصلات لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف العمل في التنظيم ( أحمد صقر عاشور، 1989 ، ص 278).

لهذا فإن غياب الاتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكننا التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته واهدافه وآفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال، أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها فالالاتصال التنظيمي يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المؤسسة .

### 9- أهمية الاتصال التنظيمي :

يعود دور الاتصال في المجتمع بمثابة الدم في جسم الانسان، حيث ينشر نشاط المجتمع قواعد مجتمعهم ويربط أجزاء المجتمع.

عندما يتوقف التواصل ينعدم النشاط المنتظم ويعود النشاط الفردي المنفصل 1967 " HICKS " حيث يقول Guetzkow بعد نام الاتصال كالعربة التي تربط التنظيمات أو المنظمة وتدمجها في أوساطها ( Wichinsky ، 429 P (1983).

وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعال اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضاً يبين الطرق للعاملين ويمكنهم من تحديد

مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى آرائهم الوظيفي. ( سنان المرسوي ، بدون سنة ص 201).

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية ( التون مايو) حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم. ( طلعت إبراهيم لظفي، 2001، ص 69).

فالالاتصال التنظيمي ضرورياً هاماً ولازماً لأي منظمة ولأجهزتها المختلفة فنجاحها يتوقف عليه دون اتصال يعجز أي رئيس أو مدير في التعامل مع مرؤوسيه كما أن هؤلاء يعجزون عن تبادل المعلومات وبالتالي تنعدم على تبادل المعلومات وبالتالي تنعدم قيادتهم لهم وخاصة أن الدراسات أكدت بأن المدير يقضي ما بين 60 و 80% من وقته في عملية الاتصالات وذلك بقراءة رسالة أو كتابتها أو اعطاء المعلومات أو تعليمات إضافية إلى المكالمات الهاتفية وغيرها. ( طريق شوقي ، بدون سنة ص 271).

فمن خلال هذا تتمثل أهمية عملية الاتصال أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية.

## 10- أهداف الاتصال التنظيمي :

يمثل الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في كل المنظمات وتتمثل أهميته فيما يلي :

### 1.10. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :

حسب " Arnoff et Bascin " باسكين وارانوف 1980:

ينسق الاتصال بين التصرفات وأفعال أجزاء المنظمة وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض .

### 2.10. المشاركة في المعلومات :

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- توجيه الأفراد على أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ القرار المعين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها. (محمد صالح الحناوي ، 1998 ص 42).

### 3.10. التعبير عن المشاعر الوجدانية :

يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم، أحزانهم، مخاوفهم وثقتهم في الآخرين، ويمثل الاتصال جزءا هام من عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المنظمة في جميع المستويات الإدارية. ( محمد صالح الحناوي، رواية محمد حسن 1998 ص 42).

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة انشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية الأداء وإنتاجية العامل. ( أحمد ماهر ،2004 ص 31).

وفيما يلي نتطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى إليها الاتصالات في المنظمة :

- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة أو المهمة .
- إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى أو الوحدات الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك، الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم. ( علي عسكر ،2005 ، 144 )
- نستخلص من هذا العنصر أن أهداف الاتصالات التنظيمية تكمن في كل أفراد المنظمة للحصول على مختلف المعلومات وتطوير الأفكار حيث تهدف إلى التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد واعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة .

### 11- معوقات الاتصال التنظيمي :

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطّلها أو تأخر ارسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها. وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب ، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال.

1.11. المعوقات التنظيمية :

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي.

فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل فإذا كان هذا الأخير متمسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة. ( إبراهيم عبد العزيز شيا 1993 ص 402).

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي :

أ. البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها وتعدد حداثها وكبار حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض للتنفيذ من عقبات ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل- كالتليفون مثلاً- قد لا تصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية. و لا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف.

إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة .

ولا شك أن اتساع البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكون قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة.

### ب . تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال فكثيراً ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو العكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة . ( إبراهيم عبد العزيز شيجا ، مرجع سابق ص 402-403)

فيتأثر الاتصال الصاعد مثلاً عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسر سيراً طبيعياً ومنتظماً حتى تنكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل. ويتأثر الاتصال الهابط أيضاً عندما تعتمد بعض المستويات الإدارية في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من المعلومات .

وهكذا يعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها وذلك ما لم تكون قنوات الاتصال آمنة وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه و نجاحه.

ج . طبيعة العمل: فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل وحدة ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال ، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح فالالاتصال المباشر يكون أكثر ببساطة وسهولة.

د . **حجم الجماعة** : لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية . ( **بفلة** غياث، 2006 ص 42).

### 2.11. المعوقات النفسية:

تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها .

#### أ. معوقات في المرسل :

تتخصر في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه وهذه العوامل هي الخبرة والتعلم والفهم والإدراك والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي :

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بأرسالها إلى المستقبل.
- إعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية .
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل .
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
- الاعتقاد بأن المرسل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث .

ب. معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل. ( أحمد ماهر 2000، ص 359-361).

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال .

ومثال على ذلك إذ أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه وإن الرئيس يريد توبيخه. ( إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سابق ص 404).

ج . فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة.

وفي هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية وسوف تكون النتيجة حجب المعلومات التي باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء أما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار .

د . المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً هاماً وحيوياً في التنظيم وأمرأً لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه، إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها، فمن ناحية أخرى يؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم .

ه . الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل ( معوقات اللغة ):

فالمرسل حينما يريد المستقبل بمعلومات معينة فإنه يصغيها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقاً لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي وقيمه، وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكون يقصده المرسل .

وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه .(نفس المرجع السابق ص 405-406).

3.11. المعوقات الفنية والمادية ( الوسيلة - الرسالة ) :

وتتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف بالشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال

كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي العملية الاتصال بعد أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية. ( علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، 2006 ص 70-73).

إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال تعطيل تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصورة المرئية.

### 4.11. المعوقات البيئية:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نضام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها واستمرارها فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناءً على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ضل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوقات وذلك للاتصال الضروري لسير العمل وهناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة أو قد يكون بارداً أو جافاً أو غير ذلك .

ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته وإعطائها العناية الكاملة والكافية كذلك لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع التغييرات التنظيمية و البيئة وحتى الشخصية فإنه حتماً يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.

### 12. إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي :

الحصول على اتصالات فعالة وناجحة داخل التنظيم، يلزم مراعاة الاعتبارات التالية:

أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه و أن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له ، أي يجب أن

تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملماً برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على ادراكها. (شعبان فرج، 2009 ص 183).

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة، مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كماً وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل أي أن تكون كمية المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها .

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

- ضرورة توفير قدر ممكن من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة و القراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يمكن المشتركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية ، التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح، أي يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها والتعرف بالمصطلحات أو الحقائق غير معروفة ومقارنتها بما هو معروف .( محمد يسري دعبس ، 1999 ص 29-30).

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار وتسهيل انتشارها.

- يمكن اللجوء إلى استشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الاتصالات داخل التنظيم ، وتقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لإصلاح الخلل وتنمية التنظيم ( غياث بوفلجة، 2006 ص 45).

### خلاصة:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة العلمية، الاتصال التنظيمي داخل المنظمات يبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت اهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة وأن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في التسيير من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة وتحقيق الأفراد وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

### تمهيد

1. مفهوم الأداء
2. أبعاد الأداء الوظيفي
3. عناصر الأداء الوظيفي
4. أنواع الأداء الوظيفي
5. نظريات الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة على الأداء
7. محددات الأداء الوظيفي
8. طرق قياس الأداء الوظيفي
9. من يقيم أداء الموظف
10. خطوات تقييم الأداء المهني وتحديد معاييرها
11. اجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي

### خلاصة

**تمهيد**

يعتبر الأداء من أهم العوامل التي تهتم بها المؤسسة حيث تعمل على تحسين مستواه لدى العمال بنية الوصول إلى الرفع من الإنتاج كما وتحسينه عينا ونظرا لهذه الأهمية القصوى فإن الباحثين أعطوه قدر كبير من الاهتمام فتعددت الدراسات في هذه المجال والتي التمسوا فيها أهمية شرح وتحليل وكذا التدقيق في بيعة وسبل تحسينه، وفي هذا العدد نقوم من خلال هذا الفصل الذي خصص لمتغير الأداء تسليط الضوء على هذا الموضوع ومختلف عناصره، كما يسمح عادة بإمكانية تصنيف العمال حسب معايير واضحة بالنسبة للمؤسسة التي يعملون فيها.

## 1 - مفهوم الأداء:

### التعريف اللغوي:

من أدى شيئاً أي أوصله ، أدى إليه الخبر، الأداء ايصال الشيء إلى المرسل إليه.(المنجد العربي في اللغة والإعلام، 2000، ص 451 )

### التعريف الإصطلاحي:

يعرفه رونالد دورون " الأداء على أنه عبارة عن تحقيق انتاج في العمل ومن خلاله نستطيع الحصول على معلومات وقدرات الفرد في مجال معين ".( رونالد دورون 1997 ص50،

يعرف عاشور أحمد صقر على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة ابعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. ( عاشور أحمد صقر ، 2005 ، ص 25 )

## 1 - 2 بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء:

### 1 - 2 - 1 مفهوم التقييم:

هي عملية تقرير النسبي أو كمية بالنسبة إلى معايير يحدد مدى توافق بين فكرة أو عوامل ما، وبين القيم السائدة ، اي أن هدف التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل المقوم صالحا، فاسدا وفاشلا، إذن هي عملية وزن وقياس تتضح بها عوامل النجاح ودوافع الفشل.(أحمد زكي بدون سنة ص141 ).

### 1 - 2 - 2 مفهوم الإنتاج:

هو ذلك النشاط الذي يمارس من قبل الفرد أو منظمة بالتظافر مع عناصر أخرى كالصورة المتعددة لرأس المال قصد إيجاد سلعة أو قيمة السلعة ويكون المفهوم الرياضي للإنتاج على النحو التالي:

$$\text{الإنتاج} = \text{الإنتاجية} \times \text{عوامل الإنتاج ( الصورة المتعددة لرأس المال)}$$

. (ALBERT DANIEL ET GEAN PIRSON,1972,15)

### 1 - 2 - 3 مفهوم الإنتاجية :

يشير إلى كل ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المحققة والأهداف المحددة من قبل المنظمة بعض النظر على التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المجالات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى. ( سهيلة محمد عباس على

حسين ، 1999 ص 125 )

### 1 - 2 - 4 مفهوم المردودية :

هو مفهوم فيزيائي يقارن ما حصل عليه الفرد فعلا وما ينتظر تحصيله على الوجه الأكمل، وهذا بإنجاز العماليات بدون خسارة، وقياس المردودية وعدد وحدات الإنتاج التي

يمكن بلوغها نظريا. (ALBERT DANIEL ET GEAN PIRSON,1972,15)

## 2 - أبعاد الأداء الوظيفي:

### p - كمية الجهد المبذول :

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية ، والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي الطاقة المبذولة .

### ب - الجهد المبذول:

فيعني مستوى بعض الأنواع لأعمال، قد لا يهتم كثيرا بصورة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي يقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

### ج - نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب على الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل قرار للمشكلة المعينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد انور سلطان ، 2003 ، ص 220 )

## 3 - عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي :

### 3 - 1 - المعرفة بمتطلبات العمل :

ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية بالبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

### 3-2 كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

### 3-3 نوعية العمل :

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.

### 3-4 المثابرة والثوق :

تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. ( العميرة محمد بن عبد العزيز ، 2003 ص 52 )

## 4 - أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع غرض اختيار معايير التقسيم، فإن نوع الأداء يكون حسب المصدر إضافة إلى معايير الشمولية.

### 4-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الذاتي او الأداء الداخلي والخارجي

### 4-1-1 الأداء الداخلي:

ويطلق هذا النوع من الأداء اداة الوحدة اي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- الأداء البشري : وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .
- الأداء المالي: وتكمن في فعالية بهينة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### 4 - 1 - 2 الأداء الخارجي:

هو النتائج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء، بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد اثرها. ( عمر محمد التومي السبلي ، 1988 ، 56 )

#### 4 - 2 حسب المعيار:

يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

● **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

● الأداء الجزئي : هو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإنتاج والتسويق .(نفس المرجع السابق ، ص 56)

## 5 - نظريات الأداء الوظيفي:

### 5 - 1 نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور " F- taylor-192 من ابرز ممثلي الإدارة العلمية فقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم كما وجد أنه ليس هناك معيار محدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، كما لاحظ على عدم وجود علاقة واضحة بين الأجور والإنتاج، كما ركز " تايلور " على وسائل رفع الإنتاج ذلك بتحديد معيار علمي بمعدل إنتاج العامل يكون على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصى " تايلور " على ضرورة الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أحسن طريقة للأداء . (عتيقة الحرارية ، 2003 ص 20 )

### 5 - 2 النظرية اليابانية في الإدارة (z)

قام "william Auchi" " وليام أوشي" بإجراء عدة دراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية في نهاية الأمر سميت نظرية (z) والتي تقوم فريضتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى ادائهم الوظيفي يؤكد " أوشي " على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجة نحوى الأفراد لأنه بالعاملين تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، ما اعتبر العمل الجماعي وتوحيد الجهود بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدرا أكبر من الفعالية في الأداء.تقوم نظرية (z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في .

● الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

● المهارة في التعامل وينتج ذلك عن الخبرة التجربة ، طول ممارسة العمل.

● العلاقات الإجتماعية المتبينة في حال توفر الثقة والمهارة المودة بين العمال فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي والإنتماء للمنظمة ما ينتج عنه رفع مستوى أداء الفرد الإنتاجية. ( نفس المرجع السابق، ص 28)

### 5 - 3 نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظريات العلاقات الإنسانية على الجوانب الإنسانية والإجتماعية في المؤسسة بذلك تستهدف العاملين للوصول إلى افضل انتاج لقد اكتشفت " ELTON MAYO " 1927 من خلال التجارب التي أجريت في شركة " HOWTHORNS " هوثورن أن نقص الإنتاج يعود الى الإهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من قيود العمل كما كشف " التون مايو " أن تحفيز العاملين يؤدي الى زيادة الأداء كما بين ان الإنتاجية تتأثر بعلاقة العاملين بزملائهم وبمشاكلهم الشخصية ( كامل محمد عويصة، 1996، ص 10 )

### 5 - 4 نظرية التقسيم الإداري :

ومن أهم رواد هذه النظرية ( هنري فايول، ماري بيكرنولت، مونتي ورايلي وغيرهم) فقد ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم والمظاهر الرئيسة للأداء المادي في العمل، وبالجوانب الفزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد شرعت هذه النظرية في التركيز على مستويات الهيكل التنظيمي ، كما استندت في إطارها الفلسفي والفكري على افتراض كفاءة المنظمة في الأداء يعتمد على المدير، كما إن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق الأفراد الأكفاء، فركزت على الجوانب المتعلقة بالتنظيم وتحليل العمليات الإدارية الأساسية فيها ويمكن ايجاز المبادئ الأساسية التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية فيما يلي :

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

- القيام بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة والمتماثلة في شكل وظائف ادارية متماثلة وفي هيئة اقسام ادارية.

- تجميع الأقسام المتماثلة في هيئة إدارات تنظيمية تناط بالإفراط. ( خيضر كاظم محمود ، 2004 ، ص 26 )

### 5 - 5 النظرية البيروقراطية:

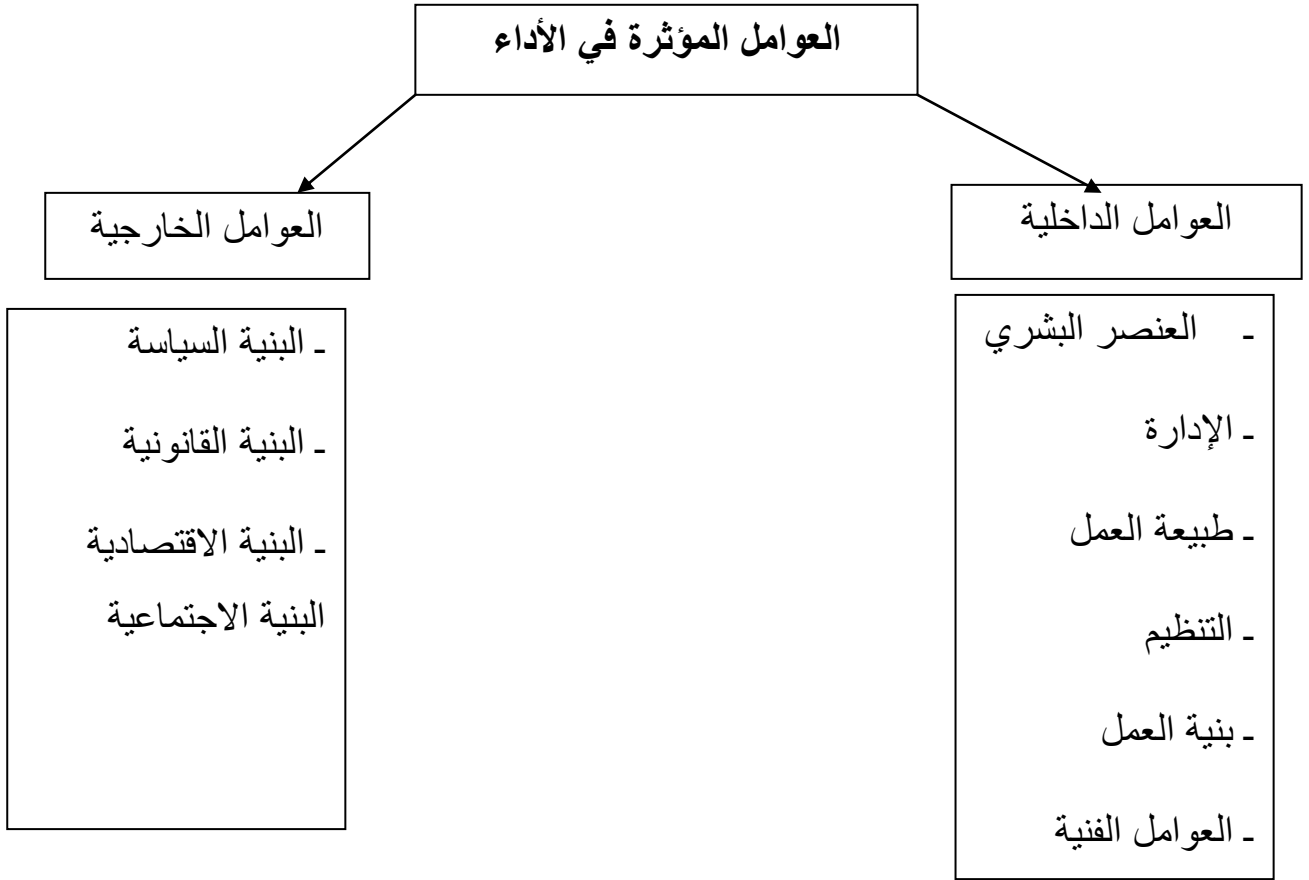
تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتمامه الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم في حدود الأوامر المشددة. وقام " ماكس فيبر " بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي يمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه على طاعته فيما يصدره عن تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، وقسمها إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية (الكرزمانية) السلطة التنفيذية والقانونية.

و إن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اختيار النواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي اثبت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. ( نفس المرجع السابق، ص 23 - 24 )

### 6 - العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر أداء الفرد بعوامل عديدة حصرها علي عبد الله في نوعين رئيسيين وهما العوامل الداخلية ، وكل نوع من العوامل يضم عدة انواعها من العوامل وتوضيح من خلال.

الشكل رقم(6): يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء



( على عبد الله ، 1999 ، ص 27 )

- كما يحدد علي عبد الله العوامل المؤثرة في الأداء في النقاط التالية

### 6-1 العوامل الداخلية:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل وهي تضم

**6-1-1 العنصر البشري:** أهم مورد في المؤسسة بإعتباره العامل الدينامي المؤثر في عملية الإنتاج أما العوامل الأخرى في تتأثر بالدرجة الأولى بالقرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤدي هو أساس في تحديد جودة الإنتاج كمية وتكلفته.

إن النمو المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها، معارفها ملكياتها والعمل على تنمية الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد



### 6-1-5 العوامل الفنية:

إن الماكينات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء في مجال الصناعة، وظروف تشغيلها ومدى توفر قطع الغيار الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الإشاعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعية و لائه للمؤسسة بالتبعية الإنتاجية.

### 6-1-6- طبيعة العمل:

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشاعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة بالتبعية الإنتاجية .

### 6-2- العوامل الخارجية :

وتشمل العادات والتقاليد الموروثة، بالإضافة إلى النزاعات الفردية في المجتمع والتي تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة ما من الناحية الثقافية، فهي تشمل المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة والذي يتمثل في نسبة الأمية من جهة والتعليم العالي ومخرجاته هذا التعليم من جهة والتعليم العالي ومخرجات هذا التعليم من جهة أخرى وكذا التعليم والتدريب وهذا من خلال أنواع برامج التعليم الفني والمهني وتوجيه خلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني إلى زيادة الاهتمام بالتعليم ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه ومدى تطابق النوعيات الموجودة في هذه المعاهد مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة للوظائف المتاحة في المؤسسة.

### 6-2-2 عوامل البيئة السياسية:

تتمثل في بيعة النظام السياسي والاستقرار ومرونة الأنظمة والتشريعات بالإضافة إلى السياسة الخارجية.

### 6 - 2 - 3 البيئة الاقتصادية :

الإطار الاقتصادي العام للدولة والاستقرار الاقتصادي يعني القدرة التامة للاقتصاد الوطني على تحمل التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار جهة وتخفيض العملة من جهة أخرى، راد على ذلك التضخم والنمو الاقتصادي بالإضافة إلى النظام البنكي ومدى الرقابة على البنوك، وتأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك إلى جانب السياسة المالية كالأنفاق الحكومي والفائض وكذا هيكل الاسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات وفعاليتها. (علي عبد الله، 1999، ص28).

### 7 - محددات الأداء الوظيفي:

أداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة المحددات وهي كالآتي : الجهد، القدرات، الإدراك والدور.

#### 7 - 1 الجهد :

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته والجهد يختلف من مهمة لأخرى وعمل لآخر حيث يكون بنسب متفاوتة أما ضعيفة أو متوسطة، كبيرة والجهد عادة ما يكون متعلق بالحالة النسبية للعامل ، وبطبيعة الحوافز التي تمنع له مقابل أدائه لعمل معين .

#### 7 - 2 القدرات :

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، والقدرة تكون مقرونة بالكفاءات والمهارات وهي تختلف من فرد لآخر ومن فترة زمنية لأخرى ، كما أن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعلا في تحسينها وتقديرها والدفع منها، ويشمل أيضا السرعة والدقة في أداء العمل وليس هناك العمل، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية

والمكتسبة وتعني قدرة الفرد على قيامة بعمل ما دون الحاجة على التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة والرسم.

ويمكن التمييز بين القدرات العقلية وغير العقلية ، حيث ترتبط الأولى بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.

أما الثانية: فتشمل على القدرات الحواس مثل : حده البصر، السمع وتمييز المسافات والألوان، وكذا بين المثيرات الصوتية المختلفة بالإضافة إل القرارات الحركية من الياقة والكفاءة والجسمانية، التي تتضمن بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها.(عقري زكية،2003، ص59).

### 7 - 3 الإدراك والدور :

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤشرات تأتيه في صور معلومات رئيسية، ومن مرؤوسه، ومن المنظمة ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل ، هذه المؤشرات يقوم الأفراد ببنائها وتنظيمها وتفسيرها، فهو يستوعبها ويفهمها بطريقة الخاصة متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة وأيضا بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

لذلك نجد الأفراد يختلفون في فهم و إدراكهم لطروف والواقع الذي يتعاملون معه ، فالتوجيه الذي يجئ للمؤسسين من رئسه ، قد يعتبره الفرد تدخلا لازم له في العمل ويعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس وعليه فإن الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تقوم بانتقاء وتنظيم وتعديل وتغيير أو تفسير المعلومات التي تصل الفرد عن طريق الحواس وذلك حسب معايير وانطباعاته (عبد البارئ محمد درة وزهير نعيم الصباغ،2008،ص289).

## 8 - طرق تقييم الأداء الوظيفي :

رغم تعدد وتبيان طرق قياس الاداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما

### 8 - 1 - الطريقة التقليدية:

يشكل الحجم أو التقدير الشخصي لرؤساء على أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعى إلى جمع بيانات أو معلومات على مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهتم بتنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز الآخرين أو مقارنة انجاز العام " انجاز الرجل البسيط " وتتكون هذه الطريقة من طرق فرعية منها:

### 8 - 1 - 1 طريقة المقارنة الثنائية ( المقارنة بين العاملين):

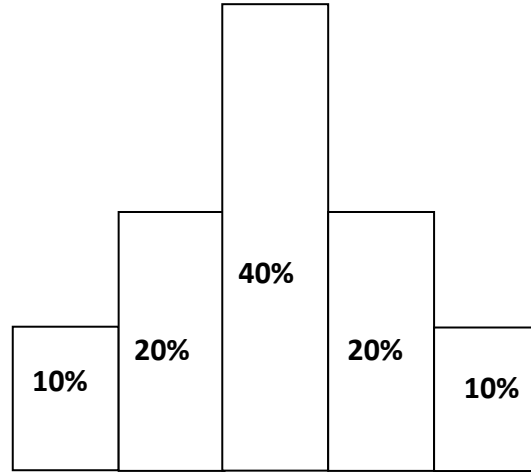
مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم، وتكون هذه المقارنة زوجية بتجميع المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين فمثلا إذا كان لدينا خمسة عمال (أ،ب،ج،د،هـ) يشكلون قسم الإنتاج وأردنا ان نقيم لديهم صفة التقليد بأوقات الدوام المدرسي فإننا نحصل على عشر ثنائيات أو علاقة أو قرارات.

بمعنى أن المقيم عليه أن يتخذ عشر قرارات حتى يصل إلى العامل الأفضل فإن كان (أ) أكثر تقليدا من (ب)،(ج)،(د) فإنه ينبغي أن نكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بأن العامل (أ) هو الأفضل.

20% من مجموعة أفراد تتوافر لديهم قدرات قليلة (ضعيفة)

10% من مجموعة أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة (ضعيفة جدا). (صلاح عبد الباقي، 2000، ص303).

كما يسمى التوزيع عند بعض الكتاب بالتوزيع الطبيعي يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقاييس، وتأخذ نسبة الناس الإنخفاض كلما بعدنا عن درجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض كما بينه الشكل التالي.



الشكل رقم (7) يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

هي عدم القدرة على تطبيق التوزيع الإعتدالي أو التطبيقي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم، لأن بعض الأفراد لن يقيم أدائهم بطريقة دقيقة لذلك تلجأ المنظمات لحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بالشكل التقريبي و اعتبارها وسيلة لاسترشاد لا غير. (رواية حسن ، 2001 ، ص228)

لكن من عيوب هذه الطريقة هو أن فعاليتها محددة إلى حد كبير بعدد أفراد المطلوب تقييم أدائهم، فإذا كان هذا العدد 25 عاملا مثلا كان المقيم (المشرف) القيام ب300 مقارنة لأصبح عدد المقارنات 435 مقارنة، أي زيادة 5 أفراد فقط تتطلب 135 من عدد المقارنات وهكذا، لذلك فإن أهمية هذه الطريقة لا تظهر إلا في المؤسسات قليلة العدد. (على السلمي، 1968، ص44)

### ● طريقة التوزيع الإجباري:

تهدف هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية تقييم، والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوس معين دون وجه حق معين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء بتوزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى التوزيع التكراري العادي، ويقتضي هذا التوزيع التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسبة موالية.

(صلاح عبد الباقي، 2000، ص303)

10% من أفراد المجموعة تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة .

20% من أفراد المجموعة تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدًا.

40% من أفراد المجموعة تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

### ● طريقة المقابلة

تتم هذه الطريقة بالشكل التالي:

- كتابة تقارير تفصيلية (من طرف المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء، المهارات.

- وضع الاقتراحات التطورية والتشجيعية في هذا الإطار نشير إلى أن المقاييس العامة تركز على طريقة المقابلة، التقارير الدورية طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية علمية أو نظرية. (مهدي حسن زوليف، 2004، ص211).

### 8 - 2 الطريقة الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العاملين بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتسد هذه الطرق على مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" و في نفس الوقت تعتمد على مستوى أداء العامل بمعزل عن الاخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالي و من أهم هذه الطرق:

● طريقة قياس الملاحظات السلوكية:

- التركيز على السلوك الملاحظ
- مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين
- تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة بالأهداف المخططة)، بتحديد الأبعاد المتوقعة للأداء و الأفعال ، و ملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل وزن بعد.

● طريقة مراكز التقييم:

- قياس مهارات ووصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات، الاجتماعية... الخ
- لكن من عيوب هذه الطريقة هي أن فعاليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، فإذا كان هذا العدد 25 عاملا مثلا لكان المقيم (المشرف) القيام ب 300 مقارنة لأصبح عدد المقارنات 435 مقارنة، أي زيادة 5 أفراد فقط تتطلب 135 من عدد المقارنات وهكذا، لذلك فإن أهمية هذه الطريقة لا تظهر إلا في المؤسسات قليلة العدد. (علي السلمي، مرجع سابق، 1968، ص44)

● طريقة التوزيع الإجباري

- تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرووس معين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء بتوزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسبة مواءمة. (صلاح عبد الباقي، 2000 ص303)

- 10% من أفراد المجموعة تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

40% من أفراد المجموعة تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

### ● طريقة المقابلة :

تتم هذه الطريقة بالشكل التالي:

- تحديد مقياس معين لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المدربين، وبصورة خاصة لأفراد المرشحين لإدارة العليا ومن لافتة النظر في هذا السياق هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا بتقييم الأداء، وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما ظهرت مداخل جديدة لوصفه وقياسه في مجالات النشاط والتسويق الإنتاجي والتمويلي وكذلك تقييم الأداء، وتحليل النظم والإدارة بالأهداف والمراجعة الإدارية.

وإلى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتأثير تحسين الأداء من خلال عدة عوامل مثل الإدارة والجودة الشاملة، والهندسة الإدارية، القياس المقارن. (توفيق الحسن، 2004، ص240)

### ● طريقة تحديد وضع الأهداف :

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المختصين والأداريين، وهناك مسميات كثيرة تطلق علي هذا المدخل. ومنها الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، وتخطيط العمل أو برامج المراجعة. (رواية حسن، مرجع سابق، ص213)

كما تعتمد على أساس أن العبرة بالنتائج، وهذا يعني أنّ الذي يقوم بعملية التقييم (وغالبا رئيس مباشر أو المشرف) لا تلتفت أي سلوك الأفراد، ولا أي صفاتهم الشخصية بل يهتم فقط بما استطاع و أن يحقق ومن نتائج في فترة زمنية محددة وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها

- تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه علي أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس من كل مرؤوس لوضع الأهداف أو الإتفاق عليها وتحديد المدة

التي ستحقق فيها إعطاء الفرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية وعند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية اي التي تم تحقيقها فعلا بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا يتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة اتمام المرؤوس لعمله، وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

- تحديد ووضع أهداف جيدة للمستقبل ( أحمد ماهر، 2001، ص302 ).

## 9- من يقيم أداء الموظف:

قد يظن للوهلة الأولى أن المشرف المباشر هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك رغم أن دور رئيس مباشر في كثير من المنظمات في الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم (السالم وصالح، 2002، ص120).

### أ-المشرف المباشر:

في العادة يقوم الرئيس المباشر بتقييم الأداء، وذلك لأن الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أنّ الرئيس المباشر هو الأدرى لجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه.ومع ذلك فإن الرئيس المباشر قد يتحيز لصالح أو ل ضد هذا المرؤوس أو ذلك، وقد يتخيل عوامل

غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة العلاقات الشخصية المحاباة (mandynoe,et

mandy, 2005 p252)

### ب - مدير والإدرات :

عادة ما يتعامل مدير الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي بعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤولياتهم،وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم اعدادها بموضوعية وعدالة وبعيد عن العلاقات الشخصية ولذا فإن

المسؤولية في متابعة التقارير واعدادها ورفعها إلى الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتقها مدراء الوحدات الإدارية، لذا فغن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للعالمين في وحداتهم الإدارية. (حمود والخرشة 2007، ص176)

### ج - تقييم الأقران:

ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل موظف بتقويم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سرى، ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال :

● طريق الترتيب :ويتمثل في ترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ .

● طريق التقديرات : وفيه يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.

● طريق الترشيحات: حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة، كما قد يطلب الموظف تسمية اسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصة، أن هذا النوع من التقييم يكون مفيدا في المواقف التي تتوفر فيها الأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، إلا أن لهذه الطريقة سلبياتها قد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة ، كما أن الزملاء قد يحكمون على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلا من مساهمة في إنجاز العمل المطلوب منه .(السالم وصالح، مرجع سابق، ص121)

### د - اللجان:

قد نشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم.

ولا يمنع شكل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة هؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وانجازاتهم السابقة، وإذا كان الهدف من معرفة تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل وإذا لم استخدام

بيانات حقيقية وبشكل صريح فسوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر. (نفس المرجع السابق، ص122)

**ه : التقييم الذاتي:**

إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها ، كذلك يعتبر الفرد هو أدري الناس بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في ابداء ملاحظات حول التقييم، وذلك لأن في دافع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر. (شاويش، 2005، ص104)

**و- إدارة الموارد البشرية:**

إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع علي عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث تقارير الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة ، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع علي عاتقها مسؤولية فرز تقارير تقييم الأداء حسب نوعيتها مما يسهل علي الإدارة العليا في المنظمة إتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية. (حمود والحرشة، 2007، ص167)

**10- خطوات تقييم الأداء المهني وتحديد معاييرها:**

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، و من ثم مناقشة التوقعات في الاداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات الصحيحة إن لزم الأمر ذلك، ويمكن توضيح هذه الخطوات في الفقرات التالية:

## 10 - 1 - تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة، لابد من الإعتدال على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء سيشير إلى أي عامل أو متغير كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد والملائم والمناسب للأداء الفعال.

إنه يختلف باختلاف مواصفات العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء، ومن هذه المواصفات والشروط. (صرفي محمد، 2007 ص 253)

● **الثبات :** ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوازن فإن الاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية مع شخص آخر ومن طريقة أخرى .

● **التمييز :** المعيار الجيد لابد ان يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة عن هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجواء والرواتب في ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية .

● **القبول :** لابد ان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة وبعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

## 10-2- توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير الأربعة للأداء الفعال، لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل إن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكيد من فهمها، وبالتالي لابد أن يكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية غير واضحة لديهم .

### 10-3- قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك اربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير المكتوبة . إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

### 10-4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هي خطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية التحقق في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم الفعلي التي ينسها العامل تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد من وان نتبع خطوة أخرى من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي ما يسمى بمناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين .(سهيلة محمد عباس علي حسين علي، 2007، ص244، 246)

## 11 - إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

### 11 - 1 تحديد الأسباب الرئيسية :

إن واحد من أهم الأهداف لتقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية.

### 11 - 2 مشاكل الأداء :

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد في ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاظ الأداء عائد للعاملين و أن ندرة الموارد المناخية لهم السبب الرئيسي ، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن

تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات 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 والموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيا أو إيجابيا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ

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

### 11 - 3 تطوير خطة الوصول إلى الحل :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشار بين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء. فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعده السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقترحة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

### 11 - 4 الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال و أسلوبه وأنماط الإتصال المباشرة. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص157-158)

### 5-11 - تحسين الموظف:

وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق :

- التركيز على موطن القوة وما يجب عمله اتخاذ اتجاه ايجابي عن طريق الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها.

- التركيز على ما يرغب الفرد وما يؤديه باعتبار ، فوجد العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤديها بشكل ممتاز

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب

### 11 - 6 تحسين الوظيفة:

إن التغيير في معاهد الوظيفة يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تسهل لهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الأفراد ونفوره منها ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطى دفعا للفرد الإستمرار في عملية وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال تحملهم على التدوير المهني لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف. (نفس المرجع السابق، 2003ص159).

## خلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية والضرورية في حياة العامل المهنية وعلى المنظمة أيضا نظرا من خلاله يقوم العامل المعنية وعلى المنظمة أيضا نظرا من خلاله يقوم العامل بالتعرف على أدائه الحقيقي بواسطته يمهد ويسهل للمنظمة على التعرف على فاعلية العاملين وهذا ما يساعدها في اتخاذ القرارات التنظيمية لذلك وجب عليها إتباع طرق أكثر موضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للبحث.

### تمهيد

1. التذكير بالفرضيات.
  2. الدراسة الاستطلاعية.
  3. منهج الدراسة.
  4. الدراسة الأساسية.
  5. عينة البحث وخصائصها.
  6. أدوات جمع البيانات.
  7. الخصائص السيكومترية للاستبيان.
  8. الأساليب الاحصائية المستعملة.
- الصعوبات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعد كل ما عرضناه في الجانب النظري، ننتقل إلى الفصل الرابع المتمثل في الجانب التطبيقي وفيه نختبر الفرضيات التي صغناها في بداية الدراسة وذلك لإخضاعها للمعالجة الإحصائية وإنتقاء الأسلوب الإحصائي لهذه المعالجة والتأكد من مدى تحقيقها وعدمها.

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل لكل بحث علمي يلجأ إليها الباحث، حيث تسمح له بالتعرف على ميدان بحثه، ومدى الامكانيات المتاحة والتي بإمكانها أن تساعد على السير في موضوع بحثه، فلا يخلو أي بحث علمي منها، وكذلك موضوع بحثنا.

وتمثلت دراستنا في زيارة مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL » والتي أخذ منها البحث، وفي إطار دراستنا لموضوع "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL »، التي سمحت لنا بالتعرف على مختلف الوحدات المتواجدة فيها، وقبل الشروع في الدراسة الاستطلاعية طلبنا الإذن من مسؤول الموارد البشرية الذي أبدى موافقته على إجراء البحث الميداني، فقد ساعدنا بإعطاء بعض المعلومات التي تخص المؤسسة، وعرفنا على بعض مسؤولي الأقسام، إضافة إلى مقابلتنا لبعض العمال وتوزيعها الإستبيان على عمال مديرية تسيير الموارد البشرية والشؤون العامة، وقمنا بشرح البنود الموجودة فيه وترجمة معظمها لبعض العمال الذين لا يحسنون باللغة العربية وأيضا قمنا بترجمتها باللغة القبائلية للعمال الذين لا يفهمون كلا اللغتين (الفرنسية والعربية).

## 2. منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي كمنهج متبع في هذه الدراسة لابرار العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو انسانية ويعطي "أمين الساعاتي" تعريفا شاملا للمنهج الوصفي فيقول: "يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيها وكميا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي

فيعطينا رقما يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى. (العساف صالح بن محمد 1995، ص189).

وبموافقة رئيس الوحدة قمنا بمقابلة العمال ولقد وزعنا الإستبيان على 10 عمال وقد بلغت عينة بحثنا بـ 110 عامل ولما استرجعنا الاستبيان قد تبين لنا أن الأسئلة في متناول الجميع وعليه عممنا أسئلة الاستبيان على جميع العينة وعددها 110.

### 3. الدراسة الأساسية:

#### 1.3. المجال الزماني والمكاني :

دامت دراستنا الميدانية مدة شهر حيث بدأت من 18 أفريل 2017 إلى غاية 18 ماي من نفس السنة وذلك بمؤسسة ميناء الجزائر "EPAL" وتقع هذه المؤسسة في خط عرض 47° وخط طول 04°، 03°. ويتكون من أربعة أرصفة للصيد، رصيف للبضائع العامة وفيه 44 رصيفا مجموع أطوالها 7147م والغاطس بين 3.75-6م وأرصفة صنادل الوقود، ورصيف للحاويات يبلغ 37م طول و10.5م عمق، ويشمل نطاق ميناء الجزائر العالمي الأرصفة رقم 31، 32، 33 و34 وهذا بعد التوسعة التي تمت بين 2008 و2009 وهي سنة دخول العقد حيز التنفيذ.

#### 2.3. لمحة تاريخية عن ميناء الجزائر:

لقد حظي ميناء الجزائر بثلاثة أسماء مختلفة تتراوح ما بين القرن الثاني قبل الميلاد والعصر الحاضر وتتمثل في التسميات في "إيكوزيم" وإيكوزيوم والجزائر في سنة 935م شرع "بولوغين ابن زيري" في تأسيس الجزائر على أثار معالم المدينة القديمة وأطلق عليها الإسم العربي الجديد "الجزائر" يعني "الجزر" إذ تبقى هذه الفترة الغنية والثرية نسبيا مرتبطة بظهور متكرر للبروج البحرية الإسبانية، فرغم إنهزامهم أمام العثمانيين القادمين لحماية الأهالي من الهيمنة الاسبانية تمسك الإسبان بـ "برج البنون" (Le Penon) الواقع على جزيرة حجرية إلى غاية سنة 1529 حيث يرجع بناء أول البناءات البحرية إلى هذا التاريخ.

بعدما ربط الداى خير الدين البنون (Le Penon) إلى المدينة بفضل حاجز مادي (Jette) وكذلك بالرصيف (Le Mole) على طول إمتداد الجزيرة مكونا بذلك ملجأ للسفن أثناء العواصف تم بناء هذا الجزء الأول من ميناء والمكون من حواجز طبيعية Blocs من طرف 3000 عامل في ظرف ثلاثة سنوات فقط ليشكل جزءا من الحاجز المائي الحالي.

### 3.3. تعريف مؤسسة ميناء الجزائر:

ميناء الجزائر مدار من طرف مؤسسة عمومية إقتصادية نشأت عن مرسوم رقم 82/286 بتاريخ 14 أوت 1982 وذلك جراء إعادة هيكلة قطاع الموانئ (الوكالة الوطنية للموانئ) وأصبحت مستقلة في سبتمبر 1989 وهي شركة ذات أسهم برأس مال إجمالي يقدر بـ 705 مليون دينار جزائري تابعة لوزارة النقل.

هي مجموعة التركيبات والهياكل (الكبيرة والصغيرة) بما فيها (المرسى- الحواجر- الأحواض- الأرصفة- مساحة التخزين- رافعات الرصيف الكهربائية وترجع لأمالك عمومية بحرية تساعد على استقبال وارسال البواخر أو عبور البضائع المحملة والمنزلة والمسافرين.

### 4.3. مهام وأهداف مؤسسة ميناء الجزائر:

لمؤسسة ميناء الجزائر أهداف تحاول تحقيقها ومهام يجب أن تقوم بها، ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول التطرق إلى الأهداف التي تقوم بها مؤسسة ميناء الجزائر.

#### أولا: مهام مؤسسة ميناء الجزائر:

إن مؤسسة ميناء الجزائر هي مؤسسة عمومية تتمتع بالسلطة المينائية وكذا فهي مؤسسة ذات طابع تجاري تحدد مهمها ونشاطاتها وفقا للمرسوم التأسيس المؤرخ في 14 أوت 1982 وهي تقوم في إطار المخطط الوطني للتطور الإقتصادي وذلك بهدف ترويج المبادلات الخارجية بمهام رئيسية وأخرى إضافية تتمثل فيما يلي:

أ. المهام الرئيسية:

- التسيير والأشغال.
- المحافظة على الهياكل الخاصة بالميناء.
- التنمية والتسيير الحسن للتجهيزات والمرور عبر البحر.

ب. المهام الإضافية:

- تأمين عبور الأفراد، البضائع والسلع في أحسن الظروف.
  - تسيير واستغلال وتطوير الموانئ التي هي مسؤولة عنها.
  - استغلال الأدوات المينائية والمنشآت.
  - تنفيذ أعمال الترتيب وإعادة الهيكلة المينائية.
- إضافة إلى العمل اليومي المنظم يضمن ميناء الجزائر عملا ليليا وأيام الجمعة وأيام العطل حسب طلبات الزبائن مع توفير تسهيلات وتخفيضات في أسعار الخدمات للمتعاملين والمستهلكين الدائمين.

ثانيا: أهداف مؤسسة ميناء الجزائر:

- يلبي حاجيات التجارة الخارجية للبلاد ملائمة التقنيات الجديدة للنقل البحري.
- بناء أرصفة عصرية.
- إعادة تنظيم النشاطات المينائية وتكزين العمال على جميع المستويات حيث تعتبر مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية هي الأداة التي تؤدي هذه المهمة.
- تهيئة مساحات مينائية وهذا لملائمتها مع التجهيزات المينائية الجديدة في مجال النقل البحري.
- إعادة التهيئة للمنشآت القاعدية.

### 5.3. تعريف مديرية الموارد البشرية والشؤون العامة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة إذ تقع على عاتقها المسؤولية وزيادة جودة الانتاج ونظرا للتحويلات الاقتصادية والتكنولوجية كازدياد الاستثمارات، اختلاف الاختصاصات الانتاجية وكذا الوظائف التقنية والآلية أصبح من الضروري على المؤسسات بالعامل البشري والمحافظة على الانسجام داخل المؤسسة عن طريق التسيير الأكثر جدارة في الموارد البشرية.

إن التقدم الأجر لمديرية الموارد البشرية والشؤون العامة لمؤسسة ميناء الجزائر هو أن تقوم مديرية الموارد البشرية بالإرشاد والإدراك وإحياء التنسيق ومراقبة وظيفة الموارد البشرية في مجالات الدراسات المختلفة بحيث تقوم بتحليل وإنجاز النصوص القانونية ففي مجال الدراسات تقوم بإعداد سياسة المؤسسة وتسهر على تطبيق نظام وأساليب إدارة الموارد البشرية أما في مجال الأحياء « L'Animation » فهي تقوم بتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية. ففي مجال التنسيق فهي تساعد مختلف المديريات العمليانية والوظيفية وفي مجال المراقبة فهي تسهر على تنفيذ النصوص القانونية واحترام الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.

### 6.3. دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

#### ● مصلحة تسيير المستخدمين:

- متابعة وإدارة الملفات الإدارية الفردية لموظفين.
- تنفيذ كل القرارات الإدارية وعقود العمل.
- تنفيذ برامج أو مخططات التوظيف.
- التكتل ومتابعة تطور المسار الإداري والمهني للعمل.
- تنفيذ التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالتطبيق السليم للنصوص المتعلقة بالعمال.
- إعداد الاحصائيات الدورية المتعلقة بحوادث العمل.

● **مصلحة التكوين:**

- تصميم وإعداد برامج التكوين.
- تحديد الميزانية ومخطط التكوين للمؤسسة.
- ابرام علاقات واتفاقيات مع هيئات التكوين الوطنية منها والخارجية.

● **المصلحة الإجماعية وإثبات المهنة:**

- إعداد الكشوف المتعلقة بالتوقعات عن العمل وإيداعها لدى الصندوق الوطني لحوادث العمل والضمان الاجتماعي.
- مراقبة ومتابعة قوائم المنح العائلية.
- تقوم بالتصريح عن حوادث العمل.
- تقوم بمتابعة ملفات العجز عن العمل.
- إعداد فهرس العطل المرضية الخاصة بالعمال.
- إعداد حسابات حوادث العمل والأمراض.
- متابعة الحياة المهنية للعمال من أجل الإحالة على التقاعد.

● **مصلحة الإحصاء:**

تعتمد مصلحة الاحصاء على لوحة القيادة للمؤسسة وتتمثل في:

- تقارير ترسل من طرف مختلف المديریات إلى مصلحة الاحصاء التي بدورها تقوم بتقديم تقرير شامل لكل العمليات المتعلقة بـ(العطل المرضية، الغيابات لمدة طويلة، التكوين، الترقية، حالة العمال الدائمين والمؤقتين في المؤسسة، معدل دوران العمل).

● **مصلحة الاستثمارات:**

- التسيير والتحكم في كل ممتلكات السرعة.
- ممتلكات السرعة مرقمة ومستقرة ومجهزة بأحدث التجهيزات.

● **مركز الأرشفة:**

- تقوم بحفظ كل ما يتعلق بملفات المستخدمين وكل ما يتعلق بوثائق المؤسسة.

7.3. دور ومهام مديرية الموارد البشرية والشؤون العامة:

1.7.3. دور مديرية الموارد البشرية:

إن قوة وظيفة مديرية الموارد البشرية في المؤسسة تقاس عن طريق دورين يجب أن تقوم بهما بصفة متكاملة ومتوازنة وهي كالتالي:

أ. مساعدة الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

وهي تشمل النقاط التالية:

- تقييم نقاط الضعف والقوة في مجال ثقافة وقيم المؤسسة.
- تشخيص نظام الاتصالات.
- تشخيص تطور الأفراد وهو ضروري للتطورات الاستراتيجية.

ب. تطوير سياسات وخطط عمل الموارد البشرية:

- تخطيط عملي للمناصب والأدوار التي تضمن إعادة توزيع الموارد البشرية في نطاق تقييم أداء المنتجات والخدمات والأسواق وكذا التكنولوجيا.
- تطور نظام الاتصالات والمعلومات والتكوين.
- اعداد سياسات خاصة بالأجور وأخذ النتائج المحصل عليها على مستوى المؤسسة والأفراد بعين الاعتبار.
- متابعة وتسيير ملفات إدارية خاصة بالعمل.
- التكفل بالمقررات الإدارية للمؤسسة وعقود العمل.
- تحضير الملف الإداري والملف الاجتماعي (M.G.I).
- إعداد احصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغياب ودوران العمل.

2.7.3. مهام مديرية الموارد البشرية:

- تتكفل مديرية الموارد البشرية بالمهام التالية:
- وضع برامج التكوين والتأهيل مع المديریات.

- تسيير الموارد البشرية وإدارة العمال.
- موافقة قواعد حساب الأجرة مع التعويضات الإجمالية والجنائية.
- الوقاية والتكفل بالتعقيدات الإجماعية والجماعية.
- التكوين والالتقان لكل عمال المؤسسة.
- التنسيق بين المصالح وبين الموارد البشرية.

#### 4. عينة البحث وخصائصها:

توجهنا إلى مكان دراستنا في المؤسسة ميناء الجزائر "EPAL" قمنا بمقابلة المسؤول في تلك المؤسسة وشرحنا له سبب زيارتنا وسألناه عن إمكانية توزيعنا الاستبيان في مؤسستهم. بعدما أخذنا الموافقة، عدنا في اليوم الموالي وقمنا بتوزيع استبيان على عينة تتكون من 110 فردا من المجتمع الأصلي الذي يمثل 158 فردا.

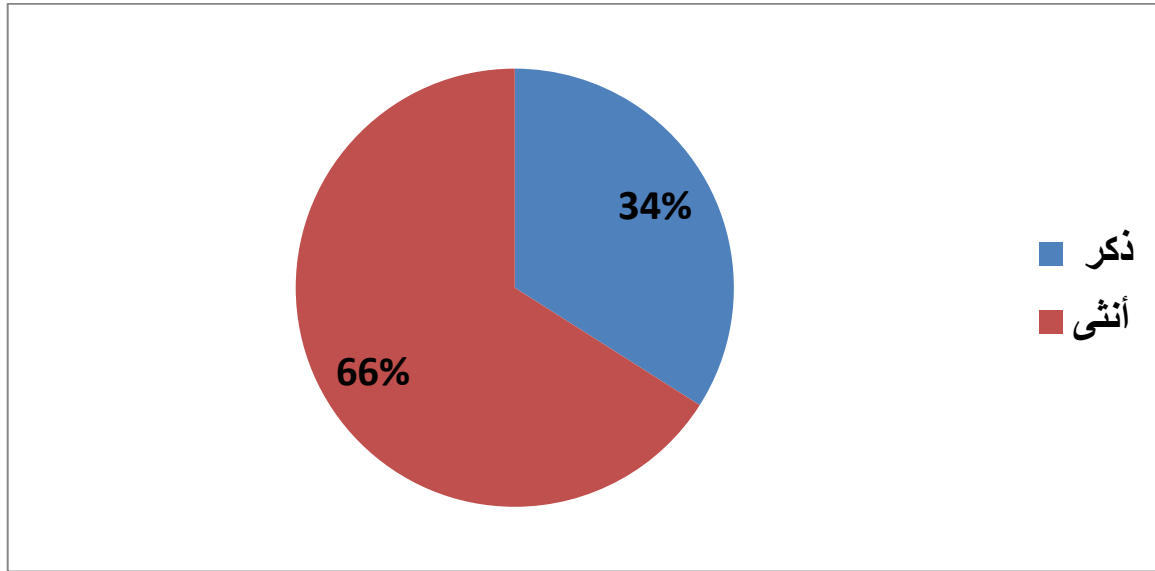
واختيارنا كان عشوائيا حيث وزعنا الاستبيان للعمال حتى توصلنا إلى العينة التي نريدها ولم يتم اختيار الأفراد.

1.4. خصائص العينة ومميزاتها:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	34	%34
أنثى	66	%66
المجموع	100	%100

الشكل رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

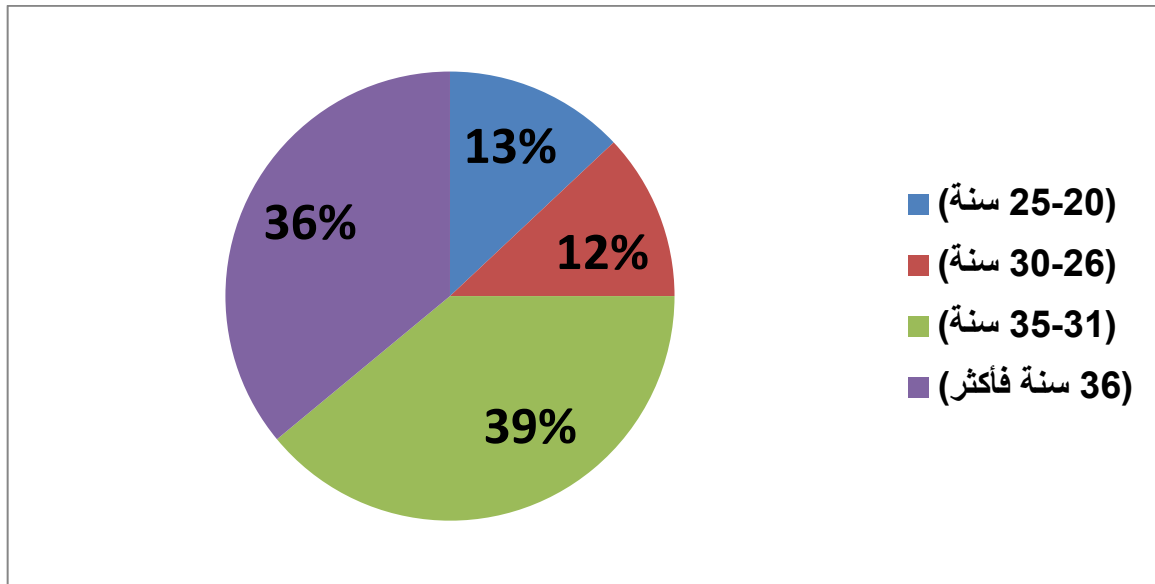


انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (01) والشكل رقم (08) الذي يظهر أسفله. تبين لنا أن نسبة الإناث تقدر بـ 66% وتمثل أكبر نسبة بينما نسبة الذكور بـ 34% كأقل نسبة.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
(20-25 سنة)	13	13%
(26-30 سنة)	12	12%
(31-35 سنة)	39	39%
(36 سنة فأكثر)	36	36%
المجموع	100	100%

الشكل رقم 09 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:



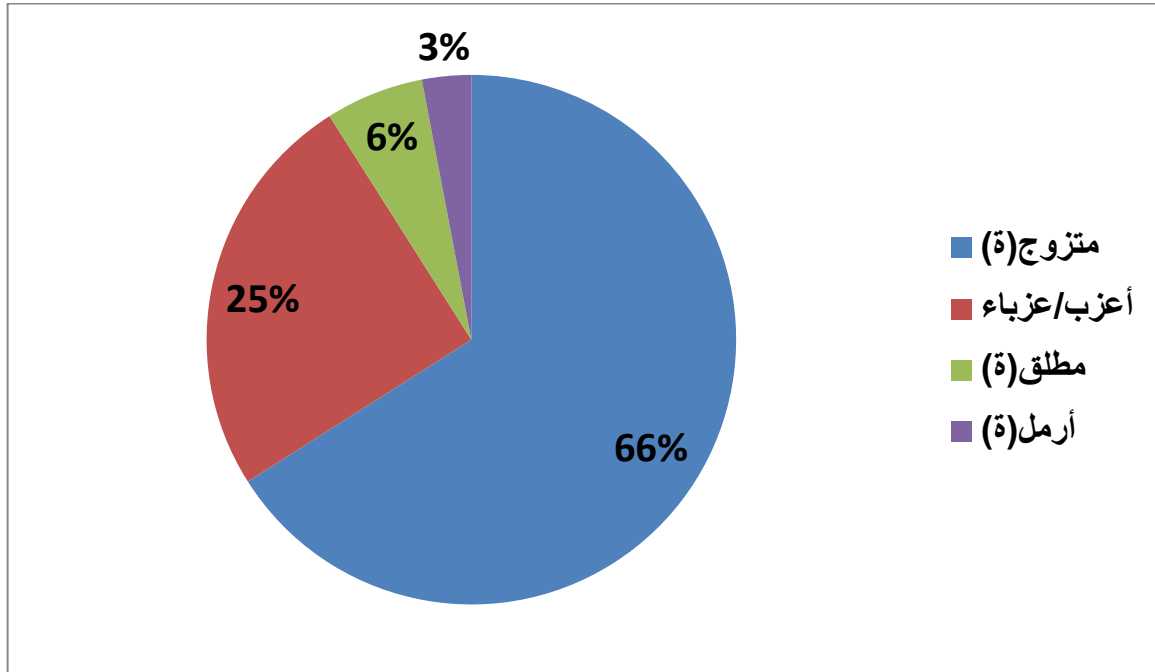
انطلاقاً من الجدول رقم (02) والشكل رقم (09) الذي يظهر أسفله نلاحظ أن أعلى نسبة هي 39% لفئة (35-31 سنة) ثم تليها نسبة 36% لفئة 36 سنة فأكثر، ثم تأتي نسبة 13% لفئة (25-20 سنة) وفي حين نجد نسبة 12% تمثل فئة (30-26 سنة).

وعليه تبين لنا أن معظم العمال من فئة الشباب نظراً للطاقة المهنية والخفة والنشاط وحيوية العمل. ففيه يكون العامل في أعز شبابه وبكامل قدراته الجسمانية وذاكرة قوية مقارنة بالأقلية من باقي الفئات.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج(ة)	66	%66
أعزب/عزباء	25	%25
مطلق(ة)	06	%06
أرمل(ة)	03	%03
المجموع	100	%100

الشكل رقم 10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:



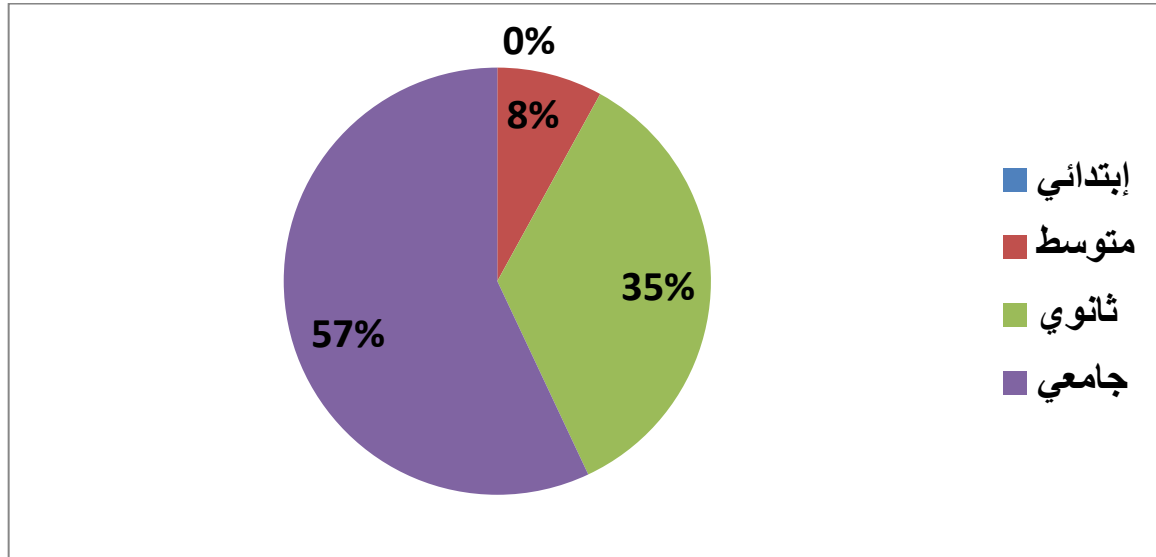
انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (03) والشكل رقم (10) الذي يظهر أسفله نلاحظ أن أعلى نسبة هي %66 خاصة بفئة المتزوجين. ثم تليها نسبة %25 تمثل فئة العازبين، وفي حين نجد نسبة %06 تمثل فئة المطلقين وأخيراً نجد نسبة %03 تمثل فئة الأرامل.

وعليه تبين لنا أغلب العمال متزوجين وهذا ما يدل على أن فئة المتزوجين يحتاجون لهذا العمل لتلبية حاجات أفراد عائلتهم، كما أنهم أكثر تمسكاً بالعمل مقارنة بالفئات الأخرى.

الجدول رقم (04) يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
08%	08	متوسط
35%	35	ثانوي
57%	57	جامعي
100%	100	المجموع

الشكل رقم 11 يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



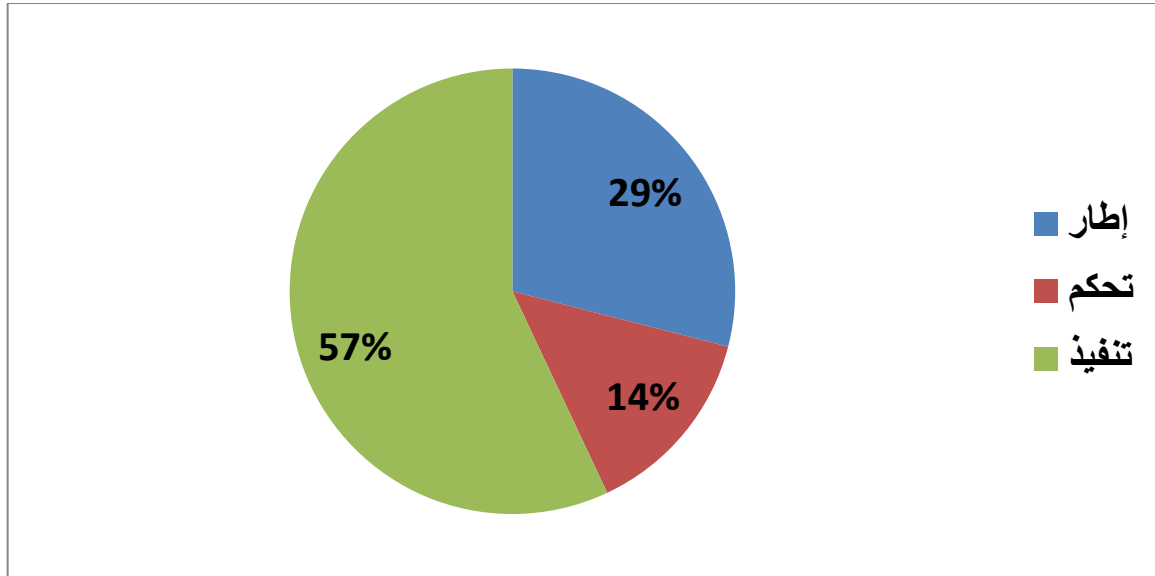
يتبين من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (11) الذي يظهر أسفله نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية يمثلها المستوى الجامعي وذلك بنسبة 57% ثم تليها نسبة المستوى الثانوي بـ 35% ثم المستوى المتوسط بنسبة 08% وأخير المستوى الابتدائي الذي يمثل 00%.

وعليه تبين لنا من خلال البيانات الاحصائية أن أغلب العمال ذوي مستوى جامعي وثنانوي نظرا لأهمية متطلبات العمل فيها وهذا ما يدل أن مستوى العاملين داخل المؤسسة ذو مستوى جيد.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	29	29%
تحكم	14	14%
تنفيذ	57	57%
المجموع	100	100%

الشكل رقم 12 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:



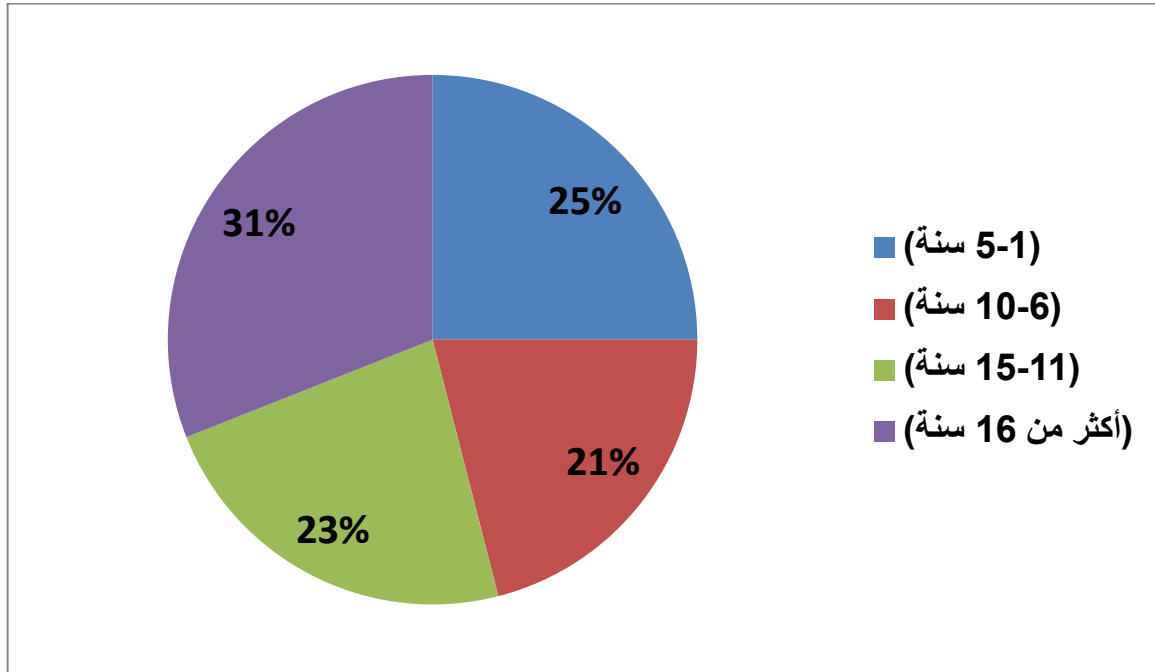
انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (05) والشكل رقم (12) الذي يظهر أسفله نلاحظ أن أعلى نسبة هي 57% وهم من عمال التنفيذ، ثم تأتي بعدها نسبة 29% والتي تمثل عمال الإطارات، وفي حين نسبة 14% تمثل أصغر نسبة وهي التي تتمثل في عمال التحكم.

ومن خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن معظم العمال منفيذين وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة. وهذا ما يستدعي الحفاظ على الاستقرار المهني للعاملين.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
(1-5 سنة)	25	25%
(6-10 سنة)	21	21%
(11-15 سنة)	23	23%
(أكثر من 16 سنة)	31	31%
المجموع	100	100%

الشكل رقم 13 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:



من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (13) الذي يظهر أسفله نلاحظ أن أفراد العينة أكثر من 16 سنة هم الأكثر عدداً، حيث بلغ عددهم 31 عاملاً بنسبة 31% ثم تليها الفئة التي تتراوح بين 1 و5 سنوات حيث تقدر عددها بـ 25 عاملاً بنسبة 25% ثم الفئة التي تتراوح بين 11 و15 سنة حيث تقدر عددها 23 عاملاً بنسبة 23% وأخيراً فئة الأفراد التي تتراوح بين 6 و10 سنوات حيث تقدر عددها 21 عاملاً بنسبة 21%.

## 5. أدوات جمع البيانات:

### 1.5. الاستبيان:

إضافة إلى الملاحظة والمقابلة قمنا بتصميم استبيان وهو من أجل وسائل البحث العلمي المعتمد عليه في كثير من الأبحاث العلمية ويتكون هذا الأخير من 52 سؤالاً من النوع "ليكارت الخماسي": موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة. ولقد نضمناه على شكل محاور أساسية للبحث.

#### - المحور الأول:

يتكون المحور الأول من البيانات الشخصية وتتضمن كل من:

الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وأخيراً الأقدمية في العمل.

#### - المحور الثاني:

وأسئلة هذا المحور متعلقة بالفرضية الأولى وهي "الإتصال النازل" ويتكون من 9 بنود وهي كالتالي من 1 إلى 9 بنود وهدفنا معرفة إن كان هناك اتصال نازل في مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL ».

#### - المحور الثالث:

وفرضية هذا المحور هي "الاتصال الصاعد" ويتكون أيضاً من 9 بنود وهي كالتالي: من 10 إلى 18 وسعينا إلى معرفة إن كان هناك اتصال صاعد في مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL ».

- المحور الرابع:

وأسئلة هذا المحور متعلقة بالفرضية الثالثة وهي "الاتصال الأفقي وتتكون من 9 بنود وهي كالتالي من 19 إلى 27 وهدفنا معرفة إن كان هناك اتصال أفقي في مؤسسة ميناء الجزائر « EPAL » .

- المحور الخامس:

وهي أسئلة حول الأداء الوظيفي ويتكون من 1 إلى 25 بندا.

6. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1.6. الخصائص السيكومترية لاستبيان الاتصال التنظيمي:

1.1.6. صدق استبيان الاتصال التنظيمي:

تم التأكد من استبيان الاتصال التنظيمي بطريقتين وهي:

أ. صدق المحكمين:

لحساب الصدق الظاهري تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتمثلين في أساتذة علم النفس العمل والتنظيم، تخصص تسير الموارد البشرية وعددهم سبعة (07) أساتذة وذلك بهدف تحديد إنتهاء الفقرة إلى المقياس وكذا من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين واجراء ما يلزم من حذف وتعديلات ولقد تم تصحيح ما يجب تصحيحه وإضافة البنود الناقصة وكذلك أحدث جميع الملاحظات بعين الاعتبار.

ب. الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

الصدق الذاتي ثبات الاستبيان  $\sqrt{}$

$$0.92 = \sqrt{0.86}$$

### 2.1.6. ثبات استبيان الاتصال التنظيمي:

تم حساب ثبات استبيان "الاتصال التنظيمي" عن طريق حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كالتالي:

الجدول رقم ( 07 ) يمثل نتائج ثبات العبارات لبعء "الاتصال التنظيمي".

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
27	0.86

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نتائج ثبات العبارات الخاصة ببعء الاتصال التنظيمي المتمثلة في (27) عبارات حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.86 فهو ثابت قوي.

### 2.6. الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي:

#### 1.2.6. صدق استبيان الأداء الوظيفي:

تم التأكد من صدق استبيان الأداء الوظيفي بطريقتين:

#### • صدق المحكمين:

لحساب الصدق الظاهري تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتمثلين في أساتذة علم النفس العمل والتنظيم، تخصص تسيير الموارد البشرية وعددهم سبعة (07) أساتذة وذلك بهدف تحديد إنتماء الفقرة إلى المقياس وكذا من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين واجراء ما يلزم من حذف وتعديلات ولقد تم تصحيح ما يجب تصحيحه وإضافة البنود الناقصة وكذلك أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار.

ب. الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ.

الصدق الذاتي =  $\sqrt{\text{ثبات الاستبيان}}$

$$0.86 = \sqrt{0.76}$$

2.1.6. ثبات استبيان الاتصال التنظيمي:

تم حساب ثبات استبيان "الأداء الوظيفي" عن طريق حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كالتالي:

الجدول رقم ( 08 ) يمثل نتائج ثبات العبارات لبعد "الأداء الوظيفي".

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
25	0.76

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن نتائج ثبات العبارات الخاصة ببعد الأداء الوظيفي المتمثلة في (25) عبارات حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.76 فهو ثابت قوي.

7. الأساليب الإحصائية المستعملة:

1.7. النسبة المئوية:

استخدمنا النسب المئوية لحساب التكرارات وتحليل البيانات الشخصية ولمقارنة النتائج ولحساب النسب المئوية لتكرار معين نقسم التكرار على المجموع ويضرب في 100 والقانون كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرار}}{\text{أفراد العينة}} \times 100$$

### 2.7. معامل الارتباط "بيرسون":

واستعملنا معامل بيرسون لحساب درجة العلاقة بين ويرمز لهذا المعامل بـ (R) وهو بعد كأحد المؤشرات الاحصائية البارومترية لدراسة قوة الاتجاه العلاقة بين متغيرين كميين (X) (Y) احدهما مستقبل وثانيهما تابع يستعمل هذا المعامل عندما يفترض الباحث أن تغير المتغير الأول يتبعه تغير المتغير الثاني كما أنه يستعمل عندما يفترض الباحث أن تغير في المتغير الأول يؤدي إلى نقصان المتغير الثاني ومعادلته:

حيث:  $x$  درجة المتغير المستقبل.

$Y$  درجة متغير ثابت.

مج  $(x)^2$  مجموع مربعات درجات المتغير التابع.

$M$  عدد أفراد العينة.

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

### 3.7. أساليب المعالجة الاحصائية:

برنامج الـ SPSS أو (Statistical Package for Social Science) الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لادخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أملاً لهذا الغرض، ولكن اشتهر على معظم الاختبارات الاحصائية (تقريباً) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية. يستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير احصائية أو أشكال وتستخدم الحزم جعل التحليل الاحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء ويعتبر محرر بيانات SPSS الواجهة الأولية للحزم

وهي واجهة تشبه الجداول الالكترونية وتستخدم لإدخال البيانات الخام لأول مرة. ومن خلال المحرر يمكن قراءة البيانات وتعديلها أو تغييرها التعامل مع المتغيرات وتسميتها أو تغيير أسمائها ومن خلال محرر البيانات تحفظ ملفات البيانات وتسمى ملفات بيانات DATA

.FILES

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على عينة البحث التي كانت معينة بتطبيق وتوزيع الاستبيان عليها وكذا مجال الدراسة المعنى باجراء التربص به إضافة إلى المنهج الذي ساعدنا في دراستنا والذي انتهجته خلال مدة البحث وكذا أهم الوسائل التي استخدمناها في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراستنا دون اهمال الطريقة التي سوف تعالج فيها النتائج المتحصل عليها.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

- تمهيد

1- التذكير بالفرضيات

2- عرض وتحليل النتائج

3- مناقشة نتائج الفرضيات

4- استنتاج عام

5- اقتراحات

### تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق الإجراءات المنهجية في الدراسة والمتمثلة في المنهج المتبع ومواصفات العينة الاستطلاعية والأساسية ، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية حيث سنشرع في هذا الفصل في عرض النتائج المتوصل إليها بشكل مفصل وفقا للفرضيات المطروحة.

## 1- عرض نتائج الدراسة

## 1.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EAPL.

## الجدول رقم (09): يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال النازل	100	0.34	0.6	0.57	0.01	دالة
		0.91	0.7			
الأداء الوظيفي						

الجدول رقم (09): يمثل استنتاجات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الأولى بعد معالجة البيانات ببرامج SPSS يتضح لنا من خلال الجدول رقم 09 الخاص لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية يبين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL إن المتوسط الحسابي بمحوري الاتصال النازل والأداء الوظيفي قدر ب 0.34 و 0.91 على التوالي في حين توصلنا على انحراف معياري بقيمة 0.6 و 0.7 على التوالي بينما تحصلنا على درجة الارتباط بين محوري الاتصال النازل والأداء الوظيفي التي قدرت 0.57 وذلك باستعمال معامل ارتباط بيرثون ومن خلال هذه النتائج يتضح جلياً أن هناك علاقة دالة إحصائية بين محور الاتصال النازل والأداء الوظيفي عند مستوى الدالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى إلى مفادها توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر قد تحققت.

## 2.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

وبالتي تنص على وجود دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر الجدول (10) :رقم يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال الصاعد	100	0.32	0.3	0.63	0.01	دالة
الأداء الوظيفي		0.91	0.7			

الجدول رقم (10): يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الثانية، بعد معالجة البيانات ببرامج SPSS يتضح لنا من خلال الجدول رقم 10 الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL أن المتوسط الحسابي لمحوري الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي قدر ب : 0.32 و 0.91 على التوالي في حين تحصلنا على انحراف معياري بقيمة ؛ 0.3 و 0.7 على التوالي بينما تحصلنا على درجة الارتباط بين محوري الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي التي قدرت ب 0.63 وذلك باستعمال معامل ارتباط بيرسون ومن خلال هذه النتائج يتضح جلياً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL قد تحققت .

### 3.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي

الجدول رقم:(11) يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال الأفقي	100	0.32	0.2	0.46	0.01	دالة
الأداء الوظيفي		0.91	0.7			

الجدول رقم:(11) يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الثالثة،

بعد معالجة البيانات ببرامج SPSS يتضح لنا من خلال الجدول رقم 11 الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر، إن المتوسط الحسابي لمحوري الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي قدر ب 0.32 و 0.91 على التوالي بينما حصلنا على درجة الارتباط بين محور الاتصال الأفقي والأداء التي قدرت ب 0.46 وذلك باستعمال معامل ارتباط بيرسون ومن خلال هذه النتائج يتضح جلياً أن هناك علاقة دالة إحصائية بين محور الاتصال الأفقي ومحور الأداء عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر قد تحققت.

4-1- عرض نتائج الفرضية العامة :

والتي تنص: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الجدول رقم (12) يمثل عرض نتائج العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاتصال التنظيمي	100	0.93	0.9	0.69	0.01	دالة
الأداء الوظيفي		0.91	0.7			

الجدول رقم: (12) يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية العامة بعد معالجة

البيانات ببرامج SPSS يتضح لنا من خلال الجدول رقم 12 الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL.

إن المتوسط الحسابي لمحوري الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي قدر ب 0.93 و 0.91 على التوالي في حين حصلنا على انحراف معياري بقيمة 0.9 و 0.7 على التوالي بينما حصلنا على درجة الارتباط بين محوري الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي التي قدرت ب 0.69 وذلك باستعمال معامل ارتباط بيرسون ومن خلال هذه النتائج يتضح جلياً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الاتصال التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي ومحور الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها ؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL قد تحققت .

## 2. مناقشة نتائج الفرضيات :

## \* مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال نتائج التي توصلنا إليها من خلال جدول رقم 09 سوف نقوم بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة والتي تسمح لنا بالإجابة على الفرضية الأولى التي مفادها أن الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.57.

وهذا الاتصال النازل الذي يتم من طرف الإدارة موجه إلى العمال يحمل مجموعة من القرارات والتوجيهات بهدف تنفيذها من طرف العمال ، وهذا ما أشار إليه " محمود المساد " في كتابه الإدارة الفعالة على أن الاتصال يساعد المنظمة على تزويد عمالها بالتعليمات، كذلك الأسس والمعايير والوظائف المسندة والأهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بالشركة وملامح ثقافتها العامة، وهذا يساعد على ترسيخ وفهم أفضل لأهداف المؤسسة. إضافة إلى دراسة محمود المساد نجد نظرية " تايلور " التي بينت أيضاً أن العملية الاتصالية وفقاً لنظرية العلمية تقوم على مبدأ أساسي وهي نقل رسالة محددة وواضحة لا تحمل إلا الأوامر والتعليمات من طرف مرسل المعلومات والمتمثل في الإدارة العليا إلى مستقبلها وهم العمال مباشرة .

ويكمن دور الاتصال النازل في إيصال معلومات وأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع فهم جيد لطبعا تلك المعلومات والقرارات مما يساعد العمال على معرفة طريقة تادية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء أثناء قيامهم بالإنجازات دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل وتحمله مسؤولية العمل، إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

**\* مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :**

من خلال نتائج التي توصلنا إليها من خلال جدول رقم 10 سوف نقوم بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة والتي تسمح لنا بالإجابة على الفرضية الثانية التي مفادها أن الاتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.63.

وبوجود اتصال صاعد دليل على أن الإدارة تتيح الفرصة للعمال للإدلاء بمختلف انشغالاتهم واهتماماتهم بكفاءة عالية وجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والرضا المهني وهذا ما أدى إلى تحقيق فعالية أدائهم المهني من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتخلص من المشاكل والضغوطات العمل وذلك عن طريق التعاون بين العمال والإدارة في إحداث التغيير والتنمية الشاملة للمؤسسة.

وهذا ما توصل إليه " صالح بن نوار " في دراسته ( 2005 ) التي من خلالها توصل إلى أنه من الضروري اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة وهذا الجو يوثر على مستقبله الوظيفي لكي يتمكن من بذل الجهد من أجل نجاح هذه المؤسسة فمعظم العمال يفضلون مقابلة المسؤول من أجل طرح المشاكل التي تعترضهم أثناء ادائهم المهني. أي رغبة العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم وهذا إن دل على شيء وإنما يدل على اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والامتناع لانشغالاتهم وبالتالي يزيد من اخلاصهم في ادائهم المهني ويجعل العلاقة إيجابية بين الإدارة والعمال ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

**\* مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :**

من خلال نتائج التي توصلنا إليها من خلال جدول رقم 11 سوف نقوم بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة والتي تسمح لنا بالإجابة على الفرضية الثالثة التي مفادها أن الاتصال الأفقي له علاقة بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.46.

وهذا الإتصال الأفقي الذي غالبا ما يخرج عن نطاق العمل فيتعدى ذلك إلى إقحام مواضيع دون صلة بالعمل، ما يؤدي لضياع الوقت وما يعبر عنه بانخفاض معتبر في مردود العمل كما ونوعا وهذا ما لم نلتمسه في مؤسسة ميناء الجزائر EPAL إذ أن الاتصال يكون في نطاق العمل ويقدم الجديد كما أن الاتصال الأفقي يمكن أن يستغل لتحقيق أهداف شخصية بالعامل نفسه وهذا ما أكده العالم فايول « Fayol » في قوله: " إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة في نظريته عن الأسس العلمية الإدارية وأن الإفراط في الاتصال الأفقي يؤدي عادة إلى التصرف عن المسؤوليات وارتكاب الأخطاء في العمل التي لا تشجع العمال على الأداء ويمكن أن تتحول إلى عدا بين العمال وخصوصا عن وجود أفراد معينين يحتلون الصدارة في الأداء والانجاز.

إن الاتصال الأفقي الفعال سواء كان رسمي أو غير رسمي يخلق جوا من النشاط والحيوية الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء.

**\* مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة :**

من خلال ما تم التوصل إليه من تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن القول إن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر EPAL قد تحققت.

### الاستنتاج العام :

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي بأبعاده الثلاث (النازل- الصاعد- الأفقي ) والأداء الوظيفي وذلك من خلال اختبار صحة الفرضية التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL".

وبعد الدراسة الاستطلاعية ونزولنا إلى ميدان البحث ومقابلة العمال وبعد تطبيق المقياس على عينة البحث وبعد تفريغ وتحليل محاور المقياس التي وزعت على عينة قوامها 110 عامل ينتمون إلى مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL" تم التوصل إلى النتائج التالية:

\* توحيد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL"، حيث قمنا بالنتائج المتحصل عليها من الفرضيات الجزئية الثلاثة وبالتالي توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL" على مستوى عينة البحث.

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين ( 0.57) وهي علاقة قوية، مما يعني وجود العلاقة بين هذين المتغيرين وبالتالي تحققت الفرضية التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL" على مستوى عينة البحث .

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث قدرت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.63) وهي علاقة قوية مما يعني وجود العلاقة بين هذين المتغيرين وبالتالي تحققت الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL" على مستوى عينة البحث .

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي حيث قدرت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين ( 0.46) وهي علاقة متوسطة مما يعني وجود العلاقة بين

هذين المتغيرين وبالتالي تحققت الفرضية التي مفادها توجد ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء الجزائر " EPAL " على مستوى عينة البحث .

### إقتراحات:

\* إن مسألة الاتصال التنظيمي يجب أن تثير اهتمام الكثير من مسيري المؤسسات الاقتصادية فالمسيرون الذين يريدون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين حتى يقدم أقصى ما لديهم من جهد في العمل .

\* أصبح اليوم الاتصال لزاما على مسيري المؤسسات الاقتصادية بالجزائر إعادة النظر للطرق وأساليب الإدارة في التسيير والتنظيم وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية وذلك عبر تعديل أو تعبير السياسة الاتصالية المتبعة بشكل يمكنها من الاستمرار والتطور والنمو في ظل الكم الهائل والمتسارع من التغييرات المتواصلة يوميا، محلياً وعالمياً، وحتى يتسنى لمؤسساتنا الوطنية إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها.

\*توفير وسائل الاتصال بأنواعها والتي تساهم في نقل القرارات والمعلومات بين الرؤساء والعمال

\* إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة واتصال انشغالهم ولكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظيم هذه الحريات.

\* ضرورة اتصال العمال الميدانيين مع المشرفين أو مع رؤساء المصالح أو المسؤولين الرئيسيين أو مع المدير العام كل واحد على مستواه قصد التساؤل حول طريقة العمل أو طلب ترقية أو رفع تظلم أو شكوى أو الإعلام بحدوث شيء عارض خلال ممارسة المهام .

\* يجب على الإدارة عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها.

\*زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكييف وترقية وفهم التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات الملقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشرة على أدائهم المهني أو الوظيفي .

## خلاصة عامة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول علاقة الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء الجزائر، محاولين إبراز أهمية الاتصال في نجاح العمليات التنظيمية والإدارية.

فالالاتصال يلعب في المؤسسة دوراً هاماً وحاسماً من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق فعالية قصوى تضمن لها البقاء والاستمرار أولاً، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني شيئاً فشيئاً ، وبالتالي يعتبر مجال الاتصال ميداناً خصباً للدراسة العلمية ونقطة التقاء يوفر إليها الباحثون من تخصصات متعددة واهتمامات متباينة، والذي أصبح اليوم من الموضوعات الهامة في المؤسسات خاصة بعد الاهتمام بالعنصر البشري كمورد هام في المنطقة وبعد التطورات المتصاعدة التي أصبحت تعرفها بيئة المؤسسة على مختلف اشكالها واحجامها .

كما أن المؤسسة ميناء الجزائر تحرص على توفير الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسراً من المعرفة والثقة المتبادلة عن طريق تحفيزهم على الجيد وعلى تحملهم المسؤولية و ايقاظ روح المشاركة .في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على إنتاج الأعمال ، ليصبح الاتصال وسيلة للبقاء في مجرى المعلومات الهامة في حياة المؤسسة وهدف لتحسين الترابط والانسجام بين مجموعاتها وتحفزهم بتدعيم الثقافة التنظيمية والشعور بالانتماء إلى تحسين دوران المعلومات الداخلية.

وفي الأخير يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العملية قد مكنتنا هذا الموضوع من الاطلاع على علاقة الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة ومع ذلك نرجو أن يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة الجامعية وأن يكون تمهيداً لمواضيع أخرى يمكنها أن تكون اشكالية لأبحاث أخرى .

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم العمري: "السلوك الانساني والأدارة الحديثة" ، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية 1988.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: "أصول الإدارة العامة"، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. أحمد صقر عاشور: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية، مصر، 1989.
4. أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي، بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.
5. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
6. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
7. أحمد محمد عليق، "وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
8. بوفلجة غياث: "مقدمة في علم النفس التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
9. جاري ديسلر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ترجمة عبد القادر، دار المريح للنشر، الرياض، 1992.
10. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2002.
11. جمال الدين عديسات: "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة، دون طبعة، الجزائر، 2002.
12. حمود حضيرة والحرشة ياسين: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، عمان، 2007.
13. حيري حراي: "الإشراف" ترجمة وليد عبد اللطيف، هوانة، مركز البحوث، السعودية.
14. حيزر كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
15. خليل محمد الشماع: "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999.
16. خواجه عبد العزيز: "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.

17. خيصر كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، ط1، جامعة ويلز، المملكة المتحدة، 2004
18. راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2001.
19. السالم مؤيد صالح، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، أربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
20. سنان الموسوي: "الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004
21. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007
22. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999
23. شعبان فرج: "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
24. صالح بن نوار: "الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع"، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003
25. صرفي محمد: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
26. صلاح الحناوي: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 1998
27. صلاح عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000
28. طارق شوقي فرج وآخرون: "علم النفس ومشكلات الصناعة"، دار عريب، القاهرة، بدون سنة
29. طلعت إبراهيم لطفي: "علم النفس الاجتماع الصناعي"، دار عكار للطباعة والنشر، جدة، السعودية، 2001.
30. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006
31. عاشور أحمد صقر: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
32. عبد البارئ محمد درة وزهير نعيم الصباغ: "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008
33. عبد الخفار جنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

34. عبد الكريم درويش وليلى تكللا: "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1976
35. عبد الله الطويرقي: "علم الاتصال المعاصر"، دراسة في الأنماط وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997
36. عبد المعطي محمد عساف: "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999
37. عتيقة الحرارية
38. علي السلمي: "مقدمة في العلوم السلوكية"، دار المعارف، القاهرة، 1968
39. علي عياصرة وآخرون: "الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006
40. عمر محمد التومي السيلي: "علم النفس الإداري"، الدار العربية للكتاب طرابلس، 1988
41. عمر وصفي عقيلي: "الإدارة أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
42. كمال محمد عوصة: "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، 1996
43. كيث ديفز: "السلوك الإنساني في العمل"، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطباعة والنشر، 1974
44. لوكيا الهاشمي: "السلوك التنظيمي"، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006
45. محمد إبراهيم عبيدات: "سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط4، 2004
46. محمد اسماعيل قباري: "علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية"، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة
47. محمد بهجة كشك: "الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993
48. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات كلية التجارة، الاسكندرية، 2002
49. محمد قاسم القريوني: "مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2006
50. محمد ناجي جوهر: "الاتصال التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000

51. محمد يسرى دعبس: "الاتصال والسلوك الإنساني رؤية في أنتروبولوجيا الاتصال"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، مصر، 1999
52. محمد يسري دعبس: "الاتصال والسلوك"، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1990
53. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005
54. محمود عودة: "أساليب الإتصال والتغير الاجتماعي"، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1997
55. مصطفى حجاري: "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982
56. مصطفى حجازي: "الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، دار الطليعة، ط1، بيروت، 1982
57. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992.
58. منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطية، مصر، 2002
59. مهدي زوليف: "إدارة الأفراد"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004
60. ناصر محمد العديلي: "السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1955
61. هالة منصور: "الاتصال الفعال ، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
62. هالة منصور: "الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته"، المكتبة الجامعية الأزراطية، الإسكندرية، 2000

### الرسائل الجامعية:

63. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، قياس وتقييم رسالة ماجستير، معهد الإقتصاد، جامعة الإقتصاد، 2002.
64. علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 1999

65. العميرة محمد بن عبد العزيز: "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي"، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة الأمراض الجراحية القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض "رسالة ماجستير في العلوم الإدارية لكلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003
66. نجية هبوب: "أساليب الاتصال، مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001.

#### - المعاجم والقواميس:

67. مجاني للطلاب، دار المجاني، ط5، بيروت، 2001
68. محمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
69. محمد فتحي: 765، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
70. المنجد في اللغة العربية، دار المشرف، ط5، بيروت، 2001
71. منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة

#### - المراجع باللغة الفرنسية:

72. Friedman, G industrial society the emergence of humain relationof automation, Tree, press paperback clenoco, 1964.
73. Octave gelenier,Strategie de l'entreprise et notivation des hommes,edhom et technique, 1998
74. Pierre lovart , Gestion des ressource humain, collection gestion,editioneverolles université, paris, 1991
75. Rchardarcand, La comminicationeffecace book université, paris, 1998
76. Serkiou Blodin et autres : gestion des ressources humaines 2 edition :les editions 4 Linx, Canada, 1993.
77. T.peter.R water, La prise de l'escellence les secrets des mielleursetre prise, edition inter

## ملحق رقم 02 :

جدول يمثل قائمة الاستاذة المحكمين

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	
عثمان قدور	ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم	جامعة مولود معمري
عداد حسن	دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم	جامعة مولود معمري
مجيدر بلال	ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم	جامعة مولود معمري
محدب رزيقة	ماجستير في علم النفس	جامعة مولود معمري
حديبي سمير	ماجستير في علم النفس	جامعة مولود معمري
كلتين أحلام	ماجستير في علم النفس	جامعة مولود معمري
زواني نزيهة	ماجستير في علم النفس	جامعة مولود معمري