

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



مذكرة بعنوان

دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بشركة "التضامن عياشي لإنتاج البلاط"

الطاهير

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بوربيع جمال

إعداد الطلبة:

بوحنكة أسماء

فيالة مختار

لجنة المناقشة

الأستاذ	د. بوربيع جمال	مشرفا
الأستاذ	د. شربال مصطفى	رئيسا
الأستاذة	د. بوخالفة رفيقة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى، الذي أعاننا في عملنا هذا

ويسر سبيلنا وأنار دربنا

وأمدنا بالصبر لمواجهة الصعاب التي واجهتنا

نحمده حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه

كما نتشرف بتقديم جزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "بوربيع جمال"

على كل الإرشادات والتوجيهات والنصائح التي أفادنا بها

كما لا يفوتنا شكر كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ولو بكلمة طيبة

طوال فترة إنجاز هذه المنكرة

جزاكم الله عنا كل خير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
6	تمهيد
7	أولاً: إشكالية الدراسة
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أهمية الدراسة
10	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
11	خامساً: أهداف الدراسة
11	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
22	سابعاً: الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للموضوع
38	تمهيد
39	أولاً: النظريات الكلاسيكية
39	1. نظرية الإدارة العلمية
42	2. نظرية التكوين الإداري
43	3. نظرية البيروقراطية
44	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
45	1. نظرية العلاقات الإنسانية
47	2. نظرية الحاجات
48	3. نظرية X و Y لماك فريغور
50	4. نظرية النظام التعاوني

51	ثالثا: النظريات الحديثة
52	1. نظرية اتخاذ القرار
53	2. نظرية الإدارة بالأهداف
53	3. نظرية النظم
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإتصال الإداري	
60	تمهيد
61	1. خصائص الإتصال الإداري
63	2. أهمية و أهداف الإتصال الإداري
66	3. وظائف الإتصال الإداري
68	4. عناصر الإتصال الإداري
74	5. وسائل الإتصال الإداري
81	6. أنواع الإتصال الإداري
89	7. شبكات الإتصال الإداري
91	8. معوقات الإتصال الإداري
95	9. مقومات الإتصال الإداري
97	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
99	تمهيد
100	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
100	1. أهمية الأداء الوظيفي
101	2. عناصر الأداء الوظيفي
102	3. محددات الأداء الوظيفي
103	4. أبعاد الأداء الوظيفي
104	5. معايير الأداء الوظيفي
106	6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
107	7. تحسين كفاءة الأداء الوظيفي
109	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

109	1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
110	2. خصائص تقييم الأداء الوظيفي
110	3. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
113	4. طرق تقييم الأداء الوظيفي
120	5. شروط تقييم الأداء الوظيفي
120	6. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
125	7. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
128	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
130	تمهيد
131	أولاً: مجالات الدراسة
131	1. المجال المكاني
133	2. المجال الزمني
134	3. المجال البشري
136	ثانياً: منهج الدراسة
137	ثالثاً : أدوات جمع البيانات
137	1. الملاحظة
138	2. المقابلة
140	3. السجلات والوثائق
141	4. الإستمارة
142	رابعاً: عينة الدراسة
143	خامساً: أساليب التحليل
144	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
146	تمهيد
147	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
176	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
179	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

181	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
183	خامساً: النتائج العامة للدراسة
184	سادساً: المقترحات والتوصيات
185	خلاصة الفصل
186	الخاتمة
	ملخص الدراسة
189	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
147	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
148	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
149	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (الدراسي)	03
149	الوضعية الاجتماعية (الحالة العائلية)	04
150	توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي	05
151	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	06
152	مدى إفساح المجال للعمل بحرية	07
153	الحرص على تطوير المهارات والقدرات باستمرار أثناء مزاولة العمل	08
154	مدى مساهمة اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين في التقليل من المشاحنات.	09
154	مدى فتح إدارة المؤسسة المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين	10
155	مدى توفير إدارة المؤسسة لنظام الاتصال المباشر مع العاملين	11
157	فتح إدارة المؤسسة المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين في المؤسسة	12
158	اعتماد المرونة في التعامل يعزز من الأداء المثالي	13
159	مدى مساهمة أسلوب الاتصال المتبع في تكوين علاقات صداقة قوية	14
160	مدى تلقى المدح والثناء عند القيام بعمل جيد	15
161	مدى اعتماد المدير على العاملين في أداء بعض الأعمال الصعبة	16
162	مدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	17
163	مدى ابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات الوظيفة	18
163	مدى اهتمام الإدارة بشكاوى الموظفين	19
164	مدى مساهمة العاملين في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة	20
165	مدى أخذ المؤسسة بآراء العاملين واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل	21
166	مدى إتاحة الفرصة للعاملين لنقل اهتمامهم المهنية للإدارة المسؤولة	22
167	بمن تكون الاستشاري عند مواجهة مشكلة في أداء العمل	23
168	مدى المناقشة مع الزملاء في المواضيع الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء	24
168	مدى العمل ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي	25
169	مساهمة التعاون بين العاملين في زيادة الشركة من تنفيذ مخططات العمل	26
170	يوضح مدى مساهمة الاتصال الإداري في التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة.	27
171	مدى مساهمة الزملاء في إنجاز الأعمال	28

172	مدى التمتع بمهارة التواصل والتعامل الجيد مع العاملين	29
173	مدى المساهمة إيجابيا في العمل الجماعي داخل المؤسسة	30
174	المشاركة الجماعية تزيد من (الفاعلية، المردودية، الحماس، الدافعية).	31
175	مدى التنافس الإيجابي بين العاملين في أداء المهام	32

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	سلم الحاجات ابراهام ماسلو	01
55	الإطار العام لمفهوم النظام	02
73	عناصر العملية الاتصالية	03
77	طرق الاتصال الشفوي	04
82	اتجاهات الاتصال الرسمي	05
89	شبكة العجلة	06
90	شبكة الدائرة	07
90	شبكة السلسلة	08
91	شبكة النجمة	09
116	منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الاجباري	10
118	خطوات مدخل الإدارة بالأهداف	11
124	مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	12
126	مشاكل تقييم الأداء الوظيفي	13
134	الهيكل التنظيمي لشركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط	14

مقدمة

تعد الاتصالات عصب الحياة الاجتماعية، وحجر الأساس الذي تبنى عليه مختلف علاقات المجتمع الإنساني، والركيزة التي يعتمد عليها الإنسان لتنظيم شؤون حياته، يمكن الفرد من تحقيق احتياجاته ورغباته ومتطلباته المختلفة، ويأصل قيم التواصل والترابط والتآلف بين الأفراد لتحقيق الأهداف والأغراض المشتركة.

وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي الأخرى تعتمد على الاتصال الإداري للقيام بأعمالها الرئيسية، وتسيير مختلف العلاقات الموجودة بين الفروع والأقسام المكونة لها للحفاظ على تكامل الإدارة وفروعها وأقسامها، و تماسكها باعتباره المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة، والجسر الموصل بين العاملين في جميع المستويات الإدارية، والأرضية الهامة التي يتم من خلالها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، والأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للعاملين والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة، من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وتحفيزها ودفعها للعمل بحيوية حتى تكون قادرة على التعامل الجيد مع جل المتغيرات التي تواجهها عند إنجاز الأعمال، من أجل ضمان الحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي، فالاتصال الإداري الجيد يساهم في إدارة الاعمال بطريقة أفضل، من خلال توفيره لعنصر الكفاءة والدقة في الإنجاز.

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة المعنونة بـ "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" في شركة "التضامن عياشي لإنتاج البلاط" والتي سيتم التعرض لها من خلال الجانب النظري والميداني.

الجانب النظري: ويتضمن أربع فصول.

الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة، وقد تضمنت إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وقد خصص للمقاربات النظرية المفسرة للدراسة، وقد تضمنت النظريات الكلاسيكية، كنظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، والنظريات النيوكلاسيكية، والتي تضمنت نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية X و Y لـ ماك غريغور، نظرية النظام التعاوني، النظريات الحديثة كنظرية اتخاذ القرار، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية النظم.

الفصل الثالث: المعنون بماهية الاتصال الإداري، أين تم التطرق فيه إلى: خصائص الاتصال الإداري، أهميته وأهدافه، وظائفه، عناصره، وسائله، أنواعه، شبكاته، معوقاته، لنصل في الأخير لمقومات الاتصال الإداري.

الفصل الرابع: وقد تضمن ماهية الأداء الوظيفي من خلال التطرق لأهمية الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، أبعاده ومعاييره، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، لنصل في الأخير لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، كذلك تم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي من خلال مفهوم وخصائص تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه، كذلك طرق تقييم الأداء الوظيفي وشروطه، بالإضافة إلى مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي، لنصل إلى مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها.

الجانب الميداني: والذي تضمن الفصل الخامس والسادس.

الفصل الخامس: والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة، فقد تضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري) المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الإستمارة) عينة الدراسة، وأساليب التحليل (الكمي، الكيفي)

الفصل السادس: وهو الفصل الأخير والذي جاء تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة النتائج، من خلال التطرق فيه إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء نظريات الدراسة كذلك، ثم النتائج العامة للدراسة، وصولاً إلى المقترحات والتوصيات.

الجانبي
النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد.

يعتبر هذا الفصل والمتمثل في الإطار النظري للدراسة من الركائز الأساسية التي لا يمكن للباحث الاستغناء عنها في أي بحث علمي يرسمه الباحث من أجل إظهار أساسيات دراسته، من خلال تحديد الموضوع والإطار العام لهذه الدراسة.

حيث تم التطرق فيه إلى طرح إشكالية وفرضيات البحث لكي تتضح معالم الدراسة وأهم المبررات الذاتية والموضوعية التي دفعت إلى دراسة واختيار هذا الموضوع وأهميتها والأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، وصولاً إلى تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة، وكذا الإشارة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تتشابه مع موضوع الدراسة.

أولا : إشكالية الدراسة .

يعتبر الاتصال من المفاهيم الشائعة الاستخدام، ومن المواضيع الهامة التي شغلت بال المفكرين والعلماء في جميع المجالات والتخصصات، فهو عملية اجتماعية وإنسانية وضرورة حيوية تضمن استمرار الحياة الاجتماعية، ولا تقل أهمية عن إشباع الحاجات الفيزيولوجية.

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره، لابد له من تكوين علاقات والانضمام إلى جماعات يثبت من خلالها ذاته، ويلبي حاجاته ورغباته، ويتبادل الآراء والإنطباعات، وينقل التراث والخبرات والمشاعر والمعلومات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بين مختلف الأطراف، فهو بذلك يأصل قيم التواصل والترابط والانسجام، ويقوي العلاقات الإنسانية في المجتمع.

الاتصال عملية معقدة وأصبح اليوم أكثر تعقيدا بفعل التقدم الإنساني والتطور التكنولوجي والمعرفي الذي يعيشه العالم حيث تخطى الاتصال من وسيلة اجتماعية للتعامل، ليمس جميع مؤسسات المجتمع، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، هذا الاتصال الذي يتم في المؤسسات والشركات له دور فعال في تنظيم العمليات الإدارية والتنسيق بين وحدات الهيكل التنظيمي وبين مختلف المستويات الإدارية، بحيث يعد شريان المؤسسة النابض وزيت التشحيم الذي يجعل العملية الإدارية تتم بسهولة، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية فعالة تضمن سير العمل الإداري وإنجاز المهام التخطيطية من خلال تدفق المعلومات والبيانات، وتبادل الآراء والأفكار والمقترحات والسياسات والقدرات والالامر والارشادات بين جميع أجزاء ومكونات المؤسسة، ما يجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بأنشطتها لتحقيق أهداف ورغبات مشتركة، ونجاح عملية الاتصال يتوقف على مدى مقدرة المدير على تفهم العاملين ومقدرة العاملين على تفهم المدير وتحقيق التفاهم بينهم والتنسيق بين جهودهم وإقامة الثقة والاحترام واحداث تفاعل إيجابي لتحفيزهم على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم، ولتحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، حتى يكون لديهم دافع كبير للانجاز والقيام بعمل ذو كفاءة عالية.

فالالاتصال الإداري من الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، يوجه سلوك الأفراد ويساعدهم على التكيف الاجتماعي والمهني ، ويكسبهم مهارات وخبرات، ويمنحهم القدرة على مواكبة التطورات والمستجدات والتجديدات التي تحدث داخل المؤسسة، كما يحافظ على نسق العلاقات الوظيفية ويصورها ويحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين وينمي فيهم روح الفريق والعمل الجماعي، ما يزيد من ارتباطهم ببعض البعض من خلال

تدعيم الفهم المشترك للمهام والوظائف الإدارية التخطيطية والتنظيمية والرقابية وغيرها، ما يولد لدى الموظفين الإرادة والطموح ويدفعهم لبذل جهد أكبر لتنفيذ المهام الموكلة لهم بالشكل المطلوب، للحفاظ على منصبهم الوظيفي وتحسين أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وبقائها، فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالموارد البشري، وتعتبره العنصر الأكثر فعالية داخلها والمحرك الأساسي للعمل، والقوة الإبداعية والإنتاجية والفكرية للمؤسسة، وأساس التمييز والتفوق والإنتاج، والمصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية.

لذلك تحرص على توفير البيئة والظروف المناسبة والجو الملائم للعاملين، لتحفيزهم على أداء المهام بفعالية أكبر، كون أن الأداء الوظيفي يلعب دور مهم في تحقيق رؤية المؤسسة، ويعبر عن مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، ويشير كذلك إلى النشاط والمهارة والجهد العضلي والفكري المبذول لإتمام الاعمال الوظيفية، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما يعكس الأداء الوظيفي الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، ومدى التزامه بالسلوكيات الإدارية التي تتطلب الجودة في التنفيذ والخبرة الفنية، ويشكل ذلك القوة الأساسية للمؤسسة والمحرك الجوهري لعملية الإنتاج، فالاستغلال الأمثل للقوى البشرية يمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق الاقتصادية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تسعى إلى تحسين الاتصالات الإدارية داخلها، ورفع إنتاجها وتحسين جودة عملها وزيادة فعاليتها إنطلاقاً من التفعيل الجيد والسليم لمواردها المختلفة وخاصة البشرية.

وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على مؤسسة من المؤسسات الصناعية من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركة "التضامن عياشي لإنتاج البلاط" لإعطاء وصف وتحليل دقيق لموضوع الدراسة.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

- وتتدرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:
- هل تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز؟
 - هل يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل؟
 - هل تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

بعد تحديد الباحث للمشكلة البحثية المراد دراستها وصياغتها في إشكالية علمية واضحة، فإنه ينتقل إلى مرحلة أخرى يقوم بموجبها بتحديد الفرضيات وصياغتها، والتي تعتبر بمثابة جسر يتم من خلاله الوصول إلى نتائج معينة انطلاقاً منها، باعتبارها حلولا مبدئية يبني عليها الباحث دراسته، وصولاً إلى تأكيدها أو نفيها.¹

والفرضية هي: "حس وتكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة".² كما تعرف الفرضية بأنها: " حل مؤقت للظاهرة التي يدرسها الباحث، تخضع للتجريب والتأكد من صحتها، أي ليست حل نهائي تكون واقعية قابلة للتجسيد والتحقق من صحتها علمياً".³

وعليه سنحاول في هذه الدراسة التحقق من الفرضيات المصاغة من السؤال الرئيسي المطروح في الإشكالية، وبناءً عليه كانت الفرضية الرئيسية العامة كما يلي:

"يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين".

وفي ضوء هذه الفرضية قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز.
- يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل.
- تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

¹ عمار بوحوش: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، 2019، ص 51.

² احمد عارف العساف: محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص196.

³ بوداود عبد اليمين: عطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 61.

ثالثا: أهمية الدراسة:

لكل دراسة وبحث علمي أهمية، وتنبثق أهمية دراستنا من كونها تتناول موضوعين هامين يحظيان باهتمام كبير ومتزايد في كل المجتمعات سواء المتقدمة أو النامية، ألا وهما: "الاتصال الإداري والأداء الوظيفي".

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لاعتباره من المواضيع الهامة التي شغلت بال المفكرين والباحثين من مختلف التخصصات منذ سنين مضت وحتى الآن، وبالأخص في المنظمات التي تسعى وبجهد إلى تحسين أداء عمالها وتحفيزهم للقيام بالوظائف على أكمل وجه وبشفافية تامة، وكذلك بناء اتصال فعال وجيد بين مختلف المستويات الإدارية، وخلق الثقة بين الإدارة والعاملين عن طريق اتاحة انسيابية نقل الأفكار والمعلومات داخل بيئة العمل، لضمان تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال لكل العمليات الإدارية وبالتالي تحقيق النجاح والتميز ورفع الإنتاجية.

فالاتصالات لها أهمية كبيرة في تصريف شؤون الإدارة وتنظيمها وتحقيق فعاليتها، وتؤدي دورا مهما وحيويا في حياة المؤسسة الإدارية، فهي بمثابة القلب النابض وجوهر عمل القائد الإداري في المنظمة. وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى من أهمية الموضوع نفسه، وما يمكنه أن يقدم من إضافة تخدم الحقل النظري والميداني للموضوع.

رابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة.

يعتبر موضوع دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من المواضيع الهامة التي تستحق البحث، لذلك تم اختيار موضوع الدراسة إنطلاقا من جملة من المبررات الذاتية والموضوعية المتمثلة في:

1. المبررات الذاتية:

- الرغبة الذاتية لدراسة هذا الموضوع.
- معرفة الباحث بمدى أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الفضول الشخصي في التعرف على مكانة الاتصال داخل الإدارات ودوره في تحسين وزيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

- الرغبة في معرفة طريقة سير العملية الاتصالية وطبيعتها ومدى مساهمتها في التنسيق بين جهود العاملين ورفع كفاءتهم الوظيفية.

2. المبررات الموضوعية:

- محاولة إثراء حقول البحث العلمي والمكتبة الجامعية بهذه الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث والتحقق الميداني.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا وملائمته له واندرجاه ضمنه.
- أهمية الموضوع التي تستدعي الدراسة لكونه يتناول أهم الركائز التي يقوم عليها التنظيم الإداري.

خامسا: أهداف الدراسة.

- لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الباحث للوصول إليها من أجل إزالة الغموض عن الظاهرة المدروسة، وعليه فقد تمثلت أهداف هذه الدراسة في:
- الكشف عن مدى قدرة الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي.
- محاولة تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة لتعميق فهمها.
- محاولة الكشف عن طبيعة وواقع الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال الإحاطة بالجوانب العلمية والعملية لموضوع الدراسة.
- الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من ميدان الدراسة باستعمال مختلف الأساليب العلمية الخادمة للموضوع.
- التحقق من مدى صحة الفرضيات والتساؤلات المطروحة واختبارها ميدانيا.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج علمية يمكن من خلالها تقديم اقتراحات وتوصيات تكون سند للبحوث المستقبلية.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

- عملية تحديد المفاهيم تعتبر خطوة أساسية في البحث العلمي ولا يمكن الاستغناء عنها لأنها تشكل قاعدة وخلفية ينطلق منها الباحث.
- وعليه سيتم تحديد مفاهيم هذه الدراسة والتي تدور حول "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين".

أ. المفاهيم الأساسية.

1. الدور.

لغة: "دار الشيء يدور دوراناً ودؤوراً واستدار وأدّرته وأنا ودوّرتّه وأدّارّه غيره ودوّر به ودُرتُ به وأدّرتُ استدرتُ، ودأورُهُ مُدأورَةٌ ودوّارًا: دار معه"¹

اصطلاحاً:

الدور role: "هو نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد المكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقها الآخرون، كما يعتقها الشخص نفسه"².

- ويعرف الدور حسب **مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل:** "هو مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه، ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة"³.

- ويعرف الدور كذلك حسب **معجم علم الاجتماع المعاصر:** "هو توجيه الأفراد عن كيفية تصرفهم وإنجاز أنشطتهم، وطابع اجتماعي يتبع أنماط منتظمة، والأدوار هي وحدات اجتماعية تساهم في بناء المؤسسات الاجتماعية"⁴.

تشير هذه التعاريف إلى أن الدور هو المكانة التي يشغلها الفرد والحقوق التي يتميز بها عند شغله ذلك المنصب، وكذلك الواجبات الملقاة على عاتقه والتي تحدد سلوكه داخل التنظيم.

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد5، ص 323.

² فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 120.

³ ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 65.

⁴ معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 362،363.

2. الاتصال:

لغة: " في اللاتينية communis وتعني مشترك وعام ووحدة فكر بصدد موضوع معين وفي الإنجليزية communicate تعني يبلغ ثم يأتي communication أي المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما"¹.

كما يعرف أيضا: "بأنه صلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة" وقد قال: ابن منظور في لسان العرب " وصل وصلت الشيء وصلا صلة والوصل هذا الهجران ووصل الشيء للشيء وصولا وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه"².

اصطلاحا:

- يعرف الاتصال في علم النفس بأنه: " عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى منطقة أخرى، أي من فرد إلى فرد آخر أو من البيئة إلى الفرد، وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام"³.

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال نسق جماعي يؤثر على اتجاهات وآراء الأفراد وعلى العلاقات المتبادلة بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والبيئة المحيطة بهم.

- ويرى عالم الاجتماع «تشارلز كولي» بأن الاتصال: " يعني كذلك ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان"⁴.

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال: هو التفاعل في العلاقات بين أعضاء المجتمع، وتبادل المعلومات ونقل معناها من جيل إلى جيل عن طريق الرموز والوسائل المختلفة.

¹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفس اجتماعي، الإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2007، ص 263.

² شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 05.

³ مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص 25.

⁴ فضيل دليو: الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص 15.

- كما يعرف « نوربرت دنيوز » الاتصال: " هو كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على عقل آخر أو جهاز على جهاز آخر "1.
- يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال هو حدوث خبرة متشابهة في عقل المستقبل مشابهة لتلك التي تحدث في عقل المرسل نتيجة تأثره بالرسالة المسندة إليه.
- ويشير «فرانك دانس» إلى أن الاتصال: "هو العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة"2.
- ويعرف «جورج ليندبرج» الاتصال بأنه: "تفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوك معين عند المتلقي"3.
- عرفه «كارل هوفلاند» كذلك بأنه: "العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة ما تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة"4.
- تشير هذه التعريفات الثلاثة إلى أن الاتصال نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز، يقوم بموجبها المرسل بإرسال منبه قصد إثارة سلوك المستقبل أو تعديله وتغييره.
- ويعرف الاتصال حسب الموسوعة الإدارية: بأنه " معرفة الآخرين برغبة منك أو دون ذلك وتمكين الآخرين من التعرف عليك، بإتاحة المعلومات بين الطرفين والسماح لوصولها لكل طرف دون عوائق"5.
- يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال هو إنتاج وتوفير المعلومات وتبادلها بين الأشخاص، وتسهيل عملية إصدارها لتوحيد الأفكار وضمان التجاوب والتفاهم مع الآخرين.

1 حسين الخزاعي: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة، ط1، عمان، 2004 ص 24.

2 نعيمة واكد: مبادئ في علم الاتصال، طاكسيبج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 15.

3 سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، علم الكتب، ط1، القاهرة، 2014، ص 31.

4 بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 24.

5 صلاح عباس: الموسوعة الإدارية - المالية - إدارة الاجتماعات - إدارة التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2016،

3. الإدارة.

لغة: " أصل كلمة إدارة (administration) لاتيني بمعنى (to serve)، أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين "1.

اصطلاحاً:

تعرف الإدارة حسب معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية بأنها: "تطبيق

أساليب الإدارة بما تتضمنه من عمليات توجيه ومراقبة وتنسيق لتحقيق أغراض المؤسسة "2.

- وتعرف كذلك حسب الكاتبان «فيفنر» و «برسثاس» بأنها: "عملية توجيه وإشراف وتنسيق يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والسيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات العامة "3.

- كما عرفها «سيرتو»: "هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الافراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"4

- كذلك يعرف «ستونر» الإدارة بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية "5.

تشير هذه التعريفات الأربعة إلى أن الإدارة هي الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية لبلوغ الأهداف وتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة.

- ويعرف «فردريك تايلور» الإدارة بأنها: "هي أن تعرف ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة "6.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإدارة هي حسن اختيار المنتوجات ومعرفة كيفية تسويقها وإقناع المستهلك بها وإرضاءه.

1 محمود خضر: الادارة علم وتطبيق، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص09.

2 عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 15.

3 محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011، ص 05.

4 زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 19.

5 المرجع نفسه: ص19.

6 بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17، ص 18.

- يعرفها «لفنجستون» كذلك بأنها: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة".¹
- كذلك نجد تعريف «جون مي John me» الذي يرى بأن الإدارة: "هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع".²
- ويلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الإدارة هي تحقيق النتائج والأهداف بأقل جهد وأقل تكلفة وإرضاء رب العمل من جهة والعاملين من جهة أخرى.
- 4. الاتصال الإداري.

- يعرف الاتصال الإداري حسب معجم مصطلحات الإدارة العامة بأنه: "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، وإيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام الواجب تأديتها".³
- يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال الإداري وظيفة حيوية متعلقة بالإدارة بمختلف جوانبها، تقوم بتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء، لتوحيد الفهم المشترك لكل المهام التنظيمية.
- كما يعرف «وليام سكوت» Scott الاتصال الإداري: "بأنه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار، بحيث تشمل على تغذية عائدة feedback لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة".⁴
 - ويعرفه «وليام جوليك» كذلك: بأنه «عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها». ⁵

¹ المرجع نفسه: ص 18.

² موسى خليل: الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011، ص 16.

³ زيد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 60.

⁴ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 30.

⁵ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 104.

- ويرى «حنفي» أن الاتصال الإداري: هو " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم"¹.

نلاحظ من خلال هذه التعريفات الثلاثة: أن الاتصال الإداري هو نقل المعلومات وتبادلها باستمرار بين مختلف أعضاء المستويات الإدارية، والتعاون فيما بينهم لرفع روحهم المعنوية، وتحقيق أهداف المنظمة.

- كما يعرف «هو كنز Hawkins» و «بريستون Preston» الاتصال الإداري: بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الاتصال الإداري هو تصويب سلوك الأفراد ومساعدتهم على فهم واجباتهم، وكذلك فهم أغراض المنظمة عن طريق تبادلهم الرسائل فيما بينهم.

- التعريف الإجرائي.

هو وظيفة إدارية حيوية، تعمل على نقل المعلومات والإرشادات والتوجيهات وتبادلها بين مختلف مكونات المستويات الإدارية لتوحيد الفهم المشترك للمهام التنظيمية، وتحقيق التعاون ورفع الروح المعنوية لتجسيد الأهداف المسطرة.

5. الأداء.

لغة: "تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به، أدى دوراً، قام به"³.

¹ شعبان فرج: مرجع سابق، ص 137.

² محمد قاسم القريوتي: بادي الإدارة - النظريات - العمليات - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص 285.

³ المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، ط4، لبنان، 2013، ص 14.

اصطلاحاً:

- يعرف الأداء حسب دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل: " هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة"¹.
 - ويعرف كذلك الأداء حسب « كيراكيم kherakhem »: "هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، والقيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"².
 - كما يعرف «نيكولاس» الأداء بأنه: " نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد"³.
 - ويعرف الأداء كذلك بأنه: " المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، والمستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"⁴.
6. الوظيفة.

لغة: " من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق، وجمعها الوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً: ألزمها إياه"⁵.

" ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة"⁶.

اصطلاحاً:

- تعرف الوظيفة حسب معجم إدارة الموارد البشرية بأنها: " وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر"⁷.

¹ ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 10.

² ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 10.

³ المرجع نفسه: ص 105.

⁴ علي غربي واخرون: تنمية الموارد البشرية، إدارة الفجر للنشر والتوزيع، ط 5، القاهرة، 2007، ص 130.

⁵ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 15، ص 240.

⁶ عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 63.

⁷ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، 1997، لبنان، ص 20.

- وحسب معجم المصطلحات الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف: الوظيفة هي "مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجرًا"¹.
 - وتعرف الوظيفة كذلك بأنها: "مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي"².
- ركزت هذه التعريفات على أن الوظيفة مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يقوم بها عامل أو مجموعة من العمال ويحصلون منها مكافأة أو أجر.

7. الأداء الوظيفي:

- يعرف الأداء الوظيفي حسب المعجم الإداري: "هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات مبادئ توجيهية معينة، أو هي تحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطط"³.

يركز هذا التعريف على المخرجات والنتائج التي يحققها العامل ومدى تحقيق هذه المخرجات للأهداف.

- ويرى «رضا»: أن الأداء الوظيفي " عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل"⁴.
- يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو الأعمال التي يقوم بها العامل وما ينعكس عليها من تحقيق لأهداف المنظمة.

¹ بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمعارف، إنجليزي، عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، لبنان، ص 273.

² صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 57.

³ سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006، عمان، ص 17.

⁴ سناء محمود أحمد سلمان: أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، عمان، 2014، ص 31.

- ويشير **campbell**: إلى أن الأداء الوظيفي " هو السلوكيات التي يقوم بها الموظف في وظيفته والمرتبطة بأهداف المنظمة"¹.

يركز هذا التعريف على أفعال وحركات الموظف أثناء قيامه بعمله.

- كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يعتمد عليها العاملين في القيام بأعمالهم وإشباع متطلباتهم.

التعريف الإجرائي:

هو المخرجات والنتائج التي يحققها العامل من خلال تبنيه أفعال وحركات معينة لتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة الفعالية الإنتاجية والكفاءة.

8. العامل.

لغة: "من يعمل، من يصنع شيئاً، من يقوم بجهد يدوي أو آلي لقاء أجر"³.

اصطلاحاً:

- يعرف العامل حسب معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: "الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني وفق شروط ولوائح العمل"⁴.

- كما يعرفه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنه: " كل نكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه"⁵.

¹ كمال راتب نوفل: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2015، ص 29.

² عمار بن عيسى: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 13.

³ المنجد في اللغة العربية المعاصرة: مرجع سابق، ص 1021.

⁴ حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص 26.

⁵ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 239.

- يتضح من خلال هذين التعريفين أن العامل هو من يقوم بأداء وظيفة معينة أو مهمة معينة لخدمة شخص معين بمقابل.
- ب. مفاهيم ذات الصلة:
- الاتصالات المفتوحة:
- وهي المشورة المتبادلة بين الأعضاء من خلال تقريب المسافات بين المشاركين وتوصيل اهتمامهم ورغباتهم وحاجاتهم للإدارة، وهو مرتبط بالإننتاجية.¹
- الأسلوب الاستشاري:
- " الجهود المبذولة لإيجاد اتفاق وحلول للمشاكل عن طريق الاجتماع والنقاش والاستماع بهدف اتخاذ القرارات وتخفيض الضغوط وتقديم الاقتراحات"²
- الابتكار:
- " هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء وتحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل، مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين"³.
- ديناميكية الجماعة:
- " دراسة التفاعل القائم بين أعضاء الجماعة، والعمل على تقوية هذا التفاعل وتوجيهه وتطويره نحو تحقيق أهداف برامج الجماعة"⁴.

¹ على عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 269، 270.

² ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 13.

³ أسامة خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 68، 69.

⁴ عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة يونس بنغازي، ط1، 2002، ص 120.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة إرث نظري وبناء علمي ومنهجي مهم لبناء البحث السوسولوجي، لما تكتسب من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث، كونها تزود الباحث بالأفكار والمفاهيم والمعايير التي من خلالها يمكن أن يوضح أبعاد بحثه.

وعليه سوف نستعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت أحد المتغيرين من جهة أو كليهما على حد سواء، وقمنا بتصنيفها إلى دراسات جزائرية، عربية، أجنبية.

1. الدراسات الجزائرية:

أ. دراسة زرطال لطيفة بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (2015 / 2016):¹

استعرضت من خلالها الباحثة مشكلة الدراسة، والفرضيات والعينة والأدوات المستخدمة، وكذلك الهدف من الدراسة والنتائج المتوصل إليها، والاقتراحات والتوصيات المقدمة في النهاية.
مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

ويتدرج تحت هذا السؤال أربع تساؤلات فرعية وهي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية؟

¹ زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، (2015 / 2016).

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية؟
والفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة فعالية أداء الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية.

أهداف الدراسة:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.
 - الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.
 - معرفة مدى اعتماد التنظيمات الجزائرية أسلوب الاتصال وعلاقته بأداء العاملين.
 - التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المنظمة.
 - التعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة وعلاقته بأداء العاملين.
- وتمثلت فروض الدراسة في الفرضية العامة التالية:
- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، منتوري بشير - بالميلية.

مجتمع وعينة الدراسة:

- تم تحديد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، كون مجتمع دراسة يتوزع على أربع مصالح وكانت العينة التي تم اختيارها عينة عشوائية طبقية منتظمة بنسبة 13%.

حيث سجلت 4 مصالحي (طبقات)، مصالحة طب الأطفال، مصالحة التوليد، مصالحة تصفية الدم، الإدارة، وعليه فقد بلغ حجم عينة الدراسة 76 موظف موزعين على المصالح الأربعة.

منهج الدراسة وأدواتها:

اقتضت طبيعة هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته في كشف العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وبما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، تم الاعتماد على الاستمارة والمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع المعلومات.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تحقيق فرضية الدراسة، وبالتالي وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي) وغير الرسمي وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفعالية، الدافعية، نوعية الجهد المبذول).
- وعليه المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير - الميلية، تعتمد بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار لمهارتها نحو تحقيق أداء متميز.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

- يتعين على الإدارة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة ومرنة بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.
- التكوين والتدريب الفعال والمستمر للموظفين على الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال.
- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل الجو ملائم للعمل.
- ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.

ب. دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (2008 / 2009)

دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة: ¹

مشكلة الدراسة:

انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ ويندرج تحت هذا السؤال ثلاث تساؤلات فرعية وهي:
- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟
- هل المتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

وتمثلت فروض الدراسة في الفرضية العامة التالية:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

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

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

¹ بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، (2008 / 2009).

- معرفة هل الاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
 - معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير في الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمل التنفيذيين؟
- مجتمع وعينة الدراسة:**

يضم مجتمع الدراسة مائتين وعشرة (210) فردا، وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية، أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197 عاملا منفذا، من تم أخذ 25% كعينة من المجتمع الأصلي، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمد الباحث على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث على أداة وهي: الاستمارة.

أهم النتائج التي توصل إليها:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ونمط الاتصال المتبع في المؤسسة هو المزج بين الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، مما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

الاقتراحات والتوصيات:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة لإيصال انشغالاتهم، ولكن إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظيم هذه الحريات.
- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر وغير مباشر على أدائهم المهني والوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة وبين إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

2. الدراسات العربية:

أ. دراسة محمد عبد الله العنزي: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية -2010. مشكلة الدراسة:¹

- انحصرت مشكلة الدراسة في الكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.
- وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في وزارة العدل الكويتية؟
 - ما خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟
 - ما أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟

¹ محمد عبد الله العنزي: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الكويت، 2010.

- هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) للعاملين في الإدارة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟
- وتمثلت فروض الدراسة في الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.
- وتتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والهابطة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية (المكتوبة، الشفوية والإلكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والانصات) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية تعزى لخصائص الشخصية للعاملين في الإدارة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

تسعى دراسة الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية من وجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة أنماط ووسائل مهارات الاتصالات الإدارية.

- التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من حيث: توقيت الحصول على المعلومات ودقتها وشموليتها ووضوحها ومرونتها وسهولة الحصول عليها.
- التعرف على أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.
- الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في فهم وإثراء الاتصالات الإدارية بأنواعها في وزارة العدل وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم لغاية (2010/03/01) 163 موظف وموظفة.
- واستخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون مجتمع الدراسة صغيراً، حيث تم توزيع (163) استبانة واسترداد (125) منها.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة، وملائمته لأهداف الدراسة الحالية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

أهم النتائج المتواصل إليها:

- تبين أن الإداريين في وزارة العدل على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها، حيث تتوفر اتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم بكل ما يهمهم.
- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف.
- الإداريون في وزارة العدل الكويتية لديهم قناعة بأهمية الاتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات، بمعنى وجود أثر لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات.

- وجود أثر لخصائص المعلومات المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
- عدم وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة.

أهم التوصيات:

- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين والعكس للمساهمة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
 - تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين عليها.
 - عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في الوزارة لتطوير مهارات الاتصالات الإدارية لديهم (الكتابة، التحدث، القراءة والإنصات)، وتدريبهم على إتقانها.
 - عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في الوزارة لتدريبهم على التعامل مع التكنولوجيا والتقنيات المتطورة.
 - ب. دراسة رامي طبيشات بعنوان: قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين (2016) - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد.¹
- تتلخص مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة على التساؤل التالي:
- ما دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد؟ وتمثلت فروض الدراسة في الفرضية العامة التالية:
 - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($A \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة، اتصالات المهنة، اتصالات الأداء، الاستجابة للاتصال، الاتصالات الشخصية) في أداء العاملين.

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما:

¹ رامي طبيشات: قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 2، الأردن، ص 2016.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($A \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة - اتصالات الأداء - اتصالات المهنة - الاستجابة للاتصال - الاتصالات الشخصية) في الأداء الرسمي للعاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($A \leq 0.05$) لأبعاد الاتصالات الإدارية (اتصالات المهمة - اتصالات الأداء - اتصالات المهنة - الاستجابة للاتصال - الاتصالات الشخصية) في الأداء الإضافي للعاملين.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية والخاصة.
- التعرف على مستوى أداء العاملين بنوعية (الرسمي والإضافي) في المستشفيات الحكومية والخاصة.
- التعرف على دور الاتصالات الإدارية في أداء العاملين بنوعيه (الرسمي والإضافي).

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتكون من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد، يبلغ عددهم (2112)، موزعين على (8) مستشفيات هي: (مستشفى الأميرة بسمة الحكومي - مستشفى الأميرة رحمة - مستشفى الأميرة بديعة - المستشفى الإسلامي - المستشفى التخصصي - مستشفى النجاح - مستشفى الراهبات الوردية - مستشفى ابن النفيس).
- عينة الدراسة: تم تحديدها من خلال أسلوب العينة العرضية، باستطلاع رأي عدد من العاملين (طبيب - ممرض - صيدلي - مهن طبية مساندة - مهن إدارية)، وتم توزيع (420) استبانة على موظفي المستشفيات، وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (389) استبانة وهو ما يمثل (92,6%) من مجموع الاستبانات الموزعة على المستشفيات.

منهج الدراسة وأدواته:

- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- إعداد وتطوير استبانة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ثمة مستوى متوسط من ممارسة الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين.
- ثمة مستوى متوسط من الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين.
- تؤثر اتصالات المهمة واتصالات الأداء واتصالات المهنة (المسار الوظيفي) والاستجابة للاتصال بشكل طردي وغير هام على بعد الأداء الوظيفي.
- تؤثر الاتصالات الشخصية بشكل طردي وغير هام على بعد الأداء الرسمي.

توصيات الدراسة:

- ✓ تعزيز دور الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة.
- ✓ العمل على تحسين وسائل الاتصالات الإدارية في المستشفيات الحكومية والخاصة.
- ✓ الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات لأثرها الواضح على الأداء الإضافي.
- ✓ ترسيخ المبادئ لدى العاملين ورفع الروح المعنوية بتطبيق آلية التدريب والتحفيز لتعزيز الأداء الإضافي بما يرفع من الأداء الوظيفي ككل وتحسين الكفاءة والفاعلية.
- ✓ ضرورة أن تتوجه البحوث إلى الاتصالات الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

3. الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة (Genc 2012) بعنوان:

« The relation between the quality of the mission statements and the performances of the state university in turkey»

«العلاقة بين جودة رسالة المؤسسة وجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في تركيا»

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى البحث في جودة رسالة الجامعات التركية، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين جودة الرسالة والأداء الأكاديمي في الجامعات التركية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع جامعات تركيا الخاصة، وتم أخذ عينة قوامها (64) جامعة حكومية من أصل (103) جامعة.

منهج الدراسة وأدواته:

تم الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى لرسالة الجامعات، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

لا يوجد علاقة بين رسالة الجامعة والأداء الأكاديمي.

توصيات الدراسة:

- ضرورة التحفيز والتشجيع على العمل بجدية أكبر لزيادة الأداء التنظيمي.
- تخصيص اجتماعات لتقييم العملية الإدارية.
- إيجاد آلية مناسبة لزيادة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في صنع القرار (تعزيز الإدارة التعاونية)¹.

ب. دراسة ستين (stein, 2000) بعنوان: أهمية مهارات الاتصال: تصورات المدراء والموظفين والمهنيين.

« The importance of communication skills: perception of is professionals, is managers and users»

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى معرفة الاتصال بين الموظفين وعملية البناء الهيكلي للعاملين في المؤسسة.
- تم فحص إدراك الموظفين الإحساس بروح الجماعة في مؤسسات الصحة في شمال غرب المحيط الهادي، وتأثير ذلك على فاعليتهم، ومدى نجاح بعض أدوات الاتصال في إعلاء روح الجماعة.

¹ رنا سامي، محمد فضل النديم: الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، فلسطين، 2014، ص ص 62 - 63.

نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أنواع مختلفة من العلاقات بين نظام الاتصال والجماعة لدى ثلاث مستويات داخل المؤسسة ومحيطها وهي: مستوى الأقسام والمستوى الإقليمي، والمستوى التنظيمي).
- كما أظهرت النتائج أن لبعض أدوات الاتصال دور في بناء الهيكل الجماعي للمؤسسة.¹
- ج. دراسة cassilto بعنوان: كيفية تأثير الاتصالات في المنظمات على دور المشرف 1997.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم تأثيرات الاتصالات داخل المنظمات على أدوار المشرفين.

عينة الدراسة:

- اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 215.

منهج الدراسة وأدواته:

- اتبع في دراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- الاتصالات هي روح المنظمة.
- يلعب المشرف دور مهم في تفسير المعلومات في الاتصالات الواردة من الآخرين.
- يجب تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب.
- يجب توضيح المراحل الهامة في عملية الاتصال، والحوجز التي تعقد وتعيق الاتصالات في كل المنظمات.

توصيات الدراسة:

- اقترحت على المشرفين إيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري.²

¹ نايقة على: دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 16، العدد 2، سوريا، 2018، ص 262.

² أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، الجزائر، (2013/2014)، ص 31.

التعقيب على الدراسات:

بعدها تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة والتي تناولت هي الأخرى، من خلال علاقة كل دراسة بمتغيرات مختلفة إذ كان كل من الاتصال الإداري والأداء الوظيفي محورا أساسيا لهذه الدراسات. هذا ما يبين الأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا الموضوع في مجال البحث العلمي، بحيث اعتمدت على عنصر الاتصال كمتغير أساسي بكل دراسة وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية. كما تتشابه دراستنا مع بعض هذه الدراسات في المنهج المعتمد وفي بعض الأهداف وكذلك في أدوات الدراسة والتي اعتمدت أغلبها على الاستبانة مثل دراستنا بالضبط. هذا وتختلف هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في المجال الميداني أو التطبيقي حيث أن أغلبها أجريت على المؤسسات الخدمائية أو الحكومية، سواء في الدراسات الجزائرية أو غيرها من البلدان بينما دراستنا طبقت على مؤسسة صناعية مختصة في صناعة البلاط ألا وهي: "شركة تضامن عياشي سعيد". كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها: إعداد خطة البحث، والإطار النظري وكيفية تقسيم الفصول، وفي صناعة إشكالية البحث، بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة وأدوات جمع البيانات وتحديد المنهج المناسب لهذه الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل تحديد موضوع البحث والتعريف بدراستنا، وكذلك وضع إطار منهجي لتبيان أهمية وقيمة موضوع " دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " بتقديم نظرة عامة عليه من خلال تحديد الإشكالية التي تتمحور حولها الدراسة، والعوامل التي أدت إلى اختيار الموضوع والأهداف التي ترمي إليها الدراسة، وضبط المفاهيم كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

ففي هذا الفصل نتضح حدود الدراسة وأبعادها للتمكن في الفصول المتبقية من تحليلها والتوصيل إلى إجابات للأسئلة المطروحة.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للموضوع

تمهيد.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1. نظرية الإدارة العلمية
2. نظرية التكوين الإداري
3. نظرية البيروقراطية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1. نظرية العلاقات الإنسانية
2. نظرية الحاجات
3. نظرية X و Y لماك غريغور
4. نظرية النظام التعاوني

ثالثاً: النظريات الحديثة

1. نظرية اتخاذ القرار
2. نظرية الإدارة بالأهداف
3. نظرية النظم

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تكتسي النظرية أهمية كبيرة في إعطاء تفسير لموضوع الدراسة، وفي مساعدة الباحث كذلك على تحديد مختلف أبعاد دراسته ومفاهيمها وعناصرها، وتدعم البحث العلمي بمختلف البيانات التي تساعده على تحليل وتفسير بحثه، ونظرا لتعدد المداخل النظرية التي تناولت هذين المتغيرين، أي متغير الاتصال الإداري ومتغير الأداء الوظيفي، قمنا بتقسيم هذه المداخل إلى ثلاث نظريات: كلاسيكية ونيوكلاسيكية وحديثة، تناولت موضوع الدراسة من زوايا مختلفة، تضمنت تفسيرات وتوجهات مختلف الفلاسفة والمفكرين الذين ساهموا وبشكل كبير في تطوير هذه النظريات وإعطائها طابع علمي جعل من الفكر الإداري يرتقي علميا وأكاديميا.

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

لقد ظهرت العديد من النظريات الكلاسيكية بفعل جهود مجموعة من العلماء والمفكرين المتخصصين في دراسة و تحليل التنظيمات الصناعية ، بدافع زيادة فعاليتها وكفاءتها، من خلال محاولاتهم العديدة لوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة في مجال الإدارة ، فمنهم من ركز على الأفراد ومنهم من ركز على كيفية بناء التنظيمات، لكن اتفقوا على العقلانية والرشد والحوافز المادية كسبيل لدفع العاملين لزيادة الإنتاجية ، من خلال اعتباره كألة منتجة، وككائن اقتصادي تحقق باستغلاله أهدافها، واعتماد التنظيم الإداري المغلق مهملة في ذلك الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، ومن أهم هذه النظريات التي تتدرج تحت اهتمامات هذه المدرسة الكلاسيكية نذكر ما يلي:

1. نظرية الإدارة العلمية.

2. نظرية التكوين الإداري.

3. النظرية البيروقراطية.

1. نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1900-1920) كان فريدريك تايلور (1856-1917) الرائد الاوّل لهذه النظرية، وولد تايلور بولاية فيلاديلفيا بأمريكا، درس القانون ثم تركه وعمل في ورشته الصغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات، التحق بعدها بشركة "ميدفيل" لصناعة الصلب، تدرج خلال الثماني سنوات من عامل عادي إلى ميكانيكي إلى قائد جماعة إلى مشرف على العمل إلى مساعد مهندس إلى كبير مهندسي الشركة، أتاح له هذا التدرج فرصة لفهم شؤون الإنتاج ونفسية العاملين وسبب انخفاض كفايتهم الإنتاجية.

سمى تايلور نظريته بنظرية الإدارة العلمية، وذلك نسبة لتطبيق المنهج العلمي أوردها في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911¹.

ويمكن إيجاز دوافع تايلور التي أثرت على وضعه لنظرية الإدارة العلمية في ثلاث نقاط وهي:

أولاً: اهتمامه بدراسة المشروعات والتنظيمات الصناعية وما بداخلها، لكي يكشف الوسائل والطرق التي تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتحديد سبل لزيادة الإنجاز المهني والوظيفي ومحو الإسراف في جهود العاملين.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2004، ص 53 - 55.

ثانيا: توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية حكيمة تقوم بالإشراف على المشروعات والسعي إلى رفع مستويات الكفاءة وكذلك المستوى المهني والتدريبى للعمال.

ثالثا: التخطيط العلمي لتأسيس علم الإدارة يقوم على مجموعة من القوانين العلمية والقواعد والأصول المستمدة من نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية، وتطبيقها على مؤسسات صغيرة أو تنظيمات صناعية وإدارية كبيرة للوصول إلى نتائج إيجابية في الإنتاج والكفاية وقياسها على المستويات الإنتاجية للعمال ووحداتهم ومؤسساتهم الصناعية¹.

وحددت حركة الإدارة العلمية خصائصها الجوهرية فيما يلي:

- تقسيم العمل لكونه يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية وتحديد نشاطها.
- ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.
- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسق أو نمط معين من الوظائف، ويتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.²

كما سعى تايلور لأن يضع مجموعة من الافتراضات الرئيسية من أجل التحقق منها ودراستها بصورة علمية ومن أهمها:

- الأفراد يتسمون بالكسل والخمول ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون عند الآخرين.
وسعى تايلور للتحقق من هذا الفرض بطرحه مجموعة من الأساليب الفنية والإدارية والمهنية، والتي على إثرها يستخدم المدخل الإمبريقي الميداني للتحقق من صحة هذا الفرض، كما حرص على تطبيق أساليبه الفنية في أي موقف صناعي أو مجال للعمل، وخاصة عندما تكون المؤسسة المهنية والإدارية محددة القوانين والقواعد المنظمة لأعمالها والمحددة لخطواتها الأساسية، وحرص على استخدام الملاحظة والتجربة من أجل تحقيق أعلى معدلات الإنجاز³.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999، ص ص 80، 81.

² رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص102.

³ عبد الله محمد بن عبد الرحمان: المرجع السابق، ص81.

ومن بين الأسس والمبادئ التي استخدمتها أو تبنتها الإدارة العلمية لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل ما يلي:¹

- تركيز الاهتمام الأول على التغييرات الداخلية في التنظيم، أي أن التنظيم نظام مغلق.
 - الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم وسلوك العاملين، والعاملين يتصرفون برشد، والحافز الذي يدفعهم للعمل والإنتاج هو الحافز الاقتصادي.
 - تقسيم العنصر البشري داخل التنظيم لفئتين، الأولى فئة الإدارة ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة، والثانية العاملين مهمتها التنفيذ.
 - يهتم التنظيم بصفات أساسية لدى العامل كالطاقة والسرعة والقدرة.
 - تقييم الأداء التنظيمي يعتمد على معيار أساسي هو الكفاءة الإنتاجية.
 - التخصص وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، فالإدارة تخطط والعاملين ينفذون.
 - الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة المسنودة إليه.
 - اقتناع كل من الإدارة والعاملين بعدالة التنظيم الإداري واحترام مبادئه.
 - استخدام الأسلوب العلمي للوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- هذه النظرية اعتبرت العامل أو الفرد آلة منتجة حيث ارتبطت بمصطلح الرجل الاقتصادي، وأغفلت البعد الإنساني للشخصية، وركزت على البعد الفيزيقي.²
- كما اهتمت بدراسة العمل وتحليله، ودراسة الزمن والحركة time and notion study، ووصل إلى طريقة لكيفية تحقيق أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات، وسماها الطريقة المثلى للأداء one best way.³

¹ السيد عيد فرج: علم الاجتماع الصناعي - المفاهيم - المجالات - الاهتمامات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 73، 74.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 60.

³ حسين عبد الحميد رشوان: الإدارة والمجتمع - دراسة في علم اجتماع الإدارة - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص ص 124، 125.

2. نظرية التكوين الإداري:

ظهرت جذور هذه النظرية المبكرة في كتابات "آدم سميث"، وبالتحديد كتابه ثورة الأمم، وركزت على العمليات الداخلية للتنظيم وأهمية تقسيم العمل، وكذلك الاهتمام بالإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفسولوجي للعاملين، وإهمال الجانب السيكولوجي.¹ وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها من بينهم ما يلي:

هنري فايول يعتبر مؤسس نظرية التكوين الإداري، وذلك في محاولته تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير: "الإدارة العامة والصناعية"، ويرى فايول أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم، والجماعات الإنسانية فيه، ونظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يقوم على بعض الاشتراطات التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين، كما فضل فايول استخدام مصطلح المبادئ بدلا من القوانين والقواعد لأنه من الصعب استخدام مؤشرات ثابتة في الإدارة يلتزم بها.² ومن المبادئ الأساسية التي شكلت محور اهتمام نظرية التكوين الإداري ما يلي:

- "تحديد الأهداف الرئيسية المنظمة.
 - تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.
 - تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.³
- "وتتجلى أفكار فايول في أن السبيل للسيطرة على سلوك العاملين وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكلما قامت الإدارة بهذه العمليات ونجحت في تطبيقها يكون العمل في المؤسسة منضبطا وموجها".⁴
- كما خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة (منشأة) هي:
- "النشاطات الفنية كالإنتاج والتصنيع.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص62.

² محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص141.

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، ص62.

⁴ أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص51.

- النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.
 - النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
 - النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
 - نشاطات الوقاية والضمان.
 - النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق".¹
- "كما وضع "هنري فايول" أربعة عشر مبدأً وأكد على أهمية توفرها واعتبرها غير ثابتة وهي:
- "مبدأ التخصص - مبدأ السلطة والمسؤولية-مبدأ الانضباط-مبدأ وحدة القيادة-مبدأ وحدة التوجيه-مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية-مبدأ الأجر العادل-مبدأ المركزية أو تفويض السلطة-مبدأ التسلسل والتدرج بالمرتبة-مبدأ الترتيب-مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد-مبدأ استقرار الأفراد-مبدأ حرية المبادرة-مبدأ وحدة الأفراد."²

3. نظرية البيروقراطية:

كلمة بيروقراطية هي كلمة فرنسية وإغريقية الأصل تعني السلطة أو حكم المكتب. ويعد عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدمها بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة من خلال خلق تصميم وتنظيم إداري قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي باستخدام العاقل لعناصر الإنتاج، بالاعتماد على سمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية.³

وهناك مجموعة من المبادئ عند فيبر التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي وهي:

- "تقسيم واضح للعمل.
- هيكل واضحة للسلطة.
- قواعد وإجراءات عمل رسمية.
- اللاشخصية في التعامل.
- التدرج الوظيفي حسب الكفاءة.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 63.

² رعاية المزية: إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، ملانج، 2019، ص ص 36-38.

³ فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص ص 50، 51.

- فصل الإدارة عن الملكية".¹

كما نجد كذلك من صفات وخصائص البيروقراطية حسب فيبر ما يلي:

- "وجود بناء متدرج من السلطة يأخذ شكلا هرميا.
- تقوم السلطة العليا بتعيين وترقية الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة بإجراء اختبارات خاصة.
- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، وتترتب في شكل هرمي.
- تتطلب البيروقراطية تدريب متخصص سواء على المديرين التنفيذيين أو الموظفين.
- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد.
- يجب على الموظف عدم استغلال وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه الموظفين".²

التنظيم البيروقراطي يتميز بمستويات هرمية عديدة من القمة إلى القاعدة ويسمى بالبنية الطويلة، وقد تكون المستويات الهرمية بين قمة هرم التنظيم وقاعدة محدودة، وهذا ما يسمى بالبنية السطحية، وقد يكون التنظيم البيروقراطي مركزيا أو لا مركزيا، في البنية المركزية تتركز معظم الخدمات الإدارية والإشرافية، تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة، والتنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدة من الشرعية وتحدها الكفاية والعقلانية، وتحدد ملامح الموظف في هذا التنظيم بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل.³

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.

جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، وذلك لمحاولتها معالجة القصور والفجوات التي خلفتها تلك النظريات، من حيث عدم اهتمامها بالجانب الإنساني والسلوكي للعنصر البشري، حيث انصب اهتمام النظريات الحديثة على الجوانب الإنسانية للعامل سواء النفسية أو الاجتماعية من خلال دراستهم للحوافز التي تدفع الأفراد للإنتاج، والعمل على توفير تلك الحاجيات لهم، كونها الأساس لتحقيق الكفاءة وزيادة الفعالية في العمل. وتضم النظريات التالية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية.

2. نظرية الحاجات.

3. نظرية X و Y لماكريغور.

¹ عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009، ص ص 104، 105.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع - دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص ص 136، 137.

³ السيد عيد فرج: مرجع سابق، ص ص 147، 148.

4. نظرية النظام التعاوني.

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر عالم التنظيم "ألتون مايو" الرائد الأساسي لهذه المدرسة، والتي جاءت كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، ركزت على العوامل غير المادية أي على العوامل الاجتماعية وأهميتها في التأثير على السلوك في أماكن العمل، واهتموا بأداء العاملين ولاحظوا أن الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية الموجودة في المنظمات.¹

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- "يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
 - يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
 - أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية يؤدي إلى الملل والسأم ويفقد العمل جوانبه الاجتماعية.
 - يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
 - على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، وأن تظهر هذه السياسات اهتمامها بمشاعر العاملين".²
- قام مايو وزملاؤه باختيار تأثير العديد من العوامل من ضمنها الإضاءة طول فترات الراحة، ساعات العمل اليومية والأسبوعية، إعطاء وجبة غداء مجانية... وأسفرت النتائج على زيادة الإنتاجية مع كل تغيير في ظروف العمل، ومنه فعالية الأفراد في العمل وإنتاجيتهم لا تعتمد فقط على الجوانب المادية، بل على الظروف الاجتماعية أيضا، فالاهتمام بالعاملين وجعلهم محور الدراسة يحفزهم على إعطاء أفضل ما عندهم، وبالتالي العوامل الاجتماعية لها تأثير كبير على الأداء والإنتاجية من العوامل المادية.³

¹ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص30.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص35.

³ محمد سعيد سلطان: المرجع السابق، ص ص31-32.

أشرف "التون مايو" على التجارب التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتحديد شركة ويسترن الكترينك والتي قاموا بها في مصانع "هوتورن" في الفترة ما بين 1927 إلى 1932، وهي كما يلي:

- التجربة الأولى كانت تجربة الإضاءة: "حيث تم تشكيل مجموعتين، مجموعة اختيارية ومجموعة ضابطة، المجموعة الضابطة كانت تعمل في ظل ظروف ثابتة للإضاءة، أما المجموعة الاختيارية فكانت تعمل في ظروف إضاءة متغيرة، كانت الإنتاجية تزداد مع زيادة كثافة الإضاءة، كما أن الإنتاجية كانت تزداد مع تخفيض مستوى الإضاءة، وقد ارتفع الأداء حتى في المجموعة الضابطة، ما يمكن استنتاجه أن ظروف العمل لا يمكن ان تكون المتحكم الوحيد في الإنتاجية."¹
- التجربة الثانية كانت تجارب غرفة الأسلاك: هذه التجربة طبقت على الذكور، بمنحهم أجور تشجيعية معتمدة على مكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، لكن النتيجة بينت أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم، لأنه كان يتحكم فيهم من قبل مجموعة قيدت إنتاج كل فرد بغرض معايير محددة عليهم.²
- التجربة الثالثة كانت تجارب غرفة التجميع: تناولت مجموعة من العاملات في قسم التجميع، فقد تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات، وتبين من خلالها أن أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حُضِن بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة متميزة عن بقية العاملات ما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في العمل."³

"الدراسات التي قام بها "مايو" قدمت أدلة على أن المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا، وأنه يجب النظر إلى العامل ككائن إنساني واجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله."⁴

وعليه نظرية العلاقات الإنسانية تقترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر بسلوكهم ومعتقداتهم، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية قبل المادية هو أساس تحفيزه لزيادة الإنتاج في المنظمة، كما دعت إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة،

¹ عبد الفتاح بوخمخ: نظريات الفكر الإداري- تطور وتباين أم تنوع وتكامل، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص7.

² رعد حسن الصون، وياسر حسن: مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، ص80.

³ المرجع نفسه: ص ص79، 80.

⁴ الفضيل رتيمي ولطيفة طبال: المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، ص23.

ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين، وعلى مراقبي العاملين التعاطف مع العاملين ومناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، و يشعرونهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كأجراء، كما على الإدارة تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، يشعرون بكرامتهم ويحفظهم هذا على المزيد من الإنتاج والعطاء.¹

2. نظرية الحاجات:

قدم "ابراهيم ماسلو" (1908-1980) من خلال نظريته هرم الحاجات خمس مستويات للحاجات الإنسانية على حسب أهميتها وهي:

- **الحاجات الحيوية:** وتتمثل في جميع الحاجات الإنسانية الضرورية للفرد، كالحاجة للبقاء والأكل، وأي متطلبات جسدية أخرى، بحيث تقترض أن هذه الحاجات هي التي تمكن الإنسان من الاستمرار في الحياة، بحيث لا شيء يعلو على إشباع هذه الحاجات الحيوية بالنسبة للفرد.²
- **حاجات الأمان:** وهو الشعور بالحماية والأمن سواء من الجانب المادي من الحروب والتهديدات الطبيعية، ومن الجانب النفسي من خلال استقرار الفرد في عمله وتأمين مستقبله وانتظام دخله.³
- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في حاجة الفرد أن يشعر بالآخرين وبيادلونه الود والمحبة، وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون صداقات ويتفاعل مع الآخرين.⁴
- **حاجات التقدير:** وهي حاجة الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين زيادة إلى تقديره الذاتي لنفسه.⁵
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجة الفرد إلى الانطلاق بقدراته ومواهبه، وأن يمارس الأعمال والأنشطة كما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه.⁶

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص ص44، 55.

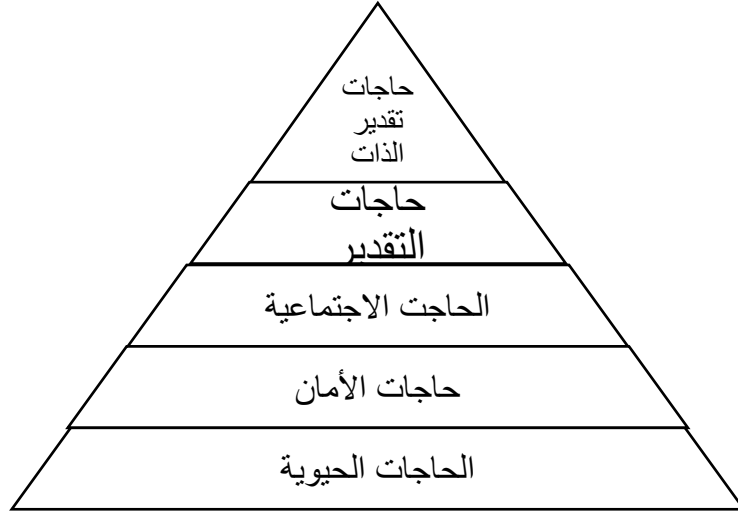
² طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص66، 67.

³ المرجع نفسه: ص ص67، 68.

⁴ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص88.

⁵ المرجع نفسه: ص ص88.

⁶ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص ص88.



المصدر: طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، مرجع سابق، ص 67.

يلاحظ أن إشباع الحاجات الفسيولوجية كالأمان و الحماية تعمل على حفز السلوك، كما أن حسب الحاجات الاجتماعية، عندما يعمل الإنسان بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديه الرغبة في العمل، والأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدني من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران العمل، وإشباع هذه الحاجات في مكان العمل مقيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء والظروف المادية لتصميم العمل، أما حاجات التقدير فإدارة المنظمة هي المسؤولة على خلق بيئة تنظيمية تشبع هذه الحاجات، وبالنسبة لحاجات تقدير الذات فهي تؤدي إلى إمكانية تطور الفرد وتقدم مستوى أدائه.¹

3. نظرية x و y ماغريغور:

"دوغلاس ماكريغور" (1906-1964) له كتاب بعنوان الجانب الإنساني للمنشأة، تأثر بأفكار "ألتون مايو" وأفكار "ماسلو"، وقدم وجهة نظر تقتضي من المديرين إيلاء الجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين اهتمام، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسة القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية x إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلقت عليها نظرية y.²

من أهم الافتراضات التي تقوم عليها نظرية x نذكر منها ما يلي:

- "الإنسان كسول.
- الإنسان يميل إلى الاعتماد على الغير وعدم تحمل المسؤولية.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 284، 285.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، عمان، ص52.

- الإنسان يفضل أن يقاد.

- الإنسان يخشى العقاب ويقاد بالتهديد.

- الرقابة ضرورية جدا على الإنسان.

- الإنسان شخص مادي¹.

ركزت هذه النظرية على أهداف المنظمة من منظور الإدارة العليا وليس على العاملين فيها باعتبار أن العمل هو الأساس وليس العامل، ويسمونه "العمل المأجور"، بحيث تتفق مع نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الرقابة والمكافأة المادية².

أما نظرية Y تعتبر بمثابة حلول للمشاكل التي تواجه الإدارة في علاقتها مع العاملين وتقوم على الافتراضات التالية:

- "أن طاقات وقدرات الفرد غير محددة بما يستخدمه فعليا.

- القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوق في حل المشاكل موجودة عند جميع الأفراد.

- الفرد يميل إلى قبول المسؤولية ويبحث لها وفقا للظروف.

- تحقيق الفرد للأهداف يعتمد على الحوافز المادية وغير المادية.

- الفرد يعتمد إلى التوجيه والرقابة الذاتية عند إنجازه أهداف مقتنع بها.

- الفرد يميل للراحة كما يميل للعمل، فجهوده العقلية والعضلية في الحالتين شيء طبيعي³.

إن فالمدبرون في نظرية Y يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات، بينما المدبرون في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، بحيث لا يعطى

¹ محمد رسلان الجبوسى وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000، ص ص47، 48.

² صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر في الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص ص38، 39.

³ علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة-الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص124.

أية مجال للعمال لإبداء الرأي في أعمالهم، ما يخلق جو مكهرب ومناخ سلبي وشعور بالتبعية يجعلهم ينفقون ويؤدون عملهم وفق المتطلبات وما يقال لهم.¹

4. نظرية الأنظمة التعاونية:

"شستر برنارد" (Ch.Bernard): هو رئيس شركة نيوجيرزي للهواتف، كتب مؤلفه "وظائف المدير" سنة 1938، التحدي الذي يواجه المدير حسبه هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك لا بد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة، يرى أن المنظمة عبارة عن منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي تتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء منها مرتبط بالأجزاء الأخرى".²

"فالسطة الحقيقية للمدير لا تعتمد على حقه في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، وكذلك في حرصه على تسهيل عملية الاتصالات، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة الحوافز المعنوية، وركز على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة إدراك الإدارة أن العامل لا يعطى للمنظمة إلا إذا تلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها، وأي خلل في هذا التوازن سيدني من رغبة العامل في بدل طاقته للعمل".³

المؤسسة حسبه يجب أن تعطي للعوامل النفسية والاجتماعية الاهتمام الأوفر، كما يجب الاهتمام بالدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد كالرغبة في التمييز والرغبة في الارتباط والانتماء للآخرين ورغبة مشاركة القرارات، كما يعتقد أن النظم لا تقتصر على الحوافز الإيجابية فقط بل السلبية كذلك بغاية تحريك سلوك الفرد، كما ركز على أهمية الهيكل التنظيمي من حيث تفويض السلطة كأساس لبناء التنظيم، كما اهتم ببناء شبكة اتصالات جيدة كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي.⁴

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013، ص69.

² خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2007، ص45.

³ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص85.

⁴ كامل بريبر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2006، ص ص42، 43.

ثالثاً: النظريات الحديثة

هي مجموعة متنوعة من النظريات والمداخل الحديثة لدراسة الإدارة، تتضمن مجموعة من الباحثين الذين حاولوا إضافة أفكار ومفاهيم ومبادئ ذات أهمية كبيرة من أجل تطوير الفكر الإداري، وكذلك التوفيق بين أفكار النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية. ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1. نظرية اتخاذ القرار.

2. نظرية الإدارة بالأهداف.

3. نظرية النظم.

1. نظرية اتخاذ القرار:

يرجع الفضل في تطوير نظرية اتخاذ القرارات إلى "هيربرت سايمون"، وانطلق من فكرة أساسية وهي أن التنظيمات عبارة عن أبنية لصنع القرار والسلوك في التنظيم لا بد أن يكون سلوكاً هادفاً، والأفراد ينتمون للتنظيمات لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها وتنسيق العلاقات هو ما يميز التنظيمات الرسمية، أي أن اتخاذ القرار هو المفهوم المحوري في العملية الإدارية، وأعضاء التنظيم هم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات.

والتنظيم يضع كل الطرق التي تؤدي إلى صياغة قرارات رشيدة، ويتحقق ذلك بوسيلتين هما: الأولى في تحديد نطاق المسؤولية التي توضح له الأهداف وتوجهه أثناء القيام باتخاذ القرار، والثانية في تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية¹.

"ساوى" "سايمون" بين الإدارة وصنع القرارات، ويرى أن عمل المدير هو أساساً صنع القرارات، وركز اهتمامه على كيفية صنع المدير للقرارات وكيف يمكن أن تكون هذه القرارات أكثر فاعلية ونجاح². "الإدارة الناجحة من منظور هذه المدرسة هي التي تصدر القرارات العلمية والعقلانية، وتحدد

الطرق العلمية في اتخاذ القرارات فيما يلي:

- تحديد المشكلة المراد حلها وجمع المعلومات المتعلقة بها.
- تحديد جميع البدائل التي يمكن إتباعها لحلها وتقييم البدائل واختيار أفضلها.

¹ رايح كعباش: مرجع سابق، ص ص 142-144.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، ط2، عمان، 2009، ص68.

ويؤكد أنصار هذه النظرية على ضرورة استخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب وتحليل المعلومات، وكذلك لمحدودية قدرة المدير على التعامل مع المعلومات أي أن الشخص محدود العقلانية¹. كما نظرت إلى التنظيم على أنه مكان تتعايش فيه، وتتقاطع المشاكل والحلول والخيارات والقرارات، ولفهم الظواهر التنظيمية، ينبغي دراسة أولية نشوء المشاكل وتركيباتها. لقي "سايمون" في كتابه organisations الضوء على سلوكية الأشخاص داخل التنظيم، وتتداخل في ذلك العوامل النفسية والتنظيمية الاقتصادية لكن تبقى قائمة في البحث عن سيرورة اتخاذ القرار².

إذن فعملية اتخاذ القرار تعتبر محور العمل الإداري ووظيفة إدارية وعملية تنظيمية، وحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة التي تمت في مختلف مستويات المنظمة، والقرارات التي تتخذ في المنظمة هي نتاج جماعي، وتتدخل فيها عوامل متشابكة نفسية، اجتماعية، تنظيمية، فنية وبيئية³.

2. نظرية الإدارة بالأهداف:

من أشهر روادها "بيتر داركر (Peter Drucker)" ، ترتكز هذه النظرية على ضرورة تنفيذ وظائف الإدارة في جميع مجالات العمل من خلال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، أي تحديد الأهداف والوسائل اللازمة يكون بالتراضي بين الطرفين وليس من قبل الرؤساء فقط، حتى تكون الأهداف ضمن الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وكذلك ضمان الالتزام الأدبي والأخلاقي للمرؤوسين للتنفيذ، على اعتبار أنهم شاركوا في وضع الخطط والأهداف مع الرؤساء، أي ليس لهم عذر في عدم الالتزام بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع الرؤساء سابقا⁴.

بحيث يقوم المديرون بوضع الأهداف الواجب تحقيقها للمنظمة، وعلى هذه الأهداف يحدد كل مدير أهداف دائرته، ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه بالاستناد لأهداف الدائرة، وبعدها يحدد

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص ص 24، 25.

² عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة - من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013، ص ص 72، 73.

³ عبد العزيز بن صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة - لطلبة الدراسات العليا، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص ص 144، 145.

⁴ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 74.

الأهداف المطلوب من كل فرد القيام بها انطلاقاً من أهداف القسم، ولا يكون إلا بمشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، كون هذه النظرية توجه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى هذه الجهود والأنشطة والأعمال كوسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية في المنظمة.¹

ومن خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف ما يلي:

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة والتعاون والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين لوضع الخطط لتنفيذ الأهداف.
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء والتفاعل المشترك بينهم لتنمية الروح المعنوية لدى العاملين.
- القدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها أول بأول.
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاحتكاك والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين وممارستهم العملية للتغيرات.²

3. نظرية النظم:

يعتبر "لودفيغ فون بارتالانفي" L.V. Bertalanfy (1901-1972)، مؤسس نظرية النظم،

ويميز بين نوعين من النظم:

- النظام المفتوح الذي هو في علاقة دائمة مع محيطه الخارجي
 - النظام المغلق والذي لا يتعرض لتأثير المحيط الخارجي.
- وحسبه أن المقاربة النظامية تؤكد على حيوية علاقات النظام بالمحيط، ويدرس النظام بشكل كلي، ويركز الاهتمام على التفاعلات والأهداف وأنماط تعديل النظام الذي تحلل بشكل دقيق.³
- واعتبر المؤسسة كنظام للأسباب الآتية:
- "المؤسسة تتكون من عناصر: أشخاص، رؤوس أموال، تجهيزات، معلومات...

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص73.

² محمود جوده وحسن الزعبي: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص ص51، 52.

³ عبد القادر دريالي، ترجمة الحبيب ثابتي: نظرية المنظمات، مخبر لابداك للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010، ص40.

يخضع تسييرها وهيكلها لـ:

- للتفاعلات بين هذه العناصر: تدفق العتاد، تدفق المعلومات، التدفقات المالية
 - للأهداف والغايات المحددة (البقاء، النمو، تحسين الإنتاجية).
 - للمحيط الخارجي: الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي، الجغرافي.¹
- "والتنظيم هو عبارة عن أنظمة فرعية متداخلة ومتربطت تعمل ضمن الإطار العام أي ما يعرف النظام الكلي، وتعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة لتفسير الأشياء والأحداث والنظام هو الذي يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء".²

وتتكون المؤسسة كنظام من العناصر التالية:

- **المدخلات:** وهي العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف الاستراتيجية، السياسات.³
- **العمليات:** وهي الأنشطة التي تؤدي في المنظمة وتتمثل في:
 - "عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 - عمليات القيادة والإشراف وجميع الفعاليات التي تستهدف توجيه سلوك التابعين نحو تحقيق الأهداف.
 - عمليات الاختيار بين البدائل المتاحة لمواجهة المشاكل ومعالجتها وفق الأسس العلمية الهادفة.
 - عمليات التحفيز المادي والمعنوي للأفراد والجماعات العاملة لتحقيق الأهداف.
 - عمليات المراقبة الإدارية والتنظيمية لتصحيح الانحرافات الحاصلة بالأداء وتوجيه الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة لتحقيق الأهداف العامة.⁴
- **المخرجات:** وهي النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ شكل سلعة أو خدمة.
- **المعلومات المرتدة:** وهي تدفق للمعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس.⁵

¹ المرجع نفسه: ص 42.

² موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص ص 62، 63.

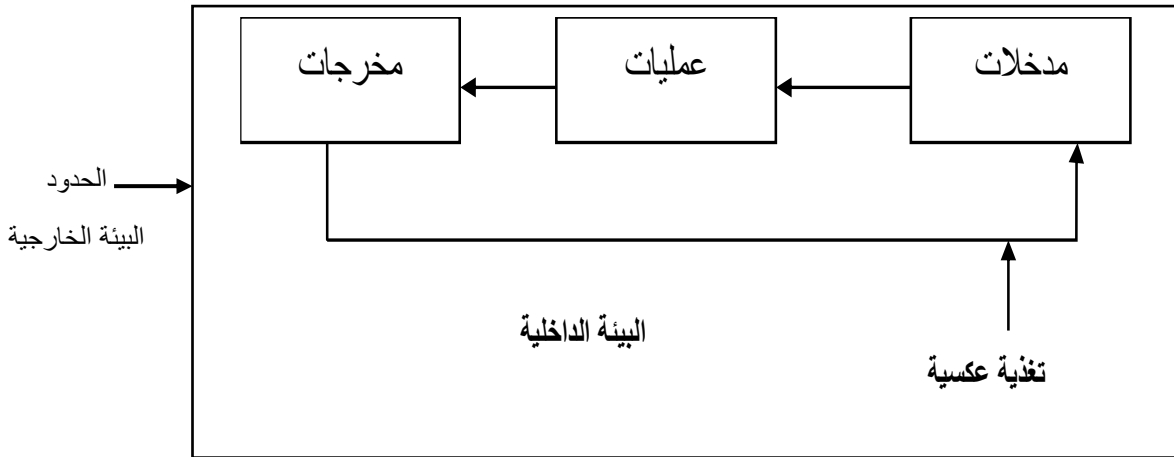
³ كامل بريبر: مرجع سابق، ص 52.

⁴ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 87.

⁵ كامل بريبر: المرجع السابق، ص 52.

- البيئية: " المنظمة العاملة في النظام المفتوح تحقق قدرا من الموازنة بينها وبين البيئة الخارجية وعدم التكيف يؤدي إلى قتل النظام واضمحلاله.¹"
- أهمية منظور النظم في دراسة المنظمات:
- يساعد في النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من نظم فرعية مترابطة، وهذا المنظور يمنع الرؤساء والمرؤوسين من النظر إلى وظائفهم على أنها مجرد الإشراف على أجزاء منعزلة عن المنظمة.
- أي تغيير في أي جزء من المنظمة ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التداوب، أي التأثير والتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا.
- يشجع المديرين على تحديد وفهم البيئة التي يعملون فيها للتعامل معها بنجاح.²

الشكل رقم 02 : يوضح الاطار العام لمفهوم النظام



المصدر: محمد قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص63.

فالنظام هنا هو عبارة عن أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، فهذه النظرية غيرت نظرة العاملين نحو المؤسسة، من نظرة جزئية إلى النظرة الكلية الشمولية، بحيث أصبح اهتمام العامل والمدير بالأهداف العامة للمؤسسة، ورؤيتها ككل متكامل،

¹ خضير كاظم محمود: موسى سلامة اللوزي: المرجع السابق، ص88.

² حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص ص31، 32.

من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة، ما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك، بتكوين فريق متعاون ومؤهل قادر على المساهمة الفاعلة.¹

التعليق على النظريات:

من خلال استعراضنا لمجموعة من النظريات في هذه الدراسة، استخلصنا منها بعض النتائج التي من خلالها يمكن تفسير موضوع دراستنا، ولو حظ أن هذه النظريات اهتمت بالاتصال الإداري وكيف يمكن له أن يحسن من الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك تطرقت للعراقيل والمشاكل التي يصطدم بها العاملون عند قيامهم بعملهم والسلوكيات التي تنتج عن ذلك نتيجة نوع وأسلوب الاتصال الذي تتبعه الإدارة أو المؤسسة المنتمون لها.

والجدير بالذكر أن هذه النظريات اختلفت في تفسيراتها ونظرتها لتلك العلاقة التي تربط الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي، فكل واحدة منهما تعطيها تفسير خاص، وتتنظر لها من جانب معين.

فالنظريات الكلاسيكية تنظر للعامل نظرة ميكانيكية وتعتبره آلة منتجة، اعتمدت على الحافز الاقتصادي أو المادي لدفع العاملين للإنتاج وعلى القنوات الرسمية للاتصال، فخط الاتصال يكون من الأعلى للأسفل في تنظيم معاملاتها واتصالاتها، كما اعتمدت على وسائل وأدوات للاتصال بالعاملين من خلال الإعلانات والتعليمات والقوانين والتقارير والخرائط التنظيمية، والأوامر والتوجيهات. كما اعتمدت على الرقابة والتوجيه واللاشخصية في التعامل مع الموظفين، ما نتج عن هذا الأسلوب عدة مشاكل ومخالفات في بيئة العمل.

أما النظريات النيوكلاسيكية فكانت متناقضة ومعاكسة تماما للمدرسة الكلاسيكية، والتي عملت على تحفيز العاملين من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية قبل الحاجات المادية، لضمان تحسين أدائه وإنتاجه وتحسين أساليب الرقابة المطبقة على العاملين، وطالبت باعتماد الإدارة على استشارة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لهم. وتبني أسلوب الاتصال المتعدد الاتجاهات في تعاملها معهم.

أما النظريات الحديثة فتتنظر للتنظيم الإداري كنسق مفتوح تتفاعل فيه أنظمة فرعية مترابطة مع بعضها البعض لتحقيق الهدف العام لهذا التنظيم، تهتم بالفرد في بيئة عمله و تعتبره عنصر فعال، عملت على توفير جميع الظروف الملائمة لزيادة كفاءته وإنتاجه وفعاليته سواء داخل المحيط أو خارجه، فالعامل حسبها في تواصل وتفاعل وتأثر وتأثير مستمر مع الأجزاء التي يعمل معها، ومع المحيط الخارجي

¹ محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص40.

للمنظمة كذلك، هذا الانسجام والتكامل من شأنه أن يقوي و يرفع من نسبة الاتصالات بين العاملين والإدارة وبينهم وبين المحيط الخارجي، وهذا التنسيق والتعاون يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وما تم التعرض له في هذا الفصل، يمكننا القول أن أغلب نظريات التنظيم سواء الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية وحتى الحديثة، نظرت للاتصال الإداري والأداء الوظيفي من زاوية معينة، فقد اختلفت في مقولاتها المنهجية والنظرية، وهذا راجع للحقبة الزمنية التي ظهرت فيها. ونستهل البداية بالنظريات الكلاسيكية، و التي تناولنا فيها نظرية الإدارة العلمية ل"فريدريك تايلور"، ونظرية التكوين الإداري ل"هنري فايول"، وكذلك نظرية البيروقراطية ل"ماكس فيبر"، والتي اعتمدت على اتصال نازل توجيهي، وانخفاض في أداء العاملين وانعدام للاتصال المفتوح، إلى نظريات نيوكلاسيكية تضمنت نظريات فرعية تابعة لهما والمتمثلة في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات وكذلك نظرية X و Y لـ "ماكريغور" ونظرية النظام التعاوني، والتي تتناقض تمام مع النظريات الأولى وذلك باهتمامها بسلوك الأفراد داخل العمل وبحاجاتهم ورغباتهم وبتدعيمها للعلاقات الغير رسمية، كذلك تطرقنا للنظريات الحديثة التي اعتبرت أن الاتصال لا يقتصر فقط على المجال الداخلي للمؤسسة بل يتعداه للمحيط الخارجي، وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنسق و نظام مفتوح.

لكن استنتجنا أنه وبالرغم من تعدد هذه المداخل إلا أنه لا توجد نظرية شاملة للإدارة تتعامل مع العنصر البشري وذلك لصعوبة التنبؤ بسلوكه.

الفصل الثالث: الإتصال الإداري

تمهيد.

1. خصائص الإتصال الإداري
 2. أهمية وأهداف الإتصال الإداري
 3. وظائف الإتصال الإداري
 4. عناصر الإتصال الإداري
 5. وسائل الإتصال الإداري
 6. أنواع الإتصال الإداري
 7. شبكات الإتصال الإداري
 8. معوقات الإتصال الإداري
 9. مقومات الإتصال الإداري
- خلاصة الفصل

تمهيد

الاتصال هو حيز الزاوية في بنية المجتمع الإنساني، وهو ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، وهو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل الإداري لأي مؤسسة ربطاً ديناميكياً، لا يمكن الاستغناء عنها في أي نشاط إداري سواء فردي كان أو جماعي، فالالاتصال الإداري يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية من خلال ضمان نقل المفاهيم والآراء والأفكار بسلاسة عبر مختلف قنوات الاتصال بتشجيع العاملين على التعامل مع الإدارة وخلق التماسك بين مكوناتها والتوحد والعمل على رفع معنوياتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة لأن أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها وعدم تدفق الرسالة بالشكل المطلوب بين الرؤساء والمرؤوسين، هذا من شأنه أن يؤدي إلى تدني الإنتاجية والفاعلية والمعنويات داخل المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتحدث عن خصائص الاتصال الإداري، أهميته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، كذلك سنتطرق إلى وظائفه ومختلف شبكاته، بالإضافة إلى المعوقات التي تعرقل ديناميكيته، كما نعرض بعض المقومات التي من الممكن أن تحد من تلك المشاكل وتحسن من فعالية الاتصال الإداري.

1. خصائص الاتصال الإداري.

يمتاز الاتصال الإداري بعدة خصائص من بينها ما يلي:

1.1. الاتصال عملية ديناميكية:

"تتضمن عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، الأول يؤثر والآخر يتأثر ولا تتوقف عملية الاتصال على هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان، أي أن عملية الاتصال عملية ديناميكية وليست استاتيكية"¹ وعليه الاتصال عملية تشاركية يتشارك هذا المرسل والمستقبل في الأفكار نتيجة ذلك التفاعل الذي يحدث بين المصدر والمتلقي بحيث يصبحون مشتركون في تلك المعلومات أو الخبرات.

1.2. الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولا نهاية محددة أي أنه دائم التغيير والحركة، فيستحيل مسك الاتصال وإيقافه والقيام بدراسته لكونه يتغير، فلا يمكن إعادة الاتصال تماما كما هو لأنه مبنى على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال.²

وعليه فالالاتصال لا نهاية له كون الإنسان في اتصال دائم مع مجتمعه وبيئته ولا يمكنه العيش بمعزل عن غيره، إذن فالالاتصال دائم والعامل في محيطه يتصل مع مكونات بيئته التنظيمية سواء عمال أو رؤساء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستمرار وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل.

1.3. الاتصال عملية دائرية:

أي أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل يسير بشكل دائري لكي يشترك الجميع في الاتصال في نسق دائري فيه أخذ وعطاء وتأثير وتأثر.³

¹ خضرة عمر المفلح: الاتصال - المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص24.

² شعبان فرج: مرجع سابق، ص 210.

³ محمد الصيرفي: عبد الغني حامد: الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2014، ص 12.

وعليه فالإتصال ليس له اتجاه واحد يسير عليه، بل هو عملية دائرية تبدأ من المرسل تنتقل إلى المستقبل عن طريق وسيلة الإتصال التي تربطهما ليكون له رد فعل عن طريق التغذية الرجعية والتي بدورها ترجع للمرسل وهكذا دواليك حتى تتم وتستمر هذه العملية التواصلية.

1. 4. الإتصال عملية اجتماعية:

تتم بين الأفراد أو بين الجماعات بغرض تحقيق التماسك الاجتماعي، ويهدف إلى الوصول إلى رأي موحد حول موضوع معين، ووحدة هذا الرأي يؤدي إلى تماسك المجموعة، لأن تفكك الأفراد وانعزالهم عن بعضهم البعض يؤدي إلى انهيار الجماعة أو المجتمع.¹

ومنه فالفرد أو العامل يتعرض للاحتكاك والاتصال مع بيئة عمله ومع من يعمل معهم، يستجيب للعديد من الرموز والاتجاهات المتبادلة والتي تعتبر من الضروريات بين جماعة العمل لضمان الفهم المشترك لطبيعة العمل، بحيث يتأثر بالآخرين ويؤثر فيهم ليكون جماعة متماسكة مع بعضها متجانسة الأفكار.

1. 5. الإتصال عملية معقدة:

" زيادة على كون الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في مستويات مختلفة فهي معقدة كذلك لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال وإلا سيفشل الإتصال"² وعليه الإتصال يتضمن العديد من العناصر التي تؤثر فيه بشكل فعال هذه العناصر تنتج أنظمة معقدة، لا يمكن التنبؤ بسلوكها أو تفسيره وتكون لها انعكاسات على العملية الاتصالية بالسلب أو بالإيجاب.

1. 6. الإتصال غير قابل للتراجع أو التفاعل غالباً:

الإتصال لا يمكن التراجع عنه، لأنه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الإتصال ولا يمكن تقاديه في كثير من الحالات، خاصة الإتصال الشخصي، لأن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية.³

¹ وزارة التربية والتعليم: الإتصال. أهميته. أنواعه. وسائله، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2008، ص10

² محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 126، 127.

³ شعبان فرج: المرجع السابق، ص 210.

أي أن الاتصال لا يمكن تجاهله أو نسيانه أو التخلي عنه بعد حدوثه أو تقاديه، لأنه من الممكن أن يؤدي إلى مشاكل وسوء الفهم.

1.7. الاتصال يشكل نظام متكامل:

يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعها عندما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع الصدى، وفي حالة ما إذا غاب عنصر أو بعض من هذه العناصر ولم يعمل بشكل فعال فإن الاتصال لا يصبح له تأثير فعال ويتعطل.¹

ولكي يكون الاتصال الإداري جيد وفعال يجب أن يتميز بالخصائص التالية:²

✓ الدقة: أي الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، ومعلومات ومؤشرات غير واضحة.

✓ الوضوح: وضوح البنود والسياسات في المؤسسة بحيث يتطلب:

✓ وضوح التفكير بإتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة ووضع الخطط.

✓ وضوح التعبير: صحة اللغة وخلوها من الأخطاء الإملائية والتهجئة.

✓ الإيجاز: الاتصالات الإدارية تعمل بكل جهد على أن تكون مختصرة والإيجاز فضيلة أساسية في عملية الاتصال.

✓ النشاط: ويعني سريان المفعول وقابلية التذكر فالأسلوب النشط هو الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز.

2. أهمية وأهداف الاتصال الإداري

2.1. أهمية الاتصال الإداري:

الاتصال بمثابة خطوط تربط أوصال الهيكل التنظيمي ببعضها البعض، ويعد روح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري، يساهم في إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، وكذلك إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية لتحقيق المهام وجعل العملية الإدارية تتم بنعومة وسهولة، وعليه سنتطرق إلى عرض أهمية الاتصال الإداري بالنسبة لكافة التنظيم الإداري فيما يلي:

¹ كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلامي - التطور - الخصائص - النظريات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2011، ص 49.

² موسى خليل: مرجع سابق، ص ص 140، 141.

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات التنظيم.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك لمختلف أنشطة المنظمة.
- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات الاتصال ما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة.¹
- يساعد الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل ومصدرها ما يساعد على إيجاد حلول مناسبة لها.
- يسمح الاتصال بتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وإحداث التغيير في السلوك.²
- الإحاطة بمشاكل العاملين يمكن الإدارة من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم.
- تنمية العلاقات الإنسانية تؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.³
- رفع الروح المعنوية للعاملين رؤساء ومرؤوسين وتنمية روح الولاء لإدارتهم، مما يرفع مستوى إنتاجهم.
- تقييم أداء العاملين بالإدارة.⁴
- ربط الجهاز الإداري بالعاملين وبالجمهور الخارجي والعكس.⁵
- تساعد الاتصالات الإدارية على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري.
- تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال.
- يساعد الاتصال على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 351، 352.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 2005، ص 297.

³ برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 298.

⁴ ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة - مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص 360.

⁵ عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية - دراسة ميدانية مقارنة، معهد الإدارة للبحوث السعودية، 1995، ص 24.

- كما يعتبر الاتصال وسيلة لتحفيز العمال على أداء أعمالهم بالطريقة المخطط لها.¹
- تلعب القيادة الإدارية دوراً في تحقيق النجاح من خلال تمثيل السلوك المطلوب والإشراف على كل العمليات والأعمال.²

وعليه فإن إنتاجية المؤسسة والروح المعنوية للعاملين، ودرجة تحقيقهم وإنجازهم للأهداف المسطرة والمهام المطلوبة منهم تتأثر بمدى فعالية وكفاءة الاتصال في بيئتهم التنظيمية، فهو أساسي في أي تنظيم ومتطلب حتمي لتحقيق الرضى في العمل وتعزيز مبدأ الإبداع لمختلف المستويات التنظيمية، فالإتصال يمثل عصب العملية الإدارية وجزء لا يتجزأ من عمل كل منظمة مهما كان حجمها.

2. 2. أهداف الاتصال الإداري:

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، والتأثير في المستقبل، وتنمية روح الجماعة والعلاقات الإنسانية بحيث يشعر العاملون بأهميتهم ودورهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومن هنا يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الاتصالات الإدارية إلى تحقيقها وهي:

- تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
- إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة نشاطاتهم المختلفة والتأكد من كل تصرف يؤديه في الوقت والأسلوب المحددين له.³
- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرصة.

¹ السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري - إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2013، ص 112.

² Hai Nam nguyen : the impact of leadership behaviours and organizational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises, submitted in fulfilment of the requirements of the degree of philosophy, Griffith university, 2009, p26.

³ محمد حسين العجمي: القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2002، ص 269.

- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل، وأخذ هذه الاقتراحات على محمل الجد من قبل الإدارة العليا.¹
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية.

- كما يرى "محمد الصيرفي": "أن الهدف الرئيسي للاتصال هو مشاركة المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.²
- كذلك يهدف إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
 - ضمان مشاركة الأفراد وتأثرهم بمجريات الأدوار.
 - تقوية التماسك بالأهداف العامة.
 - نشر المعلومات الصحيحة على كافة الأعضاء.³

أما "تورنجتون" فأشار إلى أهداف الاتصال داخل المنظمة كما يلي:

- الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة.
- تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطة الاتصال تحديد الأعمال وكيفية إنجازها.
- للاتصال الإداري أغراض تكاملية، بحيث يشجع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف.⁴
- وعليه فالالاتصال الإداري يهدف إلى توفير المناخ الإيجابي الذي يشجع العاملين على الإنجاز وتنفيذ الخطط والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية لتحقيق نجاح التنظيم.

3. وظائف الاتصال الإداري.

- ترتبط وظائف الاتصال الإداري بمحتوى الاتصال بحد ذاته، ومدى استعماله لتحقيق أهداف المنشأة وتأثيره في العملية الإدارية، وهناك وظائف عديدة للاتصال الإداري نذكر منها ما يلي:

¹ منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 196.

² عبد العزيز خميس: الاتصال التنظيمي لمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) ولاية ورقلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 01، 2020، ص ص 152، 153.

³ عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 46.

⁴ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 29.

- حدد "فراس" و"مونج" و"راسل" ثلاث وظائف أساسية للاتصال وهي:¹
- **وظيفة الإنتاج:** هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كمية ونوعية، وتحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد في العمل، والإعلان عن مكافأة الأداء الجيد، وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسينه.
 - **وظيفة الإبداع:** الاتصال يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة، وإقناع الأطراف بتبني إبداعات جديدة في ميدان العمل، ودعم عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع الجديدة.
 - **وظيفة الصيانة:** تضمن استمرارية العملية الإنتاجية المنظمة وتحفظ الذات وما يرتبط بها من عواصف، وكذلك تغير موقف الأفراد من القيم التي يلونها للتفاعل على ما يحدث بينهم على المستوى الأفقي والعمودي.
- كما يرى "تاير" أن للاتصال أربعة:²
- **وظيفة إعلامية:** أي تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، وذلك لاتخاذ القرار الناجح والذي يتطلب معلومات صحيحة.
 - **وظيفة انضباطية:** وذلك بتحكم الإدارة في نقل المعلومات باعتبارها مركز سلطة.
 - **وظيفة إقناعية:** الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الجودة والنوعية.
 - **وظيفة تكاملية:** الإدارة تعتمد على الاتصال لربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.
- ومنه نستنتج أن الاتصال الإداري له عدة وظائف وكل واحدة منهم تقوم بعمل معين، فالوظيفة الإنتاجية تركز على عملية الإنتاج وكيفية زيادة الأداء والمحافظة على وتيرته، والوظيفة الإبداعية تشجع

¹ بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 36،35.

² أيمن عبد الله النور: فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا، دراسة حالة الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 5، العدد 02، السودان، 2020، ص 499.

العاملين على طرح المبادرات وتدعم الأفكار والمشاريع المقترحة وتمولها، أما وظيفة الصيانة فهي التي تعمل على ترميم التصدعات التي تحدث بين جماعة العمل أو في بيئة العمل، وتحافظ على العلاقة الإيجابية بينهم، أما الوظيفة الإعلامية فهي طريقة لنقل المعلومات والبيانات عبر مختلف قنوات الاتصال لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق النجاح والتميز للمنشأة، كذلك بالنسبة للوظيفة الانضباطية والاقناعية والتكاملية فالأولى تنظم وتحمي التنظيم من الانحرافات و الإشاعات وكل ما يعيق سيره بالشكل المطلوب، والثانية بتحسين جودة الإنتاج وتحقيق الكفاءة في الإنجاز والأداء، والثالثة بخلق التجانس والتآلف والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية، وربط الأهداف الخاصة بالأهداف العامة لتحقيق هدف مشترك من أجل النهوض بالمنظمة والارتقاء بها.

4. عناصر الاتصال الإداري.

عملية الاتصال الإداري أكثر تعقيدا وتحتوي أكثر من متغير يؤثر على هذه العملية، ولا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية، حتى يتمكن فهمها وزيادة فعاليتها، فرغم تنوع وتعدد أساليبها إلا أنها لا تتم إلا إذا توفرت على العناصر التالية:

4. 1. المرسل:

"هو مصدر الاتصال ومصدر المعلومات، وقد يكون رئيسا، مرؤوس، زميل، والمرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال حيث أنه الأساس ونقطة البداية في عملية الاتصال"¹ ويعتبر المرسل هو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم أو المهارات أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد والجماعات في موقف معين.

لذلك يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل والشروط في المصدر تساعد على إنجاز عملية الاتصال:

- أن يكون المرسل موضع ثقة عند المستقبل فعلى أساسها يصدق المستقبل الرسالة.
- وجود مهارات اتصالية كالمهارة اللغوية والتي تؤثر على قدرة المرسل على صياغة الرسائل.

¹ صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي - دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 2003، ص 442.

- يجب على المرسل الإلمام بالرسالة ومعرفة كيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها.¹

إذن المرسل هو الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى المستقبل، كما يمكن القول أنه الجهة التي تبدأ من عندها العملية الاتصالية بغرض نقل موضوع الاتصال دون عراقيل، وكذلك إثارة سلوك الطرف الآخر والتأثير فيه وتحقيق الهدف من هذه العملية.

2.4. الرسالة:

هي عملية تبادل معان وتفاعل رمزي من خلال الاتكاء على وسيط لغوي بين المرسل والمستقبل.² وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيًا سواء باللغة المنطوقة أو غير ذلك.³

والرسالة كذلك هي رموز مرتبة تنتقل إلى المستقبل، لا يتضح معناها إلا من خلال نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، ولذلك فهي الهدف من الاتصال، أحيانًا يتحقق الهدف من الاتصال وأحيانًا لا، ويمكن إدراك ذلك في ضوء أنماط السلوك التي يعبر عنها المستقبل.⁴

ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها ذو أهمية لكل من المرسل والمرسل إليه، والرموز قد تكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد، لذلك لابد من المرسل أن يحسن اختيار رموزه، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.⁵

¹ السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 45.

² عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سابق، ص ص 28، 29.

³ بسام عبد الرحمن المشاقبة: مرجع سابق، ص 133.

⁴ نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص 33.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 308.

وعليه نستنتج أن الرسالة هي الهدف الحقيقي والرئيسي لمراسليها، وتتضمن المعاني المراد إرسالها إلى المستقبل سواء في صورة لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة، كما أنها مهمة جدا للمرسل والمستقبل وطرف رئيسي في العملية الاتصالية.

ولكي تكون الرسالة جيدة يجب أن تتميز بالصفات التالية:¹

- "الوضوح: أي استخدام كلمات واضحة المعاني تتناسب مع قدرة المستقبل.
- الإيجاز والاختصار: أي الدخول في صلب الموضوع بشكل مباشر ونقل الأفكار بأسلوب بسيط.
- الصحة: فيجب أن تعكس الرسالة الواقع وتحتوي معلومات حقيقية.
- الشمول: أي أن تحتوي الرسالة على جميع جوانب الموضوع.
- الدقة: أي تصحيح الأخطاء الإملائية والقواعدية والتأكد من علامات الترقيم."

3.4. الوسيلة (القناة):

"هي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع أو البصر، وقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو بأي وسيلة أخرى، ويجب أن تكون قنوات الاتصال دقيقة وفعالة ونقية"²

كما أن اختيار الوسيلة الملائمة يسهل فهم الرسالة، واختيارها كذلك يعتمد على طبيعة عملية الاتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.³

"لذلك يجب على المرسل أن ينتقي الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل)، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والمحادثات الشخصية والندوات والمؤتمرات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل"⁴

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: مرجع سابق، ص 35.

² علي فلاح الزعبي عبد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص 260.

³ رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسى: الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 453.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 252.

وتتوقف مساهمة الوسيلة في إنجاح عملية الاتصال على:

- مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة ومستقبل الرسالة.
 - مدى درجة الاعتماد أو الثقة في الوسيلة المستخدمة.
 - مدى تأثير الوسيلة المستخدمة بالعوامل التي تتداخل مع عملية الاتصال وتقلل من فعاليتها¹
- ويوضح هذا العنصر أن الوسيلة هي الجسر الذي يصل أو يربط المرسل بالمستقبل، لها أهمية كبيرة في عملية الاتصال الإداري، تجعل الرسالة تمر بسلاسة بين مختلف أعضاء المنظمة، ويشترط هنا اختيار الوسيلة المناسبة والأكثر تعبيراً وتأثيراً على المستقبل.

4.4. المستقبل:

"وهو شخص أو مجموعة من الأشخاص، أو التنظيم الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة (السمع، اللمس، البصر.....الخ)، حيث يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، وعملية إعطاء الرسالة معاني ودلالات من طرف المستقبل تتأثر بنمط شخصيته وأسلوبه وأهدافه وحالته النفسية وميولاته الشخصية، إذ على أساسها يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك"²

وتوجد عوامل أخرى كذلك قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي كالاتي:

- المستوى التعليمي.
- الخبرات السابقة، بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.³

وعليه فإن المستقبل هو الشخص المستهدف من قبل المرسل لإيصال الرسالة له وفاعلية عملية الاتصال تتوقف على مدى إمكانية المستقبل من الوصول إلى التفسير والمعنى الذي يقصده المرسل.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: المرجع السابق، ص 37.

² علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 235.

³ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 242.

5.4. التغذية الراجعة:

تتم عندما يعترف المستقبل باستلام الرسالة ويستجيب لها، أي هنا يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم بترميز رده، وإرساله إلى المرسل الأصلي، والذي يقوم هو الآخر بترجمة وتفسير الرد وهكذا دواليه.¹ والتغذية الراجعة تمثل كذلك عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجعة أو العائدة إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح، وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا على إدراكها، أما تسليمها بدون رد، فيتضمن عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.²

وعليه فإن التغذية الراجعة هي رد فعل المستقبل للرسالة الموجهة له من قبل المرسل، وعملية تقييم لمحتوى الرسالة، فإذا فهم المعلومات سيتم قبولها، وفي حالة العكس يتم الاتصال مرة أخرى للاستفسار أو إعادة إرسال الرسالة للمرسل مرة أخرى.

6.4. التشويش:

هو أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل واستلامها من قبل المستقبل، ومن شأنه أن يؤثر على درجة الفهم والاستيعاب أو فهم المعنى المقصود.³ وهو كذلك مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، بحيث تؤثر عليها بشكل سلبي، ومن الضروري إدراك أسبابها وآثارها ومحاولة التغلب عليها.⁴ كما أن التشويش أو الضوضاء الذي يصدر عن البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية، له تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال السابقة، ويؤدي هذا التشويش إلى تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمستقبل، وكذلك تحريف المعنى وتقليل الوضوح والدقة في الاتصال. ومن مصادر التشويش ما يلي:

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 249.

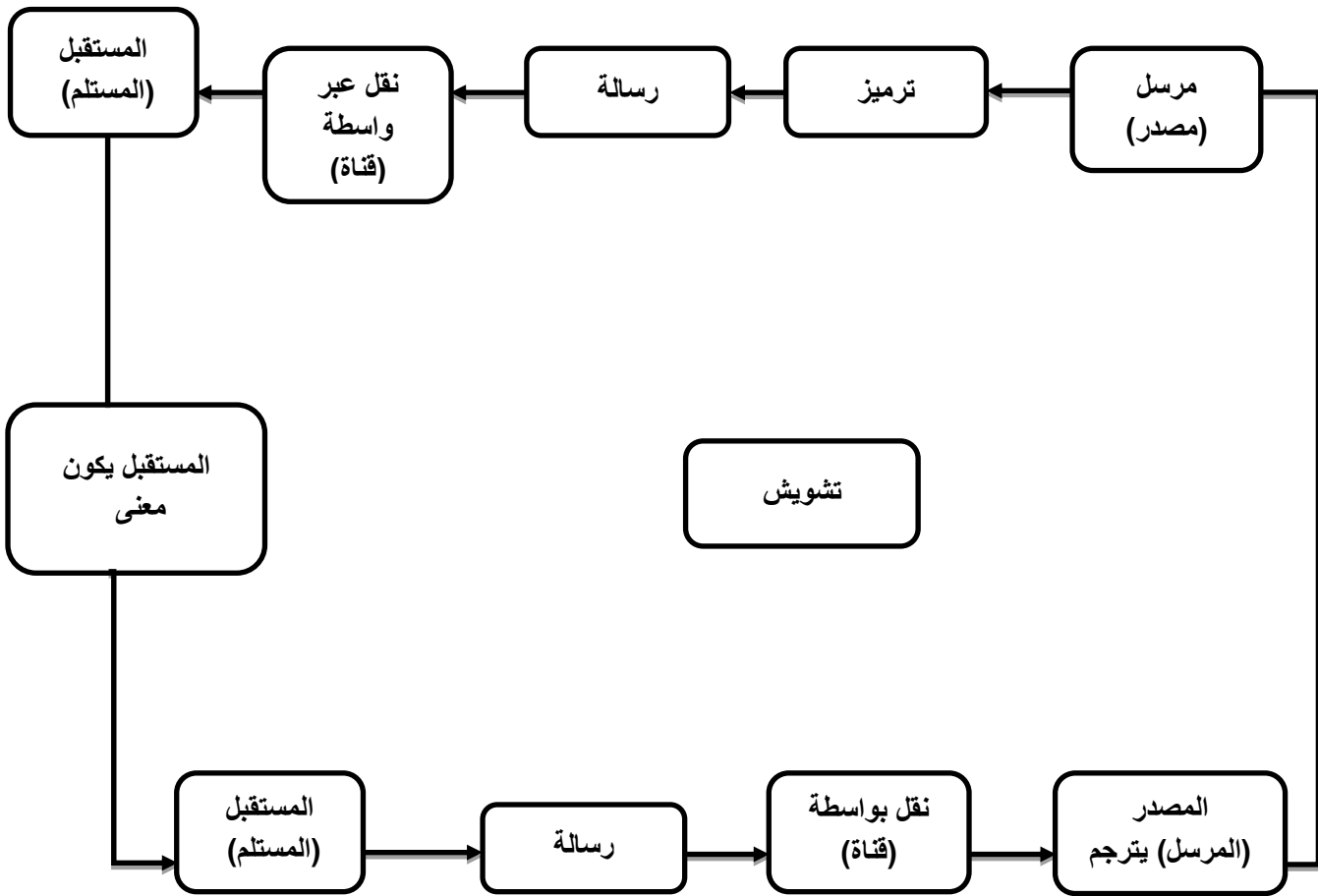
² خليل محمد حسين الشماخ، خيضر كاظم حمودة: مرجع سابق، ص 199.

³ عنبر ابراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 33.

⁴ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 63.

- دخول وخروج أشخاص آخرين أثناء اتصال المرسل والمرسل إليه.
 - أصوات عالية خارج قاعة الاتصال والاعطال والتدخلات في الأجهزة السلكية واللاسلكية.¹
- وعليه فالتشويش هو مثير يعرقل عملية الإرسال والاستقبال، يؤدي إلى إضعاف الرسالة المبعوثة وتشويهها حتى يتعذر فهمها وإدراكها.

شكل رقم 03 : يوضح عناصر العملية الاتصالية



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 247.

¹ مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 2، مصر، 2009، ص ص 24، 25.

5. وسائل الاتصال الإداري:

لوسائل الاتصال دور كبير في توصيل المعلومات ونشرها، وفي نجاح عملية الاتصال، وإتمام هذه العملية على أكمل وجه، يجب اختيار واستعمال الوسيلة المناسبة لتجنب حدوث خلل فيها، وضمان التنسيق بين مرسل المعلومة ومستقبلها، ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى: الوسائل الكتابية - الوسائل الشفوية - الوسائل الغير لفظية - الوسائل الإلكترونية.

1.5. الوسائل الكتابية:

" هو الاتصال الذي يتم عن طريق الكتابة بهدف إيصال المعلومات المتعلقة بالسياسات والتعليمات التطبيقية، التي تبين إجراءات تنفيذ الأعمال والأوامر والبلاغات والقرارات المتعلقة بمعالجة مختلف الوسائل الإدارية"¹

والاتصال الكتابي يتيح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة حتى تكون أكثر تعبيراً، وكذلك مراجعتها مع الزملاء المختصين قبل إرسالها، وعليه تقل احتمالات غموض الرسالة وسوء فهمها، والاختلاف في تفسيرها من قبل مستقبلها، هذا فضلاً عن تسجيل مضمون الرسالة في مستند يمكن الرجوع إليه في كل وقت² ومن طرق الاتصال المكتوبة نذكر ما يلي:³

- الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات والكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة: كالرسائل الخاصة بالعاملين.
- مجلة أو جريدة العامل: وهي تشمل على الأخبار المنظمة وما يوجد فيها.
- الأدلة: هي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة قد تكون ثابتة أو قابلة للتعديل وهي تشبه اللوائح.
- بيان الأجر: وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
- صندوق الاقتراحات: وهو صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة وخارجها.

¹ عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 123.

² زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، الكويت، ص 626.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 289.

- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة، ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها.¹
 - التقارير: وتعد وسيلة فعالة للوقوف على الإنجازات من ناحية الكمية والكيفية.²
 - لوحة الإعلانات: يحتم نظام العمل على المؤسسات تعليق الإعلانات واللوائح في الأماكن الظاهرة للموظفين، لاعتبارها أحسن وسيلة يمكن بواسطتها أن يتبادل الموظفون والعمال بالأقسام المختلفة التعليمات والبيانات الخاصة بكل مؤسسة.³
- "ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها ما يلي:

- توفير دليل مكتوب.
- القدرة على توضيح الأفكار المعقدة.
- القدرة على التحليل.
- القدرة على إجراء ترخيص وتقييم.
- تشكيل أساسا والاتفاقيات والعقود".⁴

ومن محاذير الاتصال الكتابي نذكر ما يلي:

- الفشل في دقة التعبير يؤدي إلى عدم فهم المستلم لمغزى الرسالة.
 - كبر المؤسسات الاقتصادية يجعل من الفرد يميل إلى حماية نفسه من رؤسائه، ما يؤدي به إلى حفظ أكداً من الوثائق المكتوبة ما يزيد من نفقات في التخزين.⁵
- وعليه نستنتج أن الاتصالات الكتابية تتم عن طريق الكلمة المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، تتطلب تركيز كبير عند صياغتها، ويمكن حفظها في الأرشيف والرجوع إليها في أي وقت، كما

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، 2001، ص 243.

² شذوان على شيبه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 200.

³ عادل حن: العلاقات العامة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط 3، لبنان، 1984، ص 78.

⁴ أماني غازي جرار: الإدارة والتميز - حقائق علمية وتدريبية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 78.

⁵ انس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2011، ص 176.

أن هذه الوسيلة تحمي المعلومات من التحريف والتأويل، وتحمي الإجراءات الرسمية وتحرص على احترامها.

2.5. الوسائل الشفوية:

" يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة، وهذا أسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً وإقناعاً للمرسل إليه، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال"¹

"ويكون هذا الاتصال في شكل اجتماعات أسبوعية أو شهرية أو دورية أو سنوية تجمع الموظفين والمشرفين لمناقشة بعض المسائل المتصلة بتأهيل الموظفين للعمل، وبتقدم الأداء وتعليمات التنفيذ وبإصدار الأوامر"²

ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار والأكثر سهولة وصراحة لأن الموظف يقوم بالعديد من المهام المباشرة، ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

ومن طرق هذا النوع من الاتصال ما يلي:

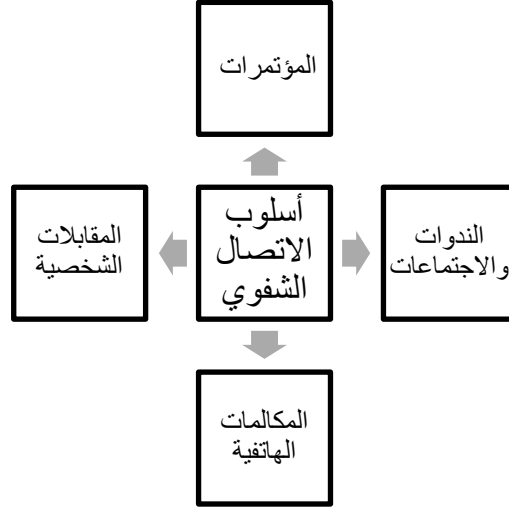
- المقابلات الشخصية.
- المكالمات الهاتفية.
- الندوات والاجتماعات.
- المؤتمرات.³

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص 399، 400.

² عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، ص 380.

³ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2010، ص 373.

شكل رقم 04 : يوضح طرق الاتصال الشفوي.



المصدر: إعداد الطلبة.

"وحتى يكون الاتصال الشفوي فعال يجب توفر الخصائص التالية في المرسل.

- الثقة في النفس والمعرفة الكاملة بالموضوع.
 - القدرة على الإقناع واتباع أسلوب المشاركة.
 - الأمانة.
 - وضوح النطق واللفظ.
 - الود والصدقة والسمعة الحسنة.
 - المرح والدعابة وكسب اهتمام المستمع".¹
- كما يتوقف نجاح هذا الاتصال على مقدرة المسؤولين في توفير المقومات الآتية:
- خلق جو ودي وطيب يسمح للإنسان أثناء الاتصال بالتفكير والتحدث دون أي معوقات.
 - توفير نسق من القيم والمبادئ والمعايير التي يتمسك بها أطراف الاتصال وخاصة المدير.
 - تشجيع الآراء والأفكار التي هدفها زيادة الأداء وتقليل الشعور بالتعب والملل.

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 216.

- انتقاء القنوات التي تسمح بتدفق محتويات الاتصال بين أعضاء المنظمات وفروعها.
- إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة في الرأي العام في إدارة العمل.¹
- وتكمن عيوب هذا الاتصال فيما يلي:
- عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الجيد.
- تفقد الرسائل جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب متفاوتة حسب موضوع وماهية الرسالة.
- هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يحتاج ويستغرق وقت طويل.²
- الاتصالات الشفهية تتدفق خلال قنوات مختلفة تحتاجها الإدارة لإيصال سياساتها وخططها إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها، وكذلك إيصال طموحات ومشاكل العمال ومقترحاتهم إلى الإدارة للعمل في ضوئها.³

وعليه نلاحظ أن الاتصالات الشفهية تتم من خلال استخدام اللغة أو الكلمات أو الرموز اللفظية لنقل رسالة أو فكرة، يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل، ويهدف إلى تشجيع المبادرات والآراء، وتسهيل تدفق المعلومات والتبادل السريع للأفكار.

3.5. الوسائل غير اللفظية:

هي الطريقة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات والإيماءات، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وقد تكون هذه التعليمات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال.⁴

¹ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 35.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2012، ص 234.

³ صباح حميد على، غادي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 18.

⁴ زيتوني سارة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص 49.

وكذلك الاتصال الغير لفظي هو الذي تستخدم فيه التصرفات والإشارات وتعبيرات الوجه والصورة كرمز لإيصال الفكرة، بحيث يمكن لهذه الإشارات أن تقوم بدور في تكرار الرسالة المنطوقة، وهو ما يسمى بتكرار الاتصال اللفظي وغير اللفظي.¹

ومن أنواع الاتصالات الغير لفظية نذكر:

- استخدام حركات الجسم واليدين وتعابير الوجه، ويركز هذا النوع على الاستخدامات الحركية لنقل معنى أو كلمة.
- استخدام حركة العينين لنقل معنى محدد أثناء عملية الاتصال.
- التحكم في المسابقة بين المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال، أي الحفاظ على المسافة بينهم سواء كانت هذه المسافة مادية أو معنوية أثناء الحديث بجعله رسمياً، وعدم رفع التكاليف أثناء الاتصال.²
- ومن خلال هذا نقول أن الاتصالات الغير لفظية، هي عملية تبادل المعلومات من خلال إرسالها واستقبالها بواسطة التعابير والإشارات سواء تعابير الوجه أو الجسم أو العيون أي بدون كلمات مكتوبة أو منطوقة، ولذا تعتبر كبديل للرسالة اللفظية والمكتوبة لتبادل المعاني.

4.5. الوسائل الإلكترونية:

هو نوع من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الإلكتروني حيث يتم استخدام حسابات إلكترونية في نظام المعلومات، وطريقة البريد الإلكتروني في المنظمة والفاكس، كما تتميز وسائل الاتصال الإلكترونية بسرعة وكفاءة في الأداء مع تخفيض حجم الأوراق المتداول بين المنظمة وفروعها من خلال الشبكات المختلفة.³

¹ بسام عبد الرحمن الجريدة: إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 252.

² صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 191.

³ منال طلعت محمود: مرجع سابق، ص 170.

"كذلك الاتصال الإلكتروني يعرف بأنه القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة كالإنترنت والفاكس، فالاتصالات الإلكترونية تنمي وتعزز فاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها يمكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة"¹
 "ومن نظم الاتصالات الإلكترونية ما يلي:

- البريد الإلكتروني.
- البريد الصوتي.
- خدمات المعلومات الرقمية.
- الفاكس.
- أنظمة الاجتماعات عن بعد.
- تجمعات البيانات والفيديو.
- نظام الأنترنت²

ومن معوقات الاتصالات الإلكترونية ما يلي:

- محدودية انتشار الأنترنت والشبكات الأخرى.
- ضعف التعامل مع هذه التقنيات بسبب افتقار الكثيرين للمعرفة التي تمكنه من التعامل بكفاءة مع هذه التقنيات.
- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات.
- هذه الوسائل لا يمكن أن تصدر عنها معلومات دقيقة ومؤثرة، عندما يكون الإنسان قادر على استعمالها واستثمارها لتحقيق الأهداف المرادة.³

¹ دغفل فاطمة وآخرون: أثر واستخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين (مقال) دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، الجزائر، 2017، ص 74.

² فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة - بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 213.

³ بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 94،95.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن الوسائل الإلكترونية هي الأكثر انتشارا واستعمالا حاليا في عملية الاتصال نظرا للتطور التقني والتكنولوجي الذي يتميز به هذا العصر، بحيث يمكن للعمال والمدراء التواصل وتبادل المعلومات فيما بينهم عن طريق البريد الإلكتروني، واستعمال الحواسيب داخل الإدارة لتنظيم المعلومات والحفاظ على سريتها داخل المؤسسة، بدل استعمال الأوراق كما تتميز بالسرعة.

6. أنواع الاتصال الإداري:

هناك عدة أنواع للاتصالات الإدارية داخل المؤسسة، تعتمد عليها الإدارة لتحقيق غاياتها، كون أن هذه القنوات توفر تدفق فعال للبيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار نشاطها، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات وهما: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

1.6. الاتصال الرسمي:

هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وتتوقف فاعليتها على اعتراف الإدارة بفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة، بحيث يساهم هذا الاتصال في تدفق التعليمات والمعلومات والأوامر للمرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.¹ وتتم المخاطبات بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين فريق مع فريق آخر على أساس واجبات العمل، أو أهداف المنظمة، ويتخذ هذا النوع من الاتصال شكل التدرج الهرمي، فالرؤساء يكونون في قمة الهرم ثم يتسلل المرؤوسون بعدهم بشكل تدريجي.²

ومن هنا نلاحظ أن الاتصال الرسمي هو الذي يتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية، يعتمد على اللوائح والقوانين المكتوبة، ويعتمد في اتصالاته على المعلومات والبيانات المرسله من المستويات الدنيا، وكذلك يعمل على نقل التوجيهات والأوامر والتعليمات من الإدارة العليا للعاملين.

ويمكن توضيح بعض مهام الاتصال الرسمي فيما يلي:

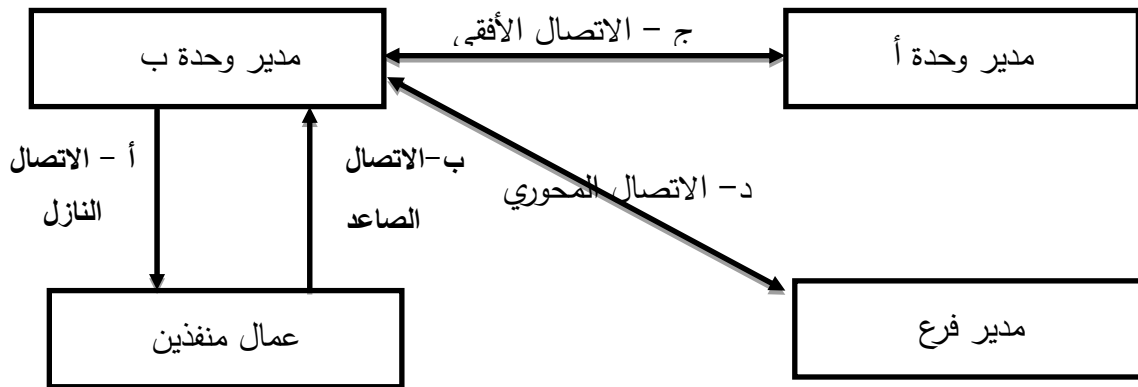
- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.

¹ مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 31.

² عبد القادر الشخيلي: فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص

- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
 - توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
 - ومن خلال المهام تستكشف أهمية الاتصال الرسمي والمتمثلة في:
 - نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - يعتمد عليه في اتخاذ القرارات والتمثيل بدورها المحور الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة.
 - توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين بما يخدم المصالح المشتركة.¹
 - "ولزيادة فعالية الاتصال الرسمي يجب مراعاة ما يلي:
 - اكتساب مهارات وخبرات الاتصال بالتدريب الفعال المنظم داخل المؤسسة وخارجها.
 - توضيح الهدف من الاتصال لدى الأطراف المعنية.
 - التحليل الدوري لعمليات الاتصال داخل المنظمة.
 - بعث الثقة المتبادلة بين أطراف العملية.
 - الترميز السهل الملائم والواضح لمحتوى الإرساليات داخل التنظيم الإداري.
 - الاستفادة من رد الفعل الناجم عن الفعل الاتصالي"².
- ويمكن للاتصال الرسمي أن يأخذ أربعة أشكال أو اتجاهات يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 05 : اتجاهات الاتصال الرسمي



المصدر: بشار حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 17.

¹ المرجع نفسه : ص ص 16، 17.

² مداس أحمد: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ص 99.

أ. الاتصال النازل:

هو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً ويشير إلى التوجيهات والتعليمات الصادرة من المستويات العليا أو الرؤساء في التنظيم، بحيث يتم نقلها بواسطة المراكز والمستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية، كما يرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، كون الإدارة العليا هي المسؤولة عن صناعة القرارات وتميرها لباقي المستويات بغرض تنفيذها، وإذا ما حدث خطأ أو وجدت صعوبة في التنفيذ فالعامل هو الذي يتحمل المسؤولية.¹

كما يعرف على هذا الاتصال بأنه يكون من الأعلى إلى الأسفل، أي من المديرين إلى المرؤوسين، بحيث يتمثل في التعليمات التي يصدرها الإداريون للمستويات الدنيا، ويعد مهم للمديرين كونه يساعدهم على تجميع المعلومات وترتيبها لتصبح قوانين، وصيغ تبليغ للعمال، لكي يستفيد منها في تحسين أدائهم وتوسيع معرفتهم بالأصول الصحيحة.²

والاتصال من الأعلى إلى الأسفل (النازل) تستخدم فيه الوسائل التالية:

- لوحة الإعلانات والمنشورات الدورية والأوامر والتعليمات.
- مجلة المنظمة، الإعلانات الداخلية والكتيبات.
- اللوحات الإرشادية، الزيارات، أدلة الإجراءات.
- بطاقات الوصف وكذلك أنظمة العمل.³

كما أن هذا النوع من الاتصال يتعرض للفشل وذلك يرجع إلى معوقات عديدة نذكر منها ما يلي:

- اعتماد العديد من التنظيمات على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، وتجنب الرسائل الشفهية والموجهة، ما يجعل هذا الاتصال يفقد قيمته الحقيقية وهدفه.
- حجب بعض المسؤولين المعلومات عن المستويات الدنيا، ما يجعل هذا الحجب يؤثر وبفعالية على إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة.

¹ عنبر ابراهيم شلاش: مرجع سابق، ص 38.

² برقية سهيلة: مرجع سابق، ص 219.

³ أحمد ماهر: الإدارة - المبادئ - المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 491، 492.

- نقص الفهم والمعرفة من قبل المرؤوسين، وعدم إدراكهم إذ ما تلك المعلومات موجهة لهم أم لمستويات أخرى.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته والثقة فيه، والتوقيت الغير مناسب لاستقبال الرسائل مع عدم مراعاة الحالة النفسية للمستقبل.¹
- كذلك في الاتصال النازل تتعرض المعلومات للتحريف بحيث لا تصل كما هي مرسله من الإدارة العليا للمستويات الدنيا، لكونها تتعرض للتعديل في كل مستوى إداري تمر عليه.
- "ومن الوسائل الممكن اتباعها لتحسين الاتصال النازل نذكر ما يلي:
- أن يكون لدى الرئيس قناعة بأن الاتصالات تشكل جانب هام من عمله.
- أن يسعى المدير باستمرار للاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة.
- اطلاع العاملين على المعلومات التي تهمهم.
- أن يخطط المدير بوعي الاتصالات.
- إيجاد وبناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات".²
- ومنه يمكن القول أن الاتصالات النازلة هي التي تتم من السلطة العليا إلى المستويات الدنيا، تشكل جانب هام من عمل الرئيس الإداري، كونها تساعده في تحقيق أهدافه بالاطلاع المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين، وضبط سلوكهم من خلال إرساله الأوامر والتعليمات ومختلف القرارات لتحقيق النجاح والتميز للمنشأة، وتنظيم سير عملها بالطريقة المحددة.
- ب. الاتصالات الصاعدة:**

هي الاتصالات التي تبدأ من المستويات الدنيا وتتجه نحو المستويات العليا، وذلك بغرض تحقيق هذه الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير مصدر للمعلومات يتضمن الاقتراحات والشكاوى، كما يعتبر من واجبات المشرفين لارتباطهم بالمستويات التشغيلية.³

¹ بشار حزي: مرجع سابق، ص ص 18، 19.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات - وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 279.

³ علي الشرقاوي: العملية الإدارية - وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 428.

كما ينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها المرؤوسين في المستويات الأدنى وضعيتهم واتجاهاتهم حول السياسات وإجراءات المنظمة، بحيث من خلالها تستطيع الإدارة العليا الرقابة على أداء المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن الفعاليات والبرامج المستقبلية، بالإضافة إلى أن الاتصال الصاعد يؤلف تغذية عكسية، يتمكن من خلالها الرئيس من معرفة ما إذا كان الاتصال النازل قد تم استلامه وفهمه بشكل صحيح أو لا.¹

بالإضافة إلى تزويد المدراء بالمشاكل الواقعة في أماكن العمل والانحرافات الظاهرة والشكاوي ومستوى الأداء، ويشمل كذلك مقترحات العاملين لتحسين العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ، والتقارير خاصة برودود أفعال العاملين نحو قضايا معينة.²

"والاتصال النازل له مميزات يتميز بها عن باقي الاتصالات من بينها ما يلي:

- تمكين العمال من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم.
- إطلاع الإدارة المستمر على ظروف العمال.
- تستعمل مهمة الإدارة في الاطلاع على إجابات أفضل للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها العمال.
- معرفة درجة الرضا والاستياء لدى العمال.
- إمكانية اكتشاف العديد من المشاكل قبل وقوعها استفحالها³.

ومع هذه المميزات ثمة مشكلات تعترض طريق هذا النوع من الاتصال نذكر منها:

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين، كالمؤسسات التي تمتلك فروع كثيرة.
- إتباع سياسة الباب المغلق والعزلة من طرف الرؤساء، وما يترتب عنه وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، وبذلك تكون الكثير من المعلومات بعيدة عن مرأى المدير.⁴

¹ خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999، ص 271.

² فاطمة بدر: مرجع سابق، ص 131.

³ قصار ماحي وقيال مراد: فعالية عملية الاتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 2، 2011، ص 159.

⁴ حمزة بعلي وآخرون: أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 07، 2019، ص 104.

ومنه يلاحظ على أن الاتصال الصاعد هو الذي ينتقل من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، من خلال الشكاوى والتقارير وغيرها، له أهمية كبيرة في المنظمة كونه الطريق الذي يفتح باب التفاهم والتجاوب بين العمال المنفذين والرؤساء، ويمكن كذلك العمال من التعبير على مشاكلهم في شكل شكاوى والتي بدورها الإدارة تعمل على حلها قبل استفحالها.

ج. الاتصال الأفقي:

هي الاتصالات التي تجري بين الأفراد في المستوى الإداري ذاته أي بين مدير ومدير أو موظف مع موظف آخر، بحيث يحقق التكامل في العمل ويحل المشاكل التي تحدث بين الإدارات والأقسام والأفراد مع بعضهم، لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهام.¹

"وقنوات الاتصال الأفقية تسمح بتدفق الرسائل وتبادل الأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة، في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (رؤساء الأقسام والمدير والإدارات.... الخ)"²

ولكون هذا الاتصال يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد للتنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات بينهم، فإنه يستخدم أساليب متعددة لتحقيق أهدافه، ومن بينها ما يلي:

- الاجتماعات.

- اللجان.

- المقابلات.

- المستندات المكتوبة.³

يلاحظ من خلال هذا أن الاتصالات الأفقية تتم بين مستويات وظيفية متوازية أو متقابلة تحقق التنسيق في العمل من خلال تبادل المعلومات والآراء بين العمال والسلطة الإدارية، وتجميع كل الجهود نحو حل المشاكل والمعوقات التي تعترض الأهداف المشتركة للمنظمة.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 209.

² وفاء محمد الزبيدي: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة العلمي في التربية، العدد 19، 2018، ص 234.

³ منال طلعت محمود: مرجع سابق، ص 174.

ويتميز الاتصال الأفقي بمزايا عديدة من بينها ما يلي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت، ما يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم لامتلاكهم المعلومات الكافية التي يوفرها لهم هذا النوع من الاتصال.
 - رفع الروح المعنوية للموظفين واعتبارهم شركاء في الإدارة أكثر من كونهم مرؤوسين.¹
 - لكن هناك مشكلات يواجهها الاتصال الأفقي والتي تعوق من فعاليته ومن بينها ما يلي:
 - التنافس بين الوحدات التنظيمية من نفس المستوى داخل المنشأة خاصة في الحصول على المزايا المالية.
 - وجود صعوبات تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه.
 - عجز المتصل هنا عن فرض نفسه على الآخرين، وإصدار الأوامر لهم، ما يضطرهم للاعتماد على الإقناع وليس الإكراه والذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.
 - اختلاف الآراء والقيم والاتجاهات داخل مجموعة الاتصال الأفقي، وهذا التعدد يؤدي إلى خلق صعوبة أمام التعاون.²
- د. الاتصال المحوري:

يحدث هذا النوع من الاتصال عندما يتم الاتصال بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات، وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة دون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة، وهذا الاتصال مائلاً أي ليس عمودياً ولا أفقياً.³

"كما يعرف كذلك بأنه الاتصال الذي يتجه من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، دون التقيد بالتسلسل الإداري القائم، يلجأ إليه الرؤساء لتحقيق مصالحهم الشخصية"⁴

¹ حمزة بعلي وآخرون: مرجع سابق، ص 104.

² محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 52.

³ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص271.

⁴ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال - من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص

2.6. الاتصال الغير رسمي:

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأفراد، حيث تتصف تلك العلاقة بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، بحيث يكون بينهم نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وينتشر داخل التنظيم بغض النظر عن طابعه الرسمي أو شكل هيكله.¹ كما تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بقاء أعضاء الفريق، بشكل عضوي وطبيعي، وبشكل تطوعي كذلك لمناقشة المشاكل التي تواجههم، بحيث تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها، بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكن، والذي بدوره يجعلهم يشعرون بالأهمية الماسة للالتقاء والتواصل.²

"والاتصال غير الرسمي يحقق العديد من المميزات يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي:

- التخفيف من حدة التوتر والخلاف بين السلطات المختصة باتخاذ القرارات الإدارية.
- سهولة وسرعة الحصول على بعض المعلومات دون انتظار الاتصالات الرسمية التي تأخذ وقت.
- معرفة معلومات وأخبار يصعب الحصول عليها بواسطة الاتصالات الرسمية، حول ما يخفيه الرؤساء عن المرؤوسين.
- الإسهام في تنمية ديمقراطية الإدارة، ودعم التجاوب الصريح بين العمال والقيادة الإدارية.
- تعتبر الاتصالات غير الرسمية أداة لجس نبض العاملين ومعرفة ردود أفعالهم حول القرارات التي تريد الإدارة اتخاذها"³.

"لكن رغم هذه المزايا إلا أن الاتصال غير الرسمي تنتج عنه مشاكل عديدة من بينها ما يلي:

- زيادة قدرة تأثير الاتصالات الغير رسمية على إحداث التغييرات لخدمة مصلحة الأعضاء مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة.
- سيادة جو من السخط والتوتر في العلاقات التنظيمية.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 413.

² محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 12.

³ سعيد السيد علي: العملية الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق و الإتصالات - الرقابة ، دار الحديث، 2007 ص 343.

- سيادة جو من الفوضى الإدارية بين العاملين.
 - نشوء صور مختلفة من النزاعات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية وبين أعضاء الجماعة الرسمية.
 - التأثير على الإنتاجية لانصراف الجماعة الغير رسمية عما في صالح خدمة المنظمة¹.
- وعليه نستنتج أن الاتصالات الغير رسمية، هي تلك الاتصالات التي لا تخضع للقواعد والإجراءات والقوانين الموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، تبنى على الاعتبارات الشخصية بين القائمين بالاتصال، بحيث يكونون علاقات اجتماعية لإشباع حاجاتهم النفسية، يتميز هذا النوع بانتقال المعلومات بسرعة فائقة بين أعضاء التنظيم، وبانتشار الشائعات أيضا والتي تعيق العمل وتحد من فعاليته.

7. شبكات الاتصال الإداري:

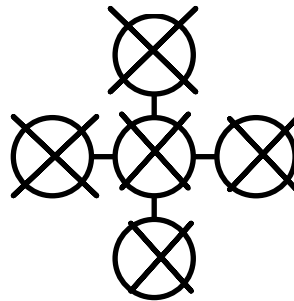
تأخذ الاتصالات الإدارية أشكال مختلفة وتعرف بشبكات الاتصال، يتفاوت فيها أعضائها في الكفاءة ودرجة الرضا والتعامل مع المشكلات حسب نوع كل شبكة، وتستند تقريبا إلى أربع شبكات وهي:

1.7. شبكة العجلة:

"وفي هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، يكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها"²

ويمكن تصور ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 06 : يوضح شبكة العجلة



مصدر: محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 40.

¹ سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس الاستشارات والتطوير الإداري، ط 2، مصر، 2000، ص 116.

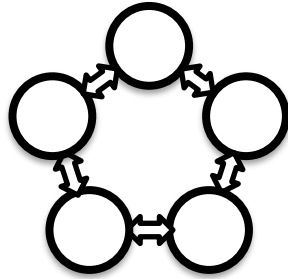
² محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 41.

نستنتج من هنا أن الاتصال في هذه الشركة يتم عن طريق شخص واحد أي الرئيس، فالإتصال المباشر يكون مع الرئيس فقط، وهذا ما يجعل السلطة ومسؤولية اتخاذ القرار بيده.

2.7. شبكة الدائرة:

"هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً"¹

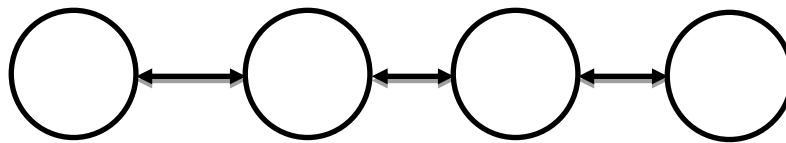
الشكل رقم 07: يوضح شبكة الدائرة



المصدر: محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 34.
3.7. شبكة السلسلة:

"يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، والفرد الذي يقع وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي"².

الشكل رقم 08 : يوضح شبكة السلسلة



المصدر: محمد سلطان حمو: المرجع نفسه، ص 35.

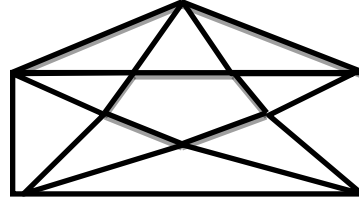
¹ محمد سلطان حمو: المرجع نفسه، ص 34.

² المرجع نفسه: ص 35.

4.7. شبكة النجمة:

تميز العلاقات الديمقراطية، قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز لها الحق في الاطلاع على المعلومات والبيانات اللازمة لعملها وإرسالها للمستويات الأخرى، وفي هذه الشبكة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة بحيث تقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأعضاء، وترتفع الروح المعنوية ويزداد تماسك الجماعة، وتضمن الإنتاجية الجيدة واستمرار العمل بالشكل الطبيعي حتى مع غياب الرئيس، وهذه الشبكة يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة.¹

الشكل رقم 09 : يوضح شبكة النجمة



المصدر: مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 137

وعليه في هذه الشبكة يحق لكل عامل في التنظيم الاتصال المباشر مع العمال الآخرين دون حواجز أو معوقات، فالاتصال هنا مفتوح في كل الاتجاهات.

8. معوقات الاتصال الإداري:

توجد العديد من المعوقات التي تقف أمام عملية الاتصال الإداري، وتحد من فعاليته وتؤول دون تحقيق الإدارة لأهدافها، والتي يجب التخفيف منها وعدم الوقوع فيها لتحقيق فعالية الاتصال، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1.8. المعوقات الشخصية:

تحدد في النقاط التالية:

أ. معوقات في المرسل:

ومن أهم الأخطاء التي يقوم بها المرسل وتعوق من وصول الرسالة بالشكل المطلوب نذكر ما يلي:

¹ مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، لبنان، 1990 ص 137.

- تصرفات الراسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العامل.
 - سوء فهم وإدراك الراسل للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك فهم الآخرين لهم.
 - الحالة الانفعالية الراسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
 - عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتعبير الذي يقوم به الراسل للمعلومات التي لديه.
 - الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.¹
- ب. معوقات بالنسبة للرسالة:

"تحدث للرسالة عوائق تؤدي لعدم فهم المستقبل المعنى وهذه المعوقات هي:

- استعمال ألفاظ ورموز لها معان تختلف عن ثقافة المستقبل.
- كثرة المعلومات التي تتناولها الرسالة مما يشتت من انتباه المستقبل.
- نقص المعلومات الواردة في الرسالة وعدم كفايتها لتحقيق الهدف من العملية الاتصالية.
- عدم إرسال الرسالة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تجاهل المستقبل لمحتواها.²

ج. معوقات في وسيلة الاتصال (القناة):

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل في فشل الاتصال.
"ومن أهم معوقاته:

- اختيار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم اتباع الراسل الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية للاتصال³.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 338.

² نجلاء محمد صالح: مرجع سابق، ص 53.

³ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سابق، ص 336، 337.

د. معوقات متصلة بالمستقبل:

- عدم تمكن المستقبل من تفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل، بحيث يتأثر هذا التفسير بشخصية المستقبل وخلفيته العلمية وخبرته.
 - عدم الإصغاء الجيد، وكذلك ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها.
 - كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد، يحول دون استطاعته على دراستها بدقة، ويتأخر في الرد ما يجعله يلجأ إلى التعميم أو تفتية واختزال المعلومات.¹
- هـ. معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

ويمكن عرض هذه المعوقات فيما يلي:

- الاستجابة لا تتناسب مع الرسالة.
- عدم الإنصات الجيد لمحتوى الرسالة.
- المقاطعة المستمرة للمرسل يؤدي إلى زيادة الحواجز بين المرسل والمستقبل.
- سوء الفهم للهدف الحقيقي من العملية الاتصالية.
- الانفعال الزائد يؤدي إلى إعاقة تبادل المعلومات.²

2.8. معوقات تنظيمية:

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي، والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

¹ حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص ص 33، 34.

² نجلاء محمد صالح: مرجع سابق، ص 53.

- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها، مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها، بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.¹

3.8. معوقات نفسية واجتماعية:

ومن بين المعوقات النفسية التي تؤثر في عملية الاتصال ما يلي:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم وخلق هوية متميزة للمؤسسة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات حسب الشخص وما يميزه من الجانب النفسي والاجتماعي.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد التقارير الرسمية الصاعدة، وتزييفها بغرض إخفاء النقص في الأداء.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لشغل منصبهم وأداء أدوارهم الاتصالية كما هو مطلوب.²
- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد وموظفيه.
- عدم اهتمام القائد الإداري بمشاعر موظفيه في عرضه لموضوعه.³

4.8. معوقات بيئية:

- وهي المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن بينها: اللغة المستخدمة، وعدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمات.⁴

¹ عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر: الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الرياسة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص ص 45،46.

² ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، دار النهضة العامة، الجزائر، ص ص 83،84.

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص ص 408،409.

⁴ رويم فايزة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة. ص 28.

9. مقومات الاتصال الإداري:

هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال أكثر فعالية وهي:

- انسيابية الأسئلة والأجوبة بين المدير ومرؤوسين.
- احترام شخصية المرؤوسين، واحترام الشخصية القيادية للرئيس في تنفيذ ما يصدر عنه، سواء كانت عقوبة أو مكافئة.
- أن يتمتع المدير بحسن ومهارة الحديث وفن الإصغاء.
- أن يفهم ويستوعب المدير حقيقة ما يريد مضمونه.
- تشجيع روح المبادرة في الطرح والثقة في النفس عند المرؤوسين.¹
- إسهام العاملون في عملية التواصل بمناقشتهم للرسالة والمعلومات والتوجيهات وشرح وجهة نظرهم.
- التوفيق بين المعلومات وحاجات الأفراد.²
- تنظيم تدفق المعلومات.
- تشجيع التغذية العكسية.
- كبح الانفعالات السلبية.³
- أن تتم عملية التواصل وفقاً للتسلسل التنظيمي.
- متابعة المرسل إليه من خلال ملاحظة تصرفاته عند تنفيذ مضمون الرسالة لتحقيق هدفها.⁴
- التدفق في عناصر عملية الاتصال.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه وليس كما يراها المرسل.⁵

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 168.

² علي الضالعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية، ط 2، الأردن، ص 183.

³ شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 367، 368.

⁴ كامل برير: مرجع سابق، ص 309.

⁵ ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 213.

- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
- ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق، لكي تتوفر الثقة والصدق بين مرسل الرسالة ومستقبلها.
- أن تكون هناك معرفة تامة بالبيانات والتوجيهات المراد إيصالها، كون الاتصال يتطلب الفهم والإدراك العميقين لكي يكون فعال.¹
- ضرورة تدريب العاملين على تقبل تنوع الثقافات واختلافها للتغلب على سوء الفهم، ذلك سيساعد على تحسين التواصل داخل المجموعة وزيادة الأداء.²

¹ بشير العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 311،310.

² Oksana Bozhko : managing diversity at the organizational level, Luis Guido carli university, 2014, p29.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا باستعراض متغير الاتصال الإداري كما هو متناول في التراث النظري، ومنه يمكن القول أن الاتصال الإداري عملية جد ضرورية وحيوية داخل المؤسسة، وتشكل إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، والدم الدافق عبر الشرايين الحياتية في أي منظمة، وجسر الموصول بينها وبين العاملين، وبينهم وبين العالم الخارجي، وتبرز أهميته في كونه يمثل عصب العمليات الإدارية، ويؤدي دورا مهما وحيويا في حياة المؤسسات الإدارية، ومتطلب حتمي لأي تنظيم من خلال عمله على خلق التفاعل والديناميكية بين أجزاء التنظيم ككل.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1. أهمية الأداء الوظيفي
2. عناصر الأداء الوظيفي
3. محددات الأداء الوظيفي
4. أبعاد الأداء الوظيفي
5. معايير الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
7. تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
2. خصائص تقييم الأداء الوظيفي
3. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
4. طرق تقييم الأداء الوظيفي
5. شروط تقييم الأداء الوظيفي
6. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
7. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية التي شغلت بال المفكرين والباحثين في مختلف المجالات، وخاصة مجال الإدارة والسلوك الإداري، حيث أجمعوا على أن الاهتمام بأداء العنصر البشري والعناية به له أثر كبير على إنتاجية المؤسسة، فامتلاك قوى نشطة وفعالة يساعد على تحقيق الميزة التنافسية ونيل مكانة مرموقة في سوق الأعمال، كما يساعد على تجسيد الأهداف المخطط لها بأقل جهد وبأقل تكلفة، وبما أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملين داخل حيز عملهم، لتحقيق غاياتهم الذاتية والغايات العامة للمؤسسة، فإن تقييم أدائهم أصبح من الضروريات التي لا بد منها، للكشف عن مكامن القوة والضعف في الأداء الوظيفي للعاملين، ومعالجتها لتحسين أدائهم وتحفيز الموظفين ودفعهم للاجتهاد والجد للوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي وأهم العناصر المكونة له، وماهية تقييم الأداء الوظيفي والعناصر المكونة له كذلك.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1. أهمية الأداء الوظيفي:

- تكون المؤسسة أكثر نجاحا واستقرارا وتطورا ورقيا عندما يكون أداء موظفيها متميزا وفعالاً، وعليه يمكن القول أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة ونذكر منها ما يلي:
- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الأداء الوظيفي يعبر عن مستوى نجاح العاملين وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام المسندة إليهم.
- يساهم في استمرارية بقاء المنظمة في المستوى من خلال استمرار تحسن أداء المنظمة في السوق.
- يساهم في اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- يعتبر أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.¹
- الأداء الوظيفي يحقق النجاح والتقدم ويعد مؤشر استقرار المنظمة وفعاليتها.
- يساعد المنظمة على تخطي مراحل النمو والدخول في المراحل المتقدمة.
- له أهمية في نجاح التنمية الاقتصادية.
- الأداء الوظيفي يساعد على تفعيل انتاجية العنصر البشري والوصول إلى غايات المنظمة بأفضل فعالية وقدرة وأقل تكلفة وأكثر ربح.
- الأداء الوظيفي يعكس قدرات ودوافع المرؤوسين وقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.²
- يحقق أهداف الوظيفة.
- يحول المدخلات إلى مخرجات.³
- يعد الأداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر والمستقبل.
- يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية خاصة قرارات النقل والترقية والتكوين.

¹ محمد بن سعد أبو حميد: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2020، ص638.

² حماش علي: تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، الجزائر، ص ص 102، 103.

³ عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، 2016، ص202.

- أحد العوامل الهامة التي تساعد المسؤول على تقييم المنظمة التي يشرف عليها.¹ وهذا ما يبين الاهتمام الكبير الذي يحظى به الأداء الوظيفي في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها، وهذا لأهميته التي لا يمكن إنكارها، ومساهمتها الفعالة في تحقيق النجاح والتنمية الاقتصادية.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر من بينها ما يلي:²

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل:

أي ما يدركه الفرد عن العمل الذي ينجزه، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج. كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يتمكن الموظف من إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د. المثابرة والوثوق:

تشمل الجدية والتفاني في العمل واستطاعة الموظف وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في وقته المحدد، وكذلك مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

هـ. أنماط الإنجاز:

وهو الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه العامل في أداء حركات وأنشطة ما.³

¹ بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 2014، ص62.

² أحمد ميلي سمية وآخرون: دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018، ص ص 293، 294.

³ ياسين محجر، لوكيا الهاشمي: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، 2012، ص7.

ويحدد هاينز "Haynes" ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي هي:¹

- الموظف: ما يملكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم ودوافع.
- الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية من مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

3. محددات الأداء الوظيفي:

يتحدد الأداء الوظيفي للعاملين من خلال التوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية النابعة من البيئة المحيطة به، ومن خلال تفاعل هذه القوى مع بعضهما البعض، ومن بين هذه المحددات نذكر ما يلي:²

- الدافعية:

وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة، وتشير إلى الاندفاع الذاتي والفوري لأداء المهام بحيث تعتبر كذلك بأنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الاثارة والحفاظ على السلوكيات المتعلقة بالعمل.

- القدرة:

جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز غير كافية إذا لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف الأساسية لأداء مهام الوظيفة، وتشير هذه القدرة إلى ما يستطيع الفرد القيام به من أنشطة ذهنية وحركية وسلوكية .

- الدعم التنظيمي:

هو اهتمام المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل مشاكلهم والإنصات لشكواهم، والعناية بصحتهم النفسية واهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، ما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

¹ محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارة، العدد 2، الجزائر، 2014، ص44.

² عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013، ص ص 76، 77.

- وقد وضع "بوتر وزميله إدوارد لولير" نموذجا نظريا وضع فيه ثلاث محددات للأداء الوظيفي:¹
- **الجهد المبذول:** وهو يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.
 - **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وتحدد فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والقدرات والخبرات.
 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو تصورات الفرد وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله.
- وميزت "شامي صليحة" حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود المحددات التالية:²
- **الرغبة:** الاتجاهات والحاجات التي يسعى العامل للإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة عمله.
 - **بيئة العمل:** وتتمثل في الملامح المادية كالإضاءة والتهوية وساعات العمل، التجهيزات ومختلف الأدوات المستخدمة، والمعنوية كالعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل.
4. **أبعاد الأداء الوظيفي:**

- الأداء الوظيفي مفهوم شامل يضم العديد من الجوانب هناك من الباحثين من ركز على البعد التنظيمي والاجتماعي ومن ركز على البعد الاقتصادي، ومن هذا المنطلق نعرض هذه الأبعاد فيما يلي:
- **البعد التنظيمي:** هو الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغرض تحقيق أهدافها، وبعدها يكون للمؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمية، وعليه يمكن للمؤسسة أن تصل إلى مستوى آخر من الفعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عما يتعلق بالفعالية التنظيمية.³

¹ أحمد ميلي سمية وآخرون: دور الاتصال الداخلي وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018، ص 294.

² فاضل فايزة، سعدون سمية: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، 2017، ص 10، 11.

³ شاذي فاطمة، مجاهدي الطاهر: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقة بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2016، ص 29.

"ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا مهما في تقييم الأداء الوظيفي، وتتيح للمؤسسة وعي وإدراك بالصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي".¹

- البعد الاجتماعي:

ويوضح مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم والذي يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ويتجلى دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يؤثر سلبا على المدى البعيد، في حال إهمال المؤسسة للجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، واقتصارها على تحقيق الجانب الاقتصادي، لذلك يجب إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، ولكل ماله صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.²

- البعد الاقتصادي:

"يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين".³

5. معايير الاداء الوظيفي:

وتوضح معايير الاداء بغرض المراقبة المستمرة للأداء الوظيفي للتعرف على أي خلل على مستوى الأداء لمعالجته، وتتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:⁴

- الجودة:

هو الحكم على درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا ما يتطلب وجود معيار لدى الرؤساء للاحتكام إليه.

- الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء إمكانيات وقدرات الأفراد والذي لا يقل أيضا عن إمكانياتهم وقدراتهم حتى لا يحدث بطء في الأداء.

¹ المرجع نفسه: ص ص 29، 30.

² إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص108.

³ عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، 2015، ص68.

⁴ عتيقة حرايرية: المرجع نفسه، ص66

- الوقت:

هو مورد غير قابل للتجديد لذلك يتحتم استغلاله.

- الإجراءات:

هي خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب عملها، ويجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح استخدامها لتحقيق الأهداف وإنجاز العمل.

- النوعية:

وهو مستوى الجودة في إنجاز العمل، ومدى خلو الأداء من الأخطاء ومدى مطابقته للمواصفات المطلوبة.¹

واستخدام هذه المعايير المحددة للأداء الوظيفي يمكن من:

- توفير الحماية للمنظمة وللعاملين فيها، ولمستوى النشاط والفعاليات وجداول الوقت الموضوعة.
- يساعد على إبقاء المنظمة في العمل، وذلك لوجود العديد من القوانين التي تعتبر معايير يجب مراعاتها.
- تقييم الأداء بصورة علمية ومتابعته.
- إعطاء فكرة عن مدى نجاح العامل في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه.
- إعطاء مجال أوسع لمعرفة مواطن الخلل، وعليه إعطاء فرصة للتطوير وحل أية مشكلة تواجه منفذ العمل وتقلل من فعاليته.²

وهناك خمسة معايير أخرى للأداء الوظيفي الفعال وهي ما يلي:³

- التوافق الاستراتيجي:

وهو مدى امكانية إدارة الأداء في تمييز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المنظمة.

¹ بورقعة فاطمة، رزين عكاشة: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر للوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 2، 2020، ص 951.

² فيصل عبد الرؤوف الرحلة، مريم بوخلوه: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، 2001، ص 113.

³ عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 224-226.

- **الصلاحية:**

هو المدى الذي يمكن من قياس الأبعاد ذات العلاقة الجيدة بالأداء والمعيار الذي يتسم بالصلاحية، وهو الذي يقلل من الفساد قدر الإمكان.

- **الاعتمادية:**

ويعني توافق العناصر كلها أو الأبعاد الداخلية للقياس، أي مدى الاتساق الذين يقيمون به الأداء الوظيفي للعاملين.

- **القبول:**

وهو مدى قبول الأفراد المستخدمين للمقياس واقتناعهم به في الواقع.

- **التحديد:**

هو ما يوفره المعيار والمقياس المستخدم من إرشادات وتوجيهات للعاملين، من حيث ما هو متوقع منهم وتحقيق هذه التوقعات.

6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن بينها ما يلي:¹

- **التوظيف:** من الضروري توظيف العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، وتوظيف الكفاءات التي تزيد من المردودية الكلية للأداء.

- **التكوين:** من خلال تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تزويدها بالمعلومات والمعارف التي تحسن من أدائهم.

- **التنظيم:** وذلك من خلال التقسيم الجيد للمهام والمسؤوليات للحد من الصراعات وخلق الفعالية في العمل.

- **التكنولوجيا:** من خلال استعمال معدات وآلات تتماشى مع طبيعة العمل وتساعد العامل في أداء مهامه.

- **ظروف العمل:** تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل وعلى أدائه.

- **الصراعات العمالية الفردية والجماعية:** فكلما اشتدت الصراعات العمالية كلما انخفض الأداء وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

¹ باديس بوخلوه، مريم بوخلوه: أثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 277.

وهناك عوامل أخرى أيضا تؤثر على الأداء الوظيفي يمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:¹

- التوقعات: وتتعلق بمدى معرفة العاملين كما هو متوقع منهم.
 - التغذية الراجعة: من خلال تبادل نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.
 - القدرات: مدى امتلاك العاملين للقدرات الفكرية والجسدية والنفسية لأداء المهام.
 - الدوافع: وتتعلق بالعقبات الموجودة في الدوافع والتي تعيق من الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.
- كما يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في ثلاث مجموعات وهي:²
- العوامل المتعلقة بالوظيفة:

ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة من حيث طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة، كما ترتبط كذلك بإنجاز العامل للوظيفة والتي تتأثر بالأجر والحوافز المادية والمعنوية والترقية والشعور بالسلامة المهنية.

- عوامل متعلقة بالمؤسسة:

يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي وتتعلق هذه العوامل بمدى وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل، نمط الإشراف والقيادة والقواعد والقوانين التنظيمية للعمل.

- العوامل المتعلقة بالبيئة:

هي العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، والذي يؤثر على العاملين وعلى أدائه الوظيفي، وتتعلق بمدى رضا العاملين عن الحياة ونظرة المجتمع إليه، وكذلك الانتماء الديموغرافي والاختلاف في الجنسية بين العمال.

7. تحسين كفاءة الأداء الوظيفي:

تحسين كفاءة الأداء الوظيفي يعتبر عملية منظمة وشاملة تهدف لعلاج المشاكل التي يعاني منها العاملين والتي تعيق من الوصول إلى الأهداف المسطرة.³

¹ فيصل عبد الرؤوف الرحلة، مريم بوخلوه: مرجع سابق، ص 100.

² فاضل فايزة، سعدون سمية: مرجع سابق، ص 10، 11.

³ بوسمنة أمال، صفاري أسماء: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 97.

- وموضوع الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة، التي تستحق البحث، وذلك لأن الأداء الكفاء يحقق نجاح المؤسسات والأهداف المسطرة، ولكي نحسن الأداء الوظيفي نتبع ما يلي:¹
- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** من خلال تحديد أسباب الانحراف في الأداء الوظيفي للعاملين عن الأداء المعياري.
 - **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وذلك للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها عن طريق التعاون بين الإدارة والعاملين والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، كون أن اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل يساهم في اقتراح حلول مقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
 - **الاتصالات المباشرة:** الاتصالات بين المشرفين والعاملين لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء، من خلال الاستفسار من العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم من غير استعمال العبارات المبطنة أو السلوكيات غير الواضحة.
- كما يشمل تحسين الأداء ما يلي:
- علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.
 - علاج القصور في مدخلات، أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء.
 - الاستعانة بطرف الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة .
 - تحقيق العدل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والرقى بالأداء الفعلي مع كل تعديل في الأداء المستهدف لتحقيق التعادل بينهما.²
 - توزيع العمل على العاملين حسب مهاراتهم.
 - تحسين بيئة العمل المحيطة بالعاملين أثناء تأدية مهامهم.
 - توفير العوامل الفنية مع تكنولوجيا وآلات ووسائل الإتصال.
 - المكافآت والجزاءات والترقيات ونقاط القوة والضعف لدى الفرد.

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص ص 157، 158.

² حماش علي: مرجع سابق، ص ص 104، 105.

- إمكانيات الشخص الفنية التي تساعده على تنمية مهاراته وزيادة إنتاجية.¹

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي:

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

عرفه الدكتور "كامل بربر" بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.²

ويعرفه "عبد المعطي عساف" أنه: "محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية او بدنية او مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية لتحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهتها، لضمان فعالية المنظمة في الحاضر وتطويرها واستمرارها في المستقبل.³

ويعرف كذلك بأنه "العملية التي تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فتره زمنية معينه والحكم عليه من حيث الجودة.⁴

كما يعرف أيضا بأنه "العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل أعباء المناصب العليا مستقبلا.⁵

ويعرف كذلك على أنه "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكثف لإنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد او المنظمة أو أي جزء من أجزائها.⁶

ويعرف ايضا بانه "الطريقة المستخدمة من طرف المنظمة لمعرفة أداء العاملين لديها بحيث يوضح فعالية الموظفين لأداء المهام المطلوبة منهم.⁷

¹ علا ميمي، شبلي سويطي: نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 1، 2019، ص ص 264، 265.

² نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 338.

³ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2002، ص 204.

⁴ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004، ص 379.

⁵ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 208.

⁶ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 483.

⁷ بيسوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، إتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 24.

ومنه يمكن القول بأن تقييم الاداء هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مستوى أداء الموظفين للحكم على مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال.

2. خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

حتى تكون عملية تقييم الأداء الوظيفي دقيقة وعادلة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى ومن بينها ما يلي:

- تعطي عملية تقديم الأداء الوظيفي صورة واضحة عن المشروع أو النشاط المراد تقييمه.
- الموضوعية في التقييم والحكم على مدى الإنجاز الذي يحققه.
- مرونة طريقة التقييم بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.¹
- بالإضافة الى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى نذكرها فيما يلي:
- انها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- انها عملية ايجابية لا تكشف العيوب فحسب، بل تهتم كذلك بنقاط القوة التي جسدها الفرد عند قيامه بتحقيق الأهداف.

- عمليه شامله وعامة، اي تقييم أداء كل العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين.
- انها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل حتى سلوكيات ونتائج العمل.²
- العدالة والحساسية، أي قدرته على التمييز بين الأداء الجيد من غيره.
- يكون التقييم علني، حتى يضمن إمكانية مناقشة نتائجه.
- المصدقية حتى يتمكن من قياس السلوك والنشاط الذي ينجزه الفرد بشكل فعال.³

3. أهمية وأهداف تقديم الأداء الوظيفي:

1.3. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

في العصر الحالي يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل الأساسية التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها في الحكم على أداء الموظفين وفي دفعهم وحفزهم على العمل، ويمكن أن نذكر أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة والمدراء والأفراد العاملين فيما يلي:

¹ علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص248.

² مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، إسراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص238.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص168، 169.

أ. بالنسبة للمنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي لتفادي شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة على وضعه معدلات أداء دقيقة.
- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية للحكم على دقتها.¹
- التحقق من معايير الجودة للإنتاج، ومدى مطابقته للمواصفات المحددة.
- يوضح سير العمليات الإنتاجية.²

ب. بالنسبة للمدراء:

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد.³
- يزود المديرين بمعلومات واقعية عن أداء الموظفين ومشكلاتهم ونتاجيتهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المديرين في تطوير الأفراد العاملين تحت إشرافهم.⁴

ج. بالنسبة للأفراد العاملين:

- يحصل من خلالها على معلومات عن إنجازاته وتقدير ذلك الإنجاز من طرف الإدارة.
- يساعد على دعم العلاقة بين العاملين والإدارة.
- تشعر العاملين بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل الذي يقومون به.
- يزيد من انتماء الفرد للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة في تحقيق الأهداف المخطط لها.⁵
- يحسن من الأداء المستقبلي للفرد.
- يزيد من دافعية العاملين للوصول لمستويات أعلى من الأداء.⁶

¹ زاهية توأم، لطيفة كلاخي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2021، ص651.

² كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات- تحليل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص257، 258.

³ زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص57.

⁴ هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص134، 135.

⁵ وليد حميد رشيد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص79.

⁶ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص239.

وعليه يمكن القول أن لتقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للمدراء أو للأفراد العاملين، كون انه يجعلهم يستفيدون من نتائج التقييم، ويرشد الهيئة المسؤولة عن التقييم لنقاط القوة والضعف في الأداء، كما تكشف عن جميع الاحتياجات والفرص الواجب تلبيتها واقتناصها، وتزودهم بكافة المعلومات التي تساعد على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بفعالية تامة.

2.3. أهداف تقييم الاداء الوظيفي:

من بين الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء الوظيفي ما يلي:

أ. على مستوى المنظمة:

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وترشيد سياسة الإنتاج والتوظيف من خلال الربط بين التكلفة والعائد.
- توثيق تطور أداء الموظفين بما ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة.¹
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم.
- يساعد التقييم الموضوعي للأداء الوظيفي على إعداد سياسة جيدة للترقية.
- يساعد التقييم الموضوعي للأداء الوظيفي على تحسين علاقات العمل في المنظمة وخلق شعور من الراحة والطمأنينة بين العاملين.²

ب. على المستوى الإداري (المديرين):

- نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يساعد على تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- تحديد العقوبات التأديبية والفصل.³
- اتخاذ قرارات الاحتفاظ بالعاملين او انهاء وظيفتهم.
- اتخاذ قرارات تسريح العاملين بصفة مؤقتة أو دائمة.⁴

¹ مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 239.

² صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 286.

³ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 148.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 173.

ج. على مستوى المرؤوسين:

- اقتراح وسائل وطرق لتطوير سلوك الموظفين والبيئة الوظيفية بصورة دائمة ومستمرة.¹
- تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل.
- تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تزويد العاملين بمعلومات مرتدة تساعدهم في تحقيق أغراضهم.²
- الحكم على الأداء الفردي للمرؤوسين بغية الحكم على مساهمة كل فرد وتحديد إمكانية نموه وتقديمه ونواحي ضعفه.³

وعليه يمكن القول أن أهداف تقييم الاداء الوظيفي لا تنحصر في هذه النقاط التي ذكرناها فقط، بل تتعدى ذلك، فهو يهدف الى تحسين بيئة العمل أيضا، ويسعى كذلك الى النهوض بمستوى اداء العاملين واستثمار القدرات العقلية والبدنية للعاملين وتنميتها وتطويرها والاستفادة منها، لتحقيق جميع الطموحات باستعمال الأساليب المناسبة، وأهداف اخرى لا تعد ولا تحصى وتصب كلها تحت تحقيق أهداف المنظمة والإدارة والمرؤوسين.

4. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر طرق تقييم الأداء من الجوانب الأساسية لسياسة التقييم، ونجد انها تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وذلك حسب النشاط الانتاجي لكل واحد منهم، وهذه الطرق تنقسم بين الطرق والأساليب التقليدية والحديثة، وعلى هذا الأساس نستعرض أكثر الطرق شيوعا فيما يلي:

أ. الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006، ص 105.

² سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011، ص223.

³ علي عباس وآخرون: وظائف منظمات الاعمال مبادئ الادارة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2001، ص 221.

- طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق في تقييم الأداء الوظيفي، وتعتمد على ترتيب الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، وأكثر عرضة للتأثيرات الشخصية كذلك.¹

كما أن الرئيس المباشر عند الترتيب لا يعتمد على معايير، وإنما يرتب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي، وبعدها يتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.²

وهذه الطريقة بسيطة وغير معقدة وتساعد على التفريق بين العاملين الأكفاء وغير الأكفاء بكل وضوح، لكن على الرغم من ذلك لها عيوب من بينها:

- لا يمكن تطبيقها في منظمة تحتوي على العديد من العاملين.
- لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الوظيفي للعاملين بحيث لا تظهر نواحي الضعف أو القوة لديهم.³
- وعليه يمكن القول ان طريقة الترتيب البسيط تقوم بترتيب العاملين أو الموظفين من الاعلى الى الأسفل حسب الاهمية أو الكفاءة أو الفاعلية.

- طريقة المقارنة المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وعلى أساس هذه المقارنة التي تجرى بين أداء اثنين من الموظفين، يحدد المشرف الأكثر تميزا في الأداء عن الآخرين، لكن هذه الطريقة تتطلب جهد ووقت كبير من المقوم، كما تتميز بالتعقيد خاصة إذا كان عدد الصفات المراد مقارنتها كثيرة.⁴

كما تعرف هذه الطريقة بأنها: تعمل على مقارنة الأداء الوظيفي للعامل بغيره من العاملين، أي تحدد مرتبته بين زملائه في العمل، وذلك من خلال تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم مقارنة زوجية، وعلى أساس المرات التي اختير فيها الفرد تحدد الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. لكن من عيوب هذه الطريقة أنها:

¹ وسيلة حمداوي: اداره الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2004، ص 130.

² احمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في اداره الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 376.

³ بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص28.

⁴ صفوان محمد المبيضين: مرجع سابق، ص162.

- تستغرق وقت كبير في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد زادت مراتب المقارنة.¹

- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة بإعطاء قيمة لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بغرض الوصول إلى درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، كون أن الفقرات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة، وإنجاز الاعمال المسندة إليه بشكل عام، ومنه فهذه القائمة تحتوي نفس الفقرات والعبارات الموجودة في قائمة المراجعة.²

ويقدر أداء الموظف وصفاته تدريجياً ابتداء من نقطة منخفضة وبعدها ترتفع إلى أعلى نقطة في السلم، بحيث يبدأ التدرج من: ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - جيد - جيد جداً - ممتاز.³

- طريقة توزيع الإجمالي:

تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي، بحيث تتركز قيم أي ظاهره حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة، وينخفض التركيز حول الطرفين، ويقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم وبنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة.⁴

"ويلزم هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:⁵

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات في بدرجة كبيرة جداً.

20 % من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة بسيطة.

20 % من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً. "

¹ نوري منير: مرجع سابق، ص174.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 372.

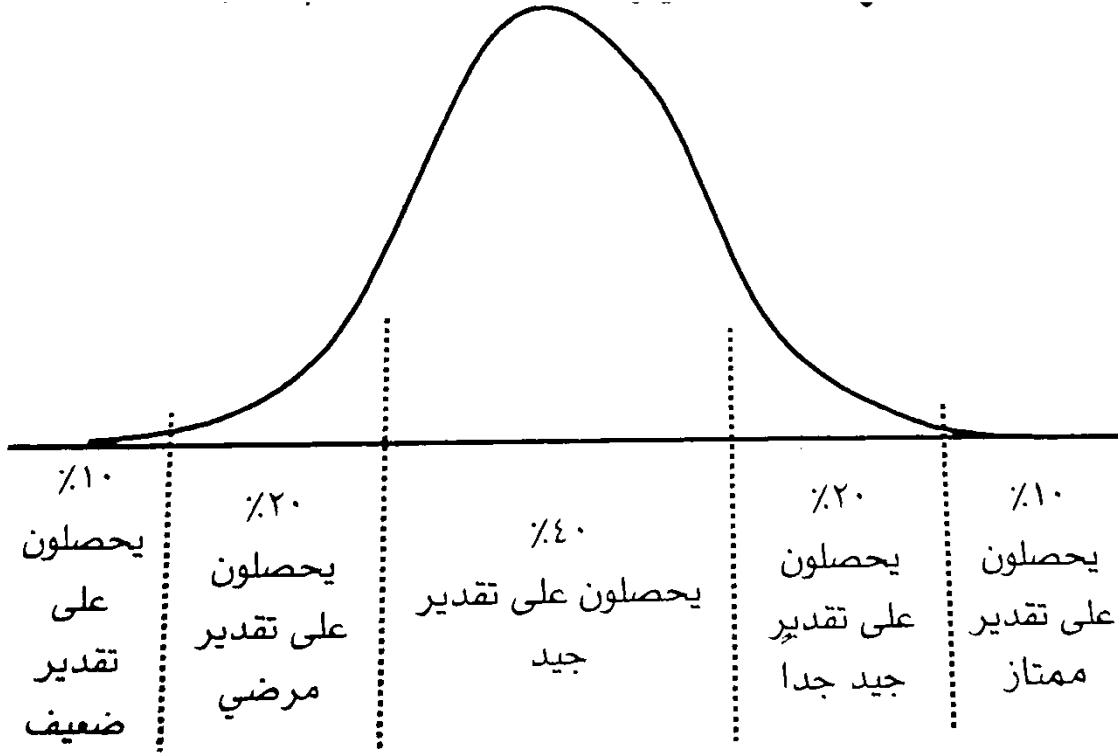
³ مجيد الكرفي: اداره الموارد البشرية - مدخل النظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص207.

⁴ زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 120.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 275.

وهذه الطريقة تسهل وتبسط عملية تقييم الأداء، كما تتميز بسرعة التقييم وتتفادى التساهل والميل إلى تعميم التقييم على العاملين، كما يمكن استخدامها عند تقييم عدد كبير من المستخدمين، لكن على الرغم من ذلك يوجد نقص للموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين، وكذلك عدم وجود تفصيل لمعايير التقييم أو الأساس الذي يقوم عليه هذا التوزيع.¹

الشكل رقم 10 : منحى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الاجباري



المصدر: زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 120.

- طريقة قوائم المراجعة:

تعمل هذه الطريقة على شرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، ووضعها في قائمة، وتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، وتحديد الصفات التي تتوفر في أداء المرؤوسين بوضع علامة أمامها، وعلى أساسها يحدد الأكثر كفاءة وفاعلية، وعليه يأتي في المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأفراد.²

¹ بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقديم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2018، ص 30.

² احمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في اداره الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص 379-389.

ب. الطرق الحديثة:

بعد الانتقادات التي طالت الطرق التقليدية لتقييم الأداء، ظهرت أخرى حديثة تحاول تجنب العوائق والصعوبات والأخطاء التي عرفتھا الطرق التقليدية، بحيث تركز هذه الطرق على تقديم إرشادات ونصائح هادفة وقيمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، و تعتمد على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، والهدف من تطبيق هذا الأسلوب هو تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل من خلال الاتفاق مع المرؤوسين على الأهداف الواجب تحقيقها في الواقع، حتى يتعرف العامل على أهدافه ويساهم كذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطائه المرونة في اختيار الوسائل التي تكفل تحقيق الأهداف، وعدم مخالفة القوانين والتعليمات، كذلك تهدف الى تنمية قدرة الفرد على تحديد الأهداف والحكم على أدائه بنفسه.¹

لكن تطبيق هذا الأسلوب يصادفها عدة صعوبات أهمها:

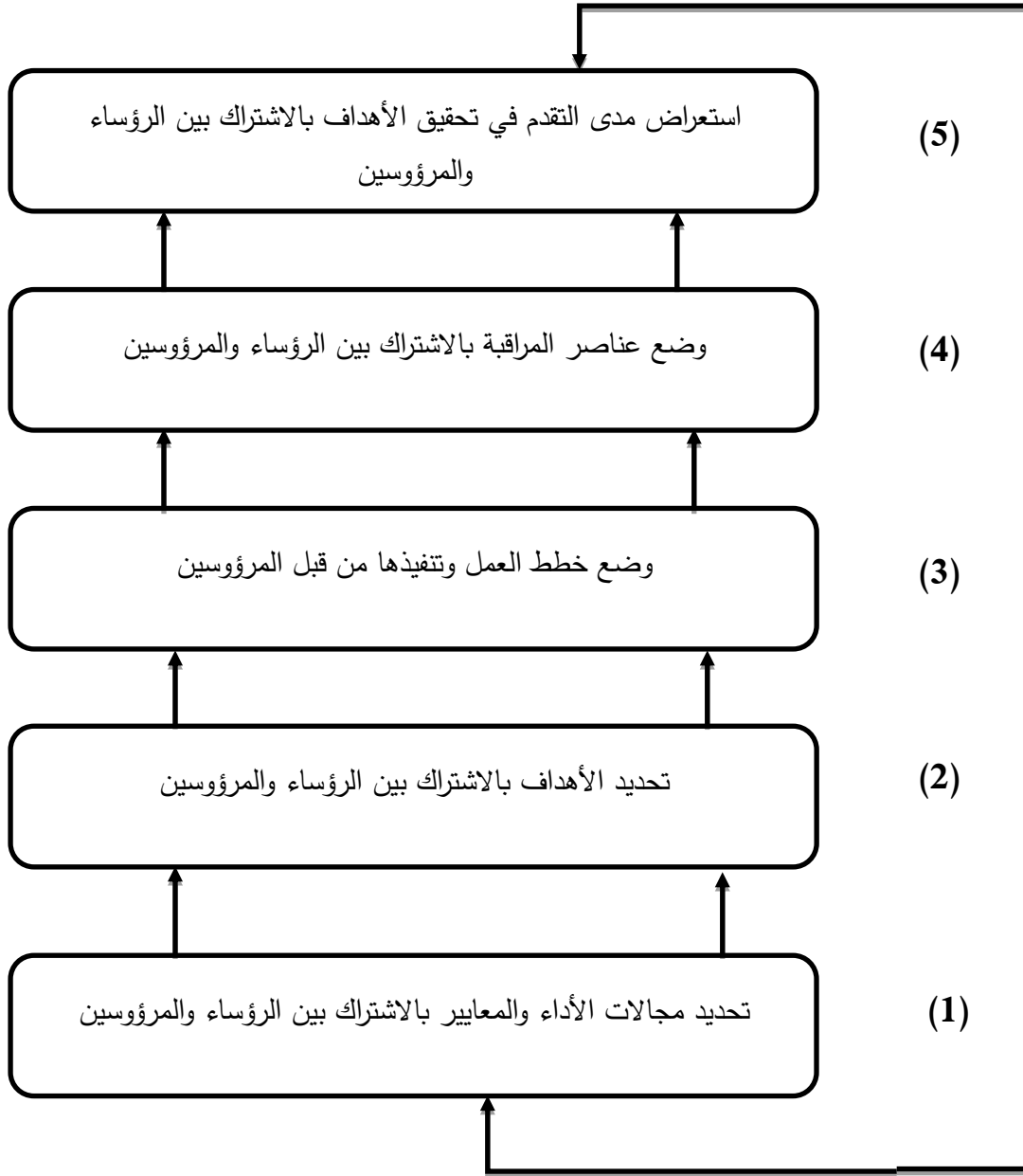
- عدم حماس المديرين لهذا الأسلوب، لكونه يتيح للموظف المشاركة والمناقشة وهو الأمر الذي لم يألفه المديرون لاعتقادهم بوجود المراقبة على الموظف.
- يتطلب هذا الأسلوب الموازنة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وهو الأمر الذي لا يمكن تطبيقه في كل المنظمات، وخاصة في الإدارات التقليدية.²

كما أن الإدارة بالأهداف تتكون من عدة خطوات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ نوري منير: مرجع سابق، ص 352-354.

² محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 207.

الشكل رقم 11 : يوضح خطوات مدخل الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص278.

ج. مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها، مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

¹ وسيلة حمداوي: ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 132.

أي أن هذه الطريقة تعتمد على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية التي حددتها على المقياس المتدرج.

د. طريقة الأحداث الحرجة:

وهو الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، ويعتبر كذلك مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، ودليل على كفاءته أو انخفاضه، ويركز المشرف هنا على سلوك الفرد أثناء الحدث وكيفية تصرفه لمواجهته، ويسجل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العاملين اتجاه هذه الأحداث، ويقيدها في أجنحة خاصة، وتعطيه هذه الطريقة مقاييس موضوعية لأداء الفرد، وهذه الطريقة تساعد على إفرز نقاط القوة في الأداء الوظيفي للعاملين، وتكشف نقاط الضعف في أدائه، فتساعد المشرف على مناقشة نواحي القصور مع زملائه وكيفية الاستفادة والاحتفاظ بنقاط القوة.¹ كما تعرف أيضا بأنها: الطريقة التي يقيم فيها الفرد على أساس سلوكه في حالة الأحداث الحرجة، التي قد يتعرض لها في المنظمة كالوضعيات السيئة.

لكن لهذه الطريقة عيوب ومن بينها:

- يغلب عليها التحيز لأن المقيمين هم أشخاص، فمنهم من يميل الى التشدد ومنهم من يميل الى التساهل، وعليه لن يكون التقييم عادلا.²
- طريقة الاختبار الإلزامي:

يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم وزيادة الموضوعية في اختيار رأي بين رأيين مخصصين لتقييم الأداء، والاختيار يكون إلزامي، على الرغم من التشابه الإيجابي أو السلبي بين الرأيين، والمطلوب إجابة واحدة والتي تعتبر هي الأهم والأجدر لقياس ما ينبغي قياسه.³ كما تعرف هذه الطريقة أيضا: "بأنها مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية، وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة، ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناء عليها يتم تقييم الموظف".⁴

¹ محمد سعيد سلطان: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 317، 318.

² السعيد مبروك ابراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014، ص ص 117، 118.

³ حسين ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2018، ص 381.

⁴ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 152.

5. شروط تقييم الأداء الوظيفي:

لكي يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل منصف وسليم يجب احترام مجموعة من الشروط للتقييم الصحيح ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- "تحديد الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- تحديد فيما إذا كانت عملية التقييم تنصب على الامور الشخصية أم الموضوعية".¹
- تحليل الوظائف الموجودة بالمنظمة للتعريف بكل تفاصيلها.
- تحديد عدد ونوع الوظائف التي يشملها التقييم.
- تحديد الأساليب والطرق التي تتوافق مع ظروف المنظمة.
- معرفة مستوى الأجور السائدة في الصناعة وفي المنطقة التي توجد فيها المنظمة.²
- أن توفر خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين أطراف عملية تقييم الأداء الوظيفي بدون صعوبات.
- أن تتضمن مصادر مختلفة للحصول على المعلومات.
- أن تكون مرتبطة بأهداف وقيم المنظمة.³

وعليه يمكن القول أن اتباع هذه الشروط وتنفيذها بشكل سليم، يساهم بالتأكيد في نجاح عملية التقييم، والوصول إلى تقييم عادل يبين مستوى الأداء الوظيفي الفعلي للعاملين، والامكانيات والمؤهلات التي يتمتع بها كل فرد، ومنه إعداد التقارير النهائية للتقييم بكل شفافية وموضوعية.

6. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي لا تقتصر فقط على المشرف المباشر كما يعتقد الكثيرون، بل

هناك أطراف أخرى كذلك تقوم بهذا الدور، وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكنها أن تقوم بعملية التقييم:

- المشرف المباشر.
- مديرو الإدارات.
- إدارة الموارد البشرية.
- التقييم الذاتي.

¹ مجيد الكرفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص127.

² محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص ص 126، 127.

³ زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، صص 128، 129.

- من قبل الزملاء.
- مقيّمون من الخارج.
- الزبائن.
- أ. المشرف المباشر:

تقييم الأداء الوظيفي للأفراد عن طريق المشرف المباشر هو الأكثر استخداماً، وذلك لأن المشرف بواسطة مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة أداء الفرد أثناء العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل.¹

كما يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين حسب طبيعة أهداف المنظمة، كما يمكن الربط بين العوائد التي حققتها المنظمة بفعل السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها العاملين.²

وعليه يمكن القول أن المشرف المباشر هو الأكثر معرفة بسلوك الموظفين وأعمالهم نظراً لإحتكاكه اليومي بهم، والأكثر دراية بنقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي للعاملين، والأكثر معرفة بأوضاع بيئة العمل.

وهناك عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم وهي:

- أية تعديلات في تعويضات المرؤوسين يجب أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على الأداء الوظيفي للعاملين.
- جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.³
- أن يتم الاتصال وكشف نتائج التقديم بين الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجه، وحتى تضمن الحيادية والموضوعية، قد تشكل لجان في المنظمة مكونة من أكثر من شخص في تقييم أداء الموظف، وذلك لتوسيع قاعدة التقييم لتشمل أكثر من رأي واحد وبعدها يتم استخراج متوسط أداء العاملين.⁴

¹ حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، ص 277.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2013، ص 167.

³ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 172.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 230.

لكن هذا الأسلوب تعثره بعض السلبيات أهمها:

- "احتمال التحفيز والتحكم في التقييم.
 - إمكانية ادخال عوامل غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمجاملات والمحابيات لتؤثر بالتالي في نتائج التقييم".¹
- ب. مدراء الإدارات:

يراجعون التقارير التي يعدها الرؤساء عن العاملين تحت إشرافهم، للتأكد من سلامتها وعدالتها، وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة اعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.²

وهناك عناصر يلتزم بها المشرف في التقييم وهي:

- "إجراء تقييم للموظفين.
 - تعبئة النماذج المخصصة للتقييم واعادتها لإدارة الموارد البشرية.
 - مراجعة تقارير الأداء مع العاملين".³
- يمكن القول أن لمدراء الإدارات دور فعال في إنجاز التقارير النهائية لكافة العاملين في جميع الوحدات.

ج. إدارة الموارد البشرية:

المسؤولية النهائية لتقييم الأداء الوظيفي في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من اعدادها حسب السياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما تقوم إدارة الموارد البشرية أيضا بفرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم، حتى يكافئ المبدعون وتتخذ الإجراءات التأديبية بشأن العاملين المهملين.⁴

¹ وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 86.

² محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 142.

³ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 172.

⁴ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص 167.

د. التقييم الذاتي:

"يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك".¹

كما أن إعطاء الفرصة لهذا التقديم يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء، لكونه يتيح للفرد تسجيل آرائه الشخصية، كما يجعله يبذل مجهودا لتحسين الوضع، لكن يوجد من يعارضون هذا التقييم، حيث يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا، إلا إذا كان مكتملا، كما أنه لا يصلح في حالة التقويم بغرض التنمية وليس من أجل الترقية والعلاوات.²

ومن بين إيجابيات هذا التقييم ما يلي:

- التقييم الذاتي يضعف النزعة الدفاعية لدى المواطن ويخفف من ميوله للتبرير.
 - يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الداخلية.
 - يعمل على تحسين أداء الموظف ذو المستوى المتدني من الأداء.³
- ومن عيوبه أنه:

- يميل إلى التساهل أكثر من التقييمات الأخرى.

هذا التقييم الذاتي يمكن العاملين من تنمية أهدافهم ويمنحهم القدرة أكثر للتحكم في سلوكهم وتسييره، ويدفعهم للعمل والإبداع والتميز في أداء مهامهم.

هـ. التقييم عن طريق الزملاء:

"يسمى كذلك بنظام التقييم المتبادل، يقوم كل فرد فيه بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري، وإدخال تعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنب إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وخاصة عند تقييم الفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية، قبل اتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة فيما يتعلق باحتياجاته من التدريب وإمكانية ترقيته".⁴

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص231.

² عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص ص63، 64.

³ وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص88.

⁴ حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، ص277.

و. مقيّمون من الخارج:

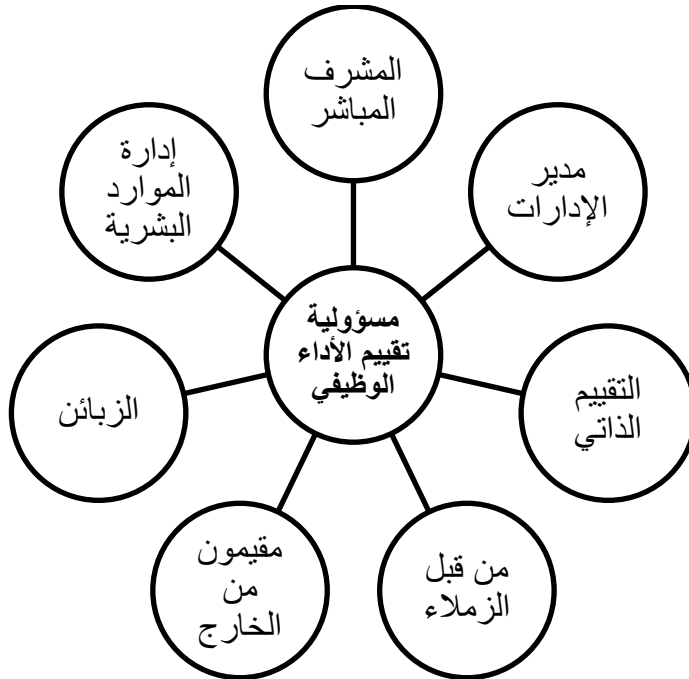
وذلك من خلال طلب الخبراء من الخارج لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين لديهم في المجالات المهنية والفنية بغرض الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من قبل محترفين، تلجأ له المنظمة لتحسين مستواها وتدارك نقاط الضعف، لكن هذا الأسلوب له سلبيات:

- مكلف في الجهد والمال والوقت.
- يؤدي إلى ردة فعل سلبية من طرف المشرفين للإنتقاص من كفاءتهم والثقة بهم¹.

ز. تقييم الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين لهم علاقة مباشرة معهم ويشمل الباعة والمسوقين، ويعتبر أحسن مصدر للحصول على معلومات عن الأداء، وذلك لتمكنهم من ملاحظة سلوك الموظف وبالتالي الحكم على أدائه، وعلى هذا تبنته العديد من المنظمات².

الشكل رقم 12 : يبين مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص174.

² عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص64.

7. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها:

1.7. مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العيوب والأخطاء وأوجه الضعف التي تصاحب عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وفيما يلي أهم المشكلات التي تعترض وتعيق هذه العملية:

- التساهل والتشدد:

شخصية معد التقرير وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء لديهم تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم رغم الفروق الفردية بينهم، سواء بسبب خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنب معاداتهم وكسب رضاهم وتعاطفهم، وهناك نوع آخر من الرؤساء يميلون إلى إعطاء تقديرات منخفضة دون النظر للأداء الفعلي، وذلك يعود لشخصية معد التقرير الذي يعتقد أن الشدة تجعل المرؤوسين يتبعون الأوامر.¹

- الاتجاه نحو الوسط:

وذلك من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات في أدائهم، وذلك بسبب عدم توفر البيانات، أو لعدم اهتمام معد التقرير بعملية التقييم أو عدم علمه بالفروق الفردية، أو ارضاء اصحاب الأداء الغير مقبول.²

- تأثير الهالة:

وذلك بإتاحة القائمين على التقييم الفرصة لإحدى خصائص التقدير بالتأثير على باقي التخصصات الأخرى أي على التقدير الكلي للكفاءة، وإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل اي بدرجات متساوية، وبالتالي الحكم على كفاءة الشخص من خلال خاصية واحدة وبها يشكل التقدير الكلي للكفاءة.³

- التحيزات الشخصية:

وذلك بسبب غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم على أساسها.⁴

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق، ص 309، 310.

² المرجع نفسه، ص 310.

³ سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 233.

⁴ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 57.

- خطأ الانطباع الأول:

يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولية، خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين.¹

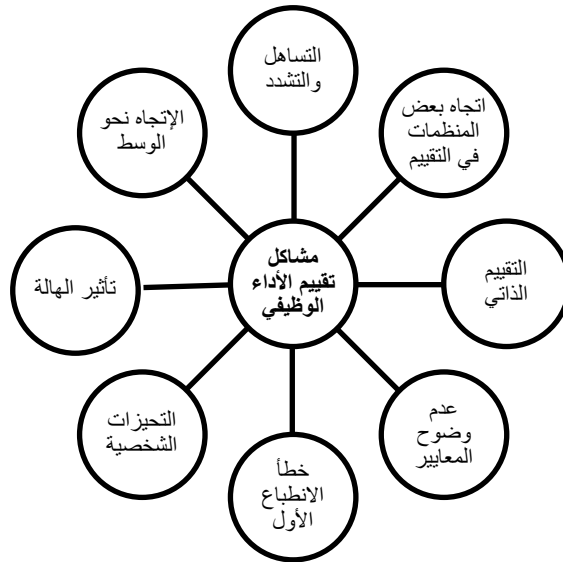
- عدم وضوح المعايير:

قد يحتوي نموذج تقييم الأداء الوظيفي على معايير غير واضحة للتقييم، ما يفتح المجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها، لكن يمكن علاج هذه المشكلة من خلال وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة، وتزويد القائمين بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار.²

- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقييم:

تجد بعض المنظمات تأخذ بنظام السرية النسبية، بإبلاغ فئة من الموظفين بنتائج التقرير وعادة ما تكون هذه الفئة أصحاب الأداء غير المرضي، وذلك بغرض تحسين أدائهم، بحيث هذه السرية لا تحقق الهدف الأساسي من التقييم، وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، كون أن هذه السرية لن تشعر صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، ما يجعله يستمر على نفس الأداء السابق.³

الشكل رقم 13 : يوضح مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 171.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 254.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق، ص 313.

8. طرق علاج مشاكل تقييم الاداء الوظيفي:

- يمكن تجنب مشاكل وعوائق وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي والتخفيف منها من خلال اتباع وتطبيق الإجراءات التالية:
- بناء نظرة شمولية كلية لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
 - تحديد أهداف تقييم الأداء تحديدا جيدا.
 - ينبغي أن تكون فلسفة تقييم الأداء الوظيفي فلسفة تطويرية، تجديدية وليست عقابية أو إصدار الأحكام.
 - وضع برنامج لتدريب المشرفين على الأسس الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي.
 - بناء التقييم على تحليل متطلبات الوظيفة ومعايير الأداء.
 - أخذ حاجات الموظفين في المشاركة وإبداء الرأي في تصميم أي برنامج لأداء التقييم.¹
- أما "كونتزر" فيقترح ما يلي:
- أن يكون التقييم مقبولا للجميع رؤساء ومرؤوسين.
 - أن يكون التقويم بناء، ويساعد العاملين على تحسين قدراتهم وعملهم وتطوير مهاراتهم.
 - أن يكون تقييم الأداء الوظيفي موضوعيا ذو أهداف محددة في النظام الكلي للمنظمة.
 - أن يكون التقييم إجرائيا عمليا يمكن تطبيقه وقياسه على أعضاء المنظمة.
 - إمكانية قياس العوامل الصحيحة المناسبة وإبعاد القياسات الرديئة للمعايير.²
- هذه الإجراءات لها دور فعال في التخفيف من حدة المشاكل التي تواجه عملية التقييم، ولها أثر ايجابي خاصة في دفع العاملين نحو القيام بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، ما ينعكس على المؤسسة ككل وضمان تميزها واستقرارها.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 289.

² وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سابق، ص 110.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعبر عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، وذلك من خلال القيام بالواجبات والمسؤوليات الموكلة لهم بالشكل المطلوب، ولا يتم ذلك إلا في بيئة إيجابية مهيئة وملائمة للعمل، وعلى هذا الأساس تطرقنا إلى ماهية الأداء الوظيفي، متناولين فيه أهميته وعناصره، ومحدداته وأبعاده ومعاييره والعوامل المؤثرة فيه، وتحسين كفاءاته، كما تطرقنا إلى تقييم الأداء الوظيفي من خلال تناولنا لمفهومه وخصائصه وأهميته وأهدافه، كذلك طرق تقييمه وشروطه، بالإضافة إلى مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي ومشاكله وطرق علاجها.

الجانب

الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة

2. المقابلة

3. السجلات و الوثائق

4. الإستمارة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة، وجمع المعلومات المتعلقة بالاتصال الإداري والأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل استعراض الجانب التطبيقي للدراسة والذي يعتبر بمثابة حلقة وصل بين كلا الجانبين، سيتم فيه توضيح أهم الإجراءات المنهجية والخطوات العلمية، التي تسمح بالحصول على البيانات اللازمة من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة وصحيحة لهذه الدراسة، ولتحقيق ذلك سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة موضحين فيها المجال المكاني والزمني والبشري، منهج الدراسة، كذلك أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى عينة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية التي سنستعملها لمعالجة بيانات الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من النقاط الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحوث العلمية والاجتماعية، لما لها من أهمية كبيرة أثناء الدراسة الميدانية، وتشمل هذه المجالات كل من: المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1. المجال المكاني:

"ويقصد به المنطقة الجغرافية المحددة التي سوف تجري بها الدراسة"¹، وقد قمنا بإجرائها في شركة "التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط"، وهي شركة إنتاجية ذات طابع تجاري تساهم في بناء الاقتصاد الوطني، تقع بالمنطقة الصناعية - أولاد صالح - ببلدية الأمير عبد القادر دائرة الطاهير، ولاية جيجل، تبعد عن عاصمة الولاية ب 15 كلم شرقاً، مهينة ببنية تحتية كاملة، وتوجد وسط هياكل قاعدية أساسية كمطار فرحات عباس، ميناء جن جن، خط السكة الحديدية، والطريق الوطني رقم 43.

شرع في إنشاء الشركة منذ سنة 1996، وكانت بداية نشاطها بتاريخ 15 أكتوبر 1997، برأس مال يقدر ب 15000000.00 دج، وتتربع على مساحة إجمالية مقدرة ب 1 هكتار، منها 3200 م بنايات ومنشآت، وقد مرت هذه الشركة بعدة مراحل تطويرية وصولاً إلى ما هي عليه الآن، حيث بدأت عملها بإنتاج نوع واحد فقط وهو البلاط، غير أنه وبمرور الزمن، وبدافع زيادة إنتاجها وتطوير مهاراتها، أصبحت تنتج نوع آخر وهو المنكوش، ما جعلها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنياً، ورائدة محلياً.

أما عن أهداف شركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط فيمكن حصرها فيما يلي:

- تغطية السوق المحلية والجهوية بالبلاط حيث أن الشركة تغطي حصة سوقية كبيرة في السوق المحلية وكذا الجهوية، حيث اكتسحت منتجاتها كل الولايات الشرقية وكذلك بعض ولايات الوسط.
- تلبية حاجات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة والتنوع.
- التكيف مع التحولات التي تعرفها الساحة الاقتصادية، من خلال حرصها على تطوير منتجاتها وإبداع منتجات جديدة، بناء على رغبات المستهلكين.
- التطلع إلى أسواق خارجية من خلال تصدير منتجات الشركة.

¹ حسين إبراهيم الفلاحي: أساسيات البحث العلمي ومناهجه في الدراسات الإعلامية، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2018، ص 251.

- كما أن وظائف هذه الشركة تتمثل فيما يلي:
- **الوظيفة التموينية:** تبدأ بإرسال الطلبات إلى الموردين، ثم متابعتها ومراقبتها لتسليمها لمصلحة التخزين وعلى إثرها تبدأ وظيفة التخزين.
 - **وظيفة الإنتاج:** تنتج نوعين من المنتجات، موجهة لتلبية رغبات المستهلكين وهما:
 - **البلاط:** بدأت في إنتاجه سنة 1997م، والبلاط الأكثر رواجاً هو:
 - **قياس 33x33:** موجه لجمهور المستهلكين لتبليط المنازل والعمارات، ويحتوي على نماذج مختلفة لتلبية مختلف الرغبات من أبرزها: G24, G21, G14, G09, G08, G04, G01, G23.
 - **قياس 40x40:** هو موجه لتبليط الأرصفة.
 - **المونوكوش:** عبارة عن بلاط ذو طبقة وحيدة، قياسه 33x33، شرعت الشركة في إنتاجه سنة 2013/2014، موجه إلى المستهلكين والمقاولين يحتوي على عدة نماذج من أبرزها: MC10, MC09, MC13, MC17, MC15, MC22.
 - **وظيفة التسويق:** وهي مختلف الأنشطة التي تقوم بها الشركة بغرض توصيل جميع منتجاتها إلى نقاط البيع، ويقوم بهذه الأنشطة قسم التسويق والاتصال.
 - والأهمية الاقتصادية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط تتمثل في:
 - تغطي الاحتياجات الوطنية من البلاط بنسبة 30% والمحلية بنسبة 95% من إنتاجها.
 - تستعمل منتجاتها في عدة نشاطات مثل: تبليط الأرصفة والمنازل والمؤسسات المالية والجامعات والشركات الخاصة والعمومية.
 - أموال الشركة المودعة لدى البنك BDL وبنك AGB، تلعب دور فعال في منح هذه الودائع على شكل قروض لاستغلالها في استثمارات تنعش الاقتصاد الوطني.
 - استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع العصر.
 - تعتبر مجالاً خصباً للتشغيل، كونها ممون لعدة شركات أخرى ذات أهمية مثل: كوسيدرا جيسي بات.

2. المجال الزمني:

"ويقصد به المدة الزمنية الخاصة بإنجاز الدراسة التحليلية الميدانية، أي المدة الزمنية الخاصة بإجراء الدراسة الميدانية على عينة البحث البشرية".¹ أو المدة المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة ككل، والتي امتدت من شهر جانفي إلى بداية شهر جوان، في البداية تم البحث عن المراجع التي يمكن الاستفادة منها لتغطية واحتواء متغيري الدراسة "الاتصال الإداري والأداء الوظيفي"، واستمرت العملية إلى غاية الوصول إلى الجانب الميداني، الذي تم إجرأه في شركة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط"، على مراحل وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** في يوم 14 أبريل 2022 على الساعة 11:15، كانت أول زيارة ودراسة استطلاعية لمكان إجراء الدراسة الميدانية، توجهنا إلى قسم الاستقبال والتوجيه وتعرفنا على مسؤول إدارة الجودة، وأخذنا منه الموافقة من أجل إجراء دراستنا الميدانية في الشركة، ناقشنا معه موضوع الدراسة المتمثل في " دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" من خلال تقديمنا لمحة عنه، بعدها تحصلنا على جملة من الوثائق والمعلومات المتعلقة بالمجال المكاني والبشري، عدد الموظفين، نشأة الشركة ومراحل تطورها، أهدافها وأهميتها الاقتصادية، وكذلك وظائفها وهيكلها التنظيمي.
- **المرحلة الثانية:** في يوم 24 أبريل 2022 على الساعة 13:30 قمنا بزيارة ثانية لشركة، التقينا فيها مسؤول إدارة الجودة، وقمنا بدورة استكشافية للمكان، تعرفنا من خلاله على منتج المؤسسة وشاهدنا مكان إنتاجه، ولاحظنا أداء بعض العاملين، بعدها قابلنا "رئيس مصلحة التسويق" و"مسؤول الخدمة" طرحنا عليهم أسئلة مبدئية على كيفية سير العمل داخل الشركة وطبيعة العلاقة بين الموظفين والمستهلكين.
- **المرحلة الثالثة:** يوم 08 ماي 2022 على الساعة 13:50 كنا قد أخذنا موعد من قبل مع مسؤول إدارة الجودة، وقمنا بإجراء مقابلة رسمية معه، قدم لنا تفسيرات وتوضيحات لكافة تساؤلاتنا المتعلقة بموضوع الدراسة والخاصة بالمقابلة، بعدها قمنا بتوزيع استمارات تجريبية على بعض العاملين حيث قاموا بالإجابة عن جميع أسئلتنا وصرحوا بوضوح الأسئلة وبساطتها.
- **المرحلة الرابعة:** يوم 10 ماي 2022 على الساعة 13:20، قمنا بالرجوع إلى المؤسسة مرة أخرى لتوزيع الاستمارة النهائية، وتم استرجاعها يوم 12 ماي 2022 على الساعة 13:59.

¹ حسين إبراهيم الفلاحي: المرجع السابق، ص252.

3. المجال البشري:

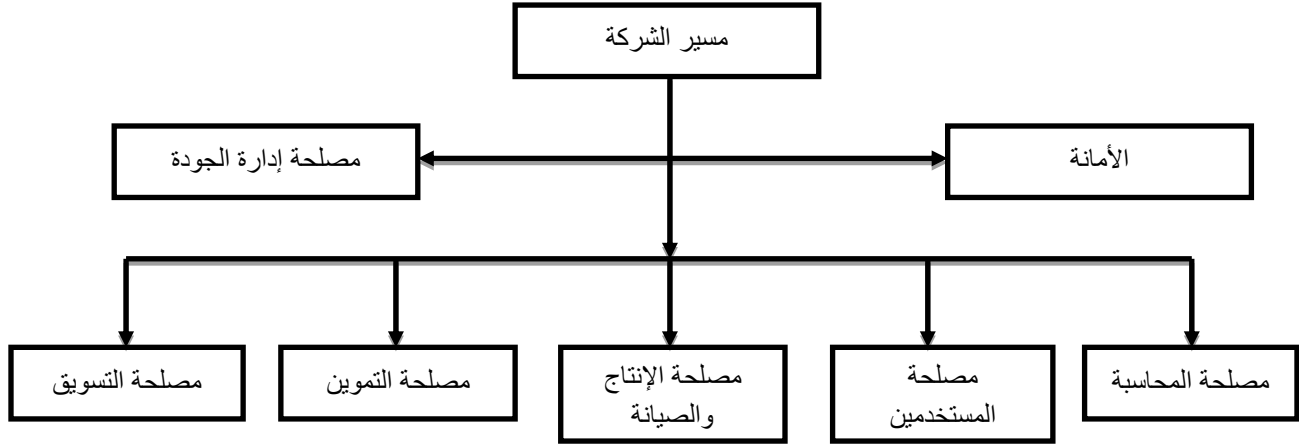
هو المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة، أو عدد أفراد الشركة التي أجرينا عليها الدراسة، ويبلغ عددهم الإجمالي 79 عامل موزعين كالآتي:

عدد العاملين	المهنة
8	إطار
6	عون تحكم
65	عون تنفيذ
79	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

كما ان لكل شركة هيكل تنظيمي خاص بها، تضمن من خلاله تحقيق أهدافها، وفيما يلي توضيح مفصل للهيكل التنظيمي لشركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط:

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لشركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط



المصدر: استنادا من وثائق المؤسسة

- مدير الشركة: وهو المسؤول الأول عن الشركة، وتتم أعماله مباشرة مع مسؤولي المصالح المختلفة.
- مصلحة إدارة الجودة: وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - للمسهر على تحقيق التكامل بين مصالح المؤسسة.
 - للمحافظة على معايير جودة المنتج بشكل دائم.

- ✍ الاستماع والتنبؤ باحتياجات وتوقعات العملاء وتحمل المسؤولية عن شكاويهم على نحو فعال.
- ✍ ضمان تواصل الإمدادات من المنتجات ذات الجودة من خلال الاختيار السليم للموردين.
- **الأمانة:** تتجلى أعمالها في:
 - ✍ تسجيل المراسلات الصادرة والواردة.
 - ✍ تحويل المراسلات والمكالمات للمصالح المختلفة.
 - ✍ تبليغ الأوامر الصادرة عن المسير.
 - ✍ مراقبة حصيلة تسوية الزبائن.
- **مصلحة المحاسبة:** من مهامها ما يلي:
 - ✍ إعداد الحسابات اليومية.
 - ✍ إعداد الميزانية الجبائية.
 - ✍ إعداد الميزانية الختامية.
 - ✍ المصادقة على قيود المحاسبة.
 - ✍ إعداد الميزانية الشهرية.
- **مصلحة التسويق:** من مهامها ما يلي:
 - ✍ استقبال الطلبات من الزبائن.
 - ✍ إعلام الزبائن.
 - ✍ برمجة الإنتاج اليومي وفق طلبات الزبائن.
 - ✍ إعداد الميزانية اليومية بالتنسيق مع مصلحة المالية.
- **مصلحة التموين:** تتمثل مهامها في:
 - ✍ شراء المواد الأولية وقطع الغيار.
 - ✍ مراقبة المخزون.
- **مصلحة المستخدمين:** تقوم بما يلي:
 - ✍ المتابعة الميدانية للعاملين.
 - ✍ متابعة الحالة القانونية والمهنية للعاملين.

لإعداد الأجور.

التصريحات بالمرتبات والأجور.

- مصلحة الإنتاج والصيانة: وتنقسم إلى قسمين:

- قسم الإنتاج: يشرف مباشرة على ورشات الإنتاج، ويشرف على هذه الورشات رئيس مصلحة الإنتاج، ويتكفل بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحله.

- قسم الصيانة: يعمل على ضمان المساعدة التقنية لنشاط الإنتاج والصيانة، وإصلاح مختلف العتاد المستخدم في الإنتاج.

ثانيا: منهج الدراسة:

لكي تتصف دراسة ما بالعملية، فلا بد عليها أن تسير وفق منهج علمي، وعليه يعرف المنهج: "بأنه

"الطريق العلمي المؤدي لهدف البحث، والخيط المرئي الذي يشد فقرات البحث إلى بعضها"¹.

ويعرف أيضا بأنه " الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث، يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة

معينة"².

وانطلاقا من هدف دراستنا والمتمثل في الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة والكافية عن

الظاهرة محل الدراسة، والتي تسعى إلى معرفة "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"

في شركة "التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط".

فسنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يهتم ويستند على فهم وتحليل الدراسة

بطريقة معمقة، كما "يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية

معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى

نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع"³.

¹ إبراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD، جامعة ورقلة، ط 4، 2015، الجزائر، ص 03.

² محمد أزهر سعيد السماك: طرق البحث العلمي - أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 61.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 43.

وعليه يعتبر هذا النوع من المناهج الأنسب لدراسة وتحليل هذا الموضوع.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

إن دقة البحث العلمي تتوقف على اختيار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس، والتي تمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، ويمكن للباحث استخدام عدة أدوات لجمع هذه البيانات من ميدان الدراسة، للتحقق من الفرضيات وكذلك الإجابة على الأسئلة التي أثارها موضوع البحث، وبما أننا حددنا عدة أدوات لتجميع المعلومات من الواقع المدروس، سنصنف هذه الأدوات على النحو التالي:

1. الملاحظة:

"وهي الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها"¹، وعليه تعتبر الملاحظة لحظة معرفية مرافقة للباحث في كل خطوات بحثه العلمي، وفي كل تدخلاته المعرفية التي يتطلبها عمله كباحث².

"كما تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة، في الظاهرة عن قرب في إطار ظروفها العادية غير المصطنعة، بفعل أن عملية المشاهدة تجري في بعض الحالات دون أن يعلم المبحوثون أنهم محل فحص أو مراقبة، على عكس أداتي المقابلة والاستبيان، حيث يعلم المبحوث أنه تحت الدراسة فلا يكون عادي في تصرفاته مع الباحث"³.

وأهم الملاحظات التي سجلناها من خلال زيارتنا لشركة تضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط ما يلي:

- تعرفنا على ميدان الدراسة من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة.

- الترحيب وحسن الاستقبال والاحترام الكبير الذي وجدناه من الموظفين.

- إرتداء العاملين لباس موحد خاص بالمؤسسة أثناء تأدية المهام.

- وجود الوسائل والآلات اللازمة لإنجاز العمل.

¹ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان 2009، ص 120.

² عمار حمداش: تقنيات البحث السوسولوجي، المطبعة السريعة، ط1، المغرب، 2006، ص 29.

³ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2003، ص 204.

- بالإضافة إلى ملاحظة وجود الغبار في بيئة العمل.
- لاحظنا كذلك الانسجام بين العاملين في أداء المهام والعلاقات الطيبة التي تجمعهم، وحسن معاملتهم لبعض.
- لاحظنا جودة المنتج من خلال عرضهم له في قاعة الاستقبال، وهو منتج بمواصفات عالمية، يستحق التصدير خارج البلاد.
- وجود لوحات إعلانية للتعريف بمنتج المؤسسة.

2. المقابلة:

"تستخدم في جمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو اختيار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، حيث يطرح الباحث عددا من الأسئلة و على المبحوث الإجابة عنها"¹.

وتعرف أيضا بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج"². كما تعرف كذلك على أنها "استبيان شفوي يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المفحوص، ويقوم الباحث بكتابة إجابات المفحوص"³.

وعليه تستعمل أداة المقابلة لجمع المعلومات والبيانات من المبحوثين الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد أجرينا المقابلة مع مسؤول إدارة الجودة ورئيس مصلحة التسويق. وجاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

- هل تقدم المؤسسة حوافز للعاملين من أجل زيادة الإنتاجية؟ ما نوع هذه الحوافز؟
- هل تتقبل إدارة المؤسسة مقترحات وانتقادات العاملين؟
- هل تستفيد المؤسسة بشكل جيد من خبرات ومهارات العاملين؟

¹ العجيلي عصمان سرکز، عياد سعيد أمطير: البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، ط1، ليبيا، 2002، ص 183.

² عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 76.

³ كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس: البحث العلمي (مفهومه، وأدواته وأساليبه)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 116.

- هل يلتزم العاملون بمعايير جودة العمل عند أداء وظائفهم؟
 - هل تتطرق إدارة المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء؟
 - هل ينجح العاملون مهامهم في الوقت المحدد؟
 - هل تعطي إدارة المؤسسة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري؟
 - هل الاتصال الإداري السائد في المؤسسة يساهم في رفع الأداء الوظيفي للعاملين؟ كيف ذلك؟ وفيما يتجسد ذلك؟
 - هل تركز المؤسسة على العمل التشاركي؟ وفيما يتجسد العمل التشاركي داخل المؤسسة؟
 - هل يقوم المدير بزيارات دورية لأماكن العمل باستمرار؟
- الإجابة كانت كما يلي:
- نعم، تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين من خلال التتويجات والتشجيعات، وحوافز مالية من خلال الهبات المالية سواء خلال المناسبات الدينية أو لدفع العاملين للاستمرار في الأداء المثالي.
 - نعم، تتقبل المؤسسة كل المقترحات والانتقادات، من خلال أخذ الإيجابية منها بجدية، ودراسة الانتقادات البناءة التي من شأنها تحسين الأداء ومعالجتها.
 - نعم، تستفيد المؤسسة من خبرات ومهارات العاملين، فهي تخضعهم للتدريب لتنمية مهاراتهم، للحفاظ على جودة المنتجات، وتطوير أدائهم إلى الأفضل، وتنمية وتطوير الخبرات من خلال الاحتكاك المباشر مع التقنيين الأجانب خلال فترات الصيانة الدورية وتركيب المعدات الجديدة.
 - نعم، يلتزم العاملون بمعايير جودة العمل عند أداء وظائفهم، لأن سياسة الجودة في الشركة تفرض على العاملين الالتزام بكل معايير الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بشكل دائم من خلال توفير كافة الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.
 - نعم، تتطرق المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء، من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين، من أجل محاولة الحصول على الأداء الأفضل، والذي من شأنه تحقيق المردودية والأهداف خاصة أثناء القيام بالعمل، بحيث يتحصلون على نقاط وعلى أساس هذه النقاط يزيد الأجر.
 - نعم، ينجح العاملون مهامهم في الوقت المحدد خلال فترة دوامهم، وإلا يتعرضون إلى العقوبات والإنذارات حسب القانون الداخلي للمؤسسة الذي يفرض الصرامة في العمل.

- نعم، تهتم المؤسسة بعمليات التقييم الداخلية والخارجية للاتصال الإداري، من أجل تحديد نقاط القوة والاستثمار فيها، ونقاط الضعف لمعالجتها وتحسين وسائل الاتصال وتحديد أولويات المشاكل، ودراسة المنافسين كذلك.
- نعم، الاتصال الإداري السائد داخل المؤسسة هو اتصال مباشر، يساهم في رفع الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال إعطاء التعليمات المباشرة والنصائح والإرشادات، والرقابة المستمرة، من أجل احترام كل المعايير والمتطلبات، ولأجل التنفيذ المثالي للعمل والحصول على المردودية المثالية مع احترام معايير الجودة.
- نعم، تركز على العمل التشاركي، من خلال العمل على تطبيق وتنفيذ استراتيجيات وأهداف المؤسسة، لتحقيق اتصال مثالي مع جمع الأطراف سواء العاملين أو العملاء.
- نعم يقوم المدير بزيارات دورية لأماكن العمل يوميا وعدة مرات في اليوم.

3. السجلات والوثائق:

تعد الوثائق والسجلات من الأدوات المهمة في جمع البيانات، بحيث يعتمد الباحث على هذه الوثائق الإدارية لاستكمال دراسته الميدانية.

كون أن الوثائق "مادة توفر المعلومات والإرشادات، ووعاء مادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية"¹ كما تعرف أن الوثائق والسجلات بأنها: "أداة يجمع من خلالها الباحث المعلومات المهمة لإنجاز البحث العلمي، يفرز منها ما يحتاجه ويسجل المعلومات المستلمة منها، ثم يحللها ويبيد الملاحظات المطلوبة عليها"².

وقد تحصلنا على وثائق وسجلات من الشركة وساعدتنا في التعرف على ما يلي:

- أعطتنا لمحة تاريخية لشركة تضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط.
- التعرف على المجال المكاني والبشري للشركة.
- التعرف على الأهداف والأهمية الاقتصادية للشركة، من خلال ما تقدمه من خدمات وكذا وظائفها.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مرجع سابق، ص115.

² عامر قنديلجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي - الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 325.

- التعرف على الهيكل التنظيمي للشركة، وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.

4. الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداماً في البحث العلمي تستخدم للتحقق من أهداف وفرضيات الدراسة، وكذلك الإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى نتائج.

وتعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة، والتي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل

المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث"¹

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين توضح على شكل استمارة

تسلم للأشخاص المعنيين من أجل الحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها".²

وفي هذه الدراسة قمنا بصياغة استمارة تتضمن مجموعة أسئلة موجهة إلى جميع أفراد العينة، حيث

قمنا أولاً بصياغة استمارة تجريبية عرضناها على أستاذنا المشرف، كما قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة

وتبسيطها حتى تكون في متناول كل أفراد العينة، بعدها تم توزيعها على العاملين لمعرفة مدى فهمهم لمحتوى

الأسئلة، وكذلك مدى تطابق هذه الأسئلة مع ما يوجد داخل الشركة، حيث كانت معظم أسئلة الاستمارة مغلقة

ونصف مغلقة، وتضمن هذه الاستمارة 32 سؤالاً مصنفة على أربعة محاور وهي:

- **المحور الأول:** حول البيانات الشخصية وتضمن (06) أسئلة، من السؤال رقم (1) إلى السؤال رقم

(06).

- **المحور الثاني:** حول الاتصالات المفتوحة والرفع من جودة الإنجاز، يتضمن (09) أسئلة، من السؤال

رقم (07) إلى السؤال رقم (15).

- **المحور الثالث:** الأسلوب الاستشاري والابتكار في العمل، يتضمن (08) أسئلة، من السؤال (16) إلى

السؤال رقم (23)

¹ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون: أساليب البحث العلمي والإحصاء - كيف تكتب بحثاً علمياً، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 108.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 1999، ص 76.

- المحور الرابع: ديناميكية الجماعة وزيادة الإنتاجية في العمل، يتضمن (09) أسئلة، من السؤال رقم (24) إلى السؤال رقم (32)

وتم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين من قسم علم الاجتماع، وذلك بغرض إفادتنا بملاحظات حول صدق وكفاءة الاستمارة، وعلى ضوء تلك الملاحظات تم إجراء بعض التعديلات على الأسئلة، وهي كما يلي:

- بالنسبة للمحور الثاني والمعنون بـ الاتصالات المفتوحة والرفع من جودة الإنجاز.
- تم حذف السؤال رقم 14 والمتمثل في: هل تعقد الإدارة مقابلات شخصية مع العاملين؟
- تم كذلك حذف الاختيار الثالث من السؤال رقم 15 والمتمثل في الإخلاص في العمل.
- أما بالنسبة للمحور الثالث والمعنون بـ "الأسلوب الاستشاري والابتكار في العمل".
- تم حذف السؤال رقم 17 والمتمثل في: هل تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل؟
- في المحور الرابع والمعنون بـ: الأسلوب الاستشاري والابتكار في العمل.
- تم استبدال الاختيار الثاني في السؤال رقم 32 والمتمثل في: التخفيف من حوادث العمل بـ التخفيف من أعباء العمل.

- كما تم حذف السؤال رقم 33 والمتمثل في: هل تشعر بالرضا والاستقرار داخل بيئة عملك.

رابعا: عينة الدراسة

العينة: وهي مجموعة المفردات التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، بحيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، وتتنوع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع.¹ كما تتمثل العينة: "مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث يتم اختيارها بطريقة علمية من جميع عناصر مفردات المجتمع وبنسبة معينة، تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث."²

¹ سلاطنية بلقاسم، حسان الجبلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص 128.

² حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق الثقافية، طبع، نشر، توزيع، ط1، عمان، 2013، ص 962.

ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث الذي سنقوم بدراسته والمتمثل في عمال شركة "تضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط" والذي يتكون من (79) عاملا، فسنعتمد على أسلوب "المسح الشامل"، وذلك لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع الدراسة، كون أن المجتمع صغير ويمكن دراسته واستجواب جميع أفرادها، وهذا في سبيل الحصول على نتائج دقيقة وصادقة عن المجتمع المدروس.

وبعد توزيع الاستمارة على (79) عاملا بالمؤسسة، تم استرجاع 72 استمارة، من بينها (07) استمارات لم يتم استرجاعها.

وعليه يصبح حجم العينة هو (72) عامل.

خامسا: أساليب التحليل:

اعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل كما هو معروف في جميع الدراسات وهما كالآتي:

- **التحليل الكمي:**

"هو البحث الذي يعنى بجمع البيانات باستعمال أدوات قياس كمية، يجرى تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي، ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة"¹.

- **التحليل الكيفي:**

"هو التحليل الذي لا يهتم بلغة الأرقام في المضامين المدروسة، بل يركز على إبراز ما تتميز به الأشياء لخصائص وصفات تميزها عن بعضها البعض، ويستخدم في تفسير النتائج الرقمية المتوصل إليها في التحليل الكمي والتعليق عليها في استخلاص النتائج"².

¹ سامي محمود ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان، 2005، ص 158.

² أحمد بن مرسل: مرجع سابق، ص 258.

خلاصة الفصل

وعليه هذا الفصل جاء كتمهيد لعرض الدراسة الميدانية، من خلال الوقوف على أهم الإجراءات المنهجية المساعدة على دراسة وتحليل موضوع "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" حيث وقع الاختيار على شركة "التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط" لإجراء هذه الدراسة، ومن خلال الاستعانة بهذه الإجراءات استطعنا تحديد مسار البحث الذي سنتبعه في إعداد هذه الدراسة، باستعمال المنهج الوصفي التحليلي، والأدوات العلمية كأداة الملاحظة المقابلة والسجلات و الوثائق وكذلك الاستمارة، وذلك من أجل فهم الحقائق والوقائع للوصول إلى نتائج دقيقة متعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة والعينة والأساليب الإحصائية لإتمام خطوات هذا البحث العلمي.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: المقترحات و التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدها تم التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل عرض المعلومات والبيانات التي تم جمعها من الميدان في شكل جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها، من أجل الوصول إلى نتائج يمكن مناقشة فرضيات الدراسة والدراسات السابقة على ضوءها، والخروج باقتراحات وتوصيات خاصة بهذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

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

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
94.4%	68	ذكر
5.6%	4	أنثى
100%	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (01)، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن 68 مفردة من عينة الدراسة ذكور ما يقدر نسبته ب 94.4% أما الإناث فيبلغ عددهم 4 أي ما يعادل نسبة 5.6%. وعليه نلاحظ من خلال هذه النتائج أن النسبة الأعلى في هذه الشركة تمثل نسبة الذكور بينما نسبة الإناث فهي ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى ، وعليه فالجنس الذكوري هو الذي يطغى على مجتمع الدراسة في هذه الشركة، وذلك بسبب طبيعة ونوع العمل الذي يتطلب الجهد العضلي الذي يتناسب مع البنية الجسدية للرجال أكثر من النساء، خاصة في مرحلة الإنتاج والصيانة التي تتطلب التركيز والدقة والشجاعة والاندفاع والجرأة سواء في إصلاح مختلف العتاد المستخدم في الإنتاج أو في مواجهة المشاكل الحوادث المهنية، وتحمل الضغوط وهذه الصفات متوفرة في الرجال أكثر من النساء، في حين أن البنية المورفولوجية للإناث الضعيفة تفرض عليهم العمل في الإدارة، كون أن العمل في هذه المناصب يعتمد على العمل الذهني، ورغم ذلك نجد أن نسبتها ضئيلة، ويمكن إرجاع ذلك إلى التفكير السائد في المجتمع الجزائري بصفة عامة والجيلي بصفة خاصة الذي يرفض المرأة العاملة في القطاعات الاقتصادية والمؤسسات الخاصة وينظر لها بسلبية.

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

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
11.1%	8	أقل من 25 سنة
41.7%	30	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
37.5%	27	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
9.7%	7	من 45 سنة فما فوق
100%	72	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم (02) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن، أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة وتقدر نسبتهم ب 41.7%، وهي النسبة الأعلى مقارنة بالنسب الأخرى، هذا يبين أن أغلب عمال شركة "تضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط" من فئة الشباب، تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 37.5%، ثم تليها الفئتين العمريتين المتقاربتين في النسبة، أي فئة أقل من 25 سنة بنسبة 11.1%، والفئة الأخيرة من 45 سنة فما فوق بنسبة 9.7%.

هذه النتائج تعكس سياسة الشركة التي تسعى للاستفادة من طاقات الشباب، من خلال تعزيز دورهم في تنفيذ خططها واستراتيجياتها وأهدافها، من خلال استثمار طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في اكتشاف وإيجاد حلول وأفكار تساهم في تطوير منتوجها، كون أن هذه الفئة تكون مفعمة بالنشاط والحيوية، وأكثر عطاء واجتهاد في العمل، والأنسب لهذه المناصب التي تحتاج الجد في العمل والقوة العضلية، التي تتماشى مع هذا النوع من العمل الذي تتبناه هذه الشركة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (الدراسي)

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
6.9%	5	دون مستوى
16.7%	12	ابتدائي
41.7%	30	متوسط
19.4%	14	ثانوي
15.3%	11	جامعي
100%	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن 30 مفردة من عينة الدراسة ذو مستوى متوسط بنسبة 41.7% من إجمالي عينة المجتمع المبحوث، بينما 14 من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي بنسبة 19.4%، في حين أن الجامعيين في المرتبة الثالثة وعددهم 11 مفردة أي بنسبة 15.3% والفئة الأخيرة كانت من نصيب أفراد عينة البحث دون المستوى والذي يبلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 6.9%.

من خلال هذه النتائج نجد أن 61.1% من أفراد العينة يحملون مؤهلات عملية من المستوى المتوسط والثانوي، وذلك راجع لشغل أغلب العاملين لمناصب التنفيذ والتي تتطلب الجهد العضلي والحرفة، أكثر من الجهد الفكري، وبالتالي فالمستوى التعليمي العالي غير ضروري بدرجة كبيرة هنا.

الجدول رقم (04): الوضعية الاجتماعية (الحالة العائلية)

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
30.6%	22	أعزب
69.4%	50	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية (الحالة العائلية)، نلاحظ أن نسبة الأفراد المتزوجين من عينة البحث تمثل الأعلى من بين النسب الأخرى، حيث يقدر عددهم بـ 50 مفردة ما نسبته 69.4%، تليها فئة العزاب بـ 22 مفردة من عينة هذه الدراسة بنسبة 30.6%، في حين انعدام كلي لفئة المطلقين والأرامل.

ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة العاملين المتزوجين في هذه الشركة إلى حرص الإدارة على منح مساعدات مالية معتبرة لعملها المقبلين على الزواج، وعليه هذه الفئة نجدها أكثر تشبهاً بالعمل والتزاماً به، تتحمل جميع الصعوبات والعوائق والضغوط في سبيل المحافظة على عملها وتأمين دخل منتظم يضمن تحسين مستوياتها المعيشية والاقتصادي، فالمسؤولية الأسرية تحتم على الفرد الانضباط في وظيفته، وتقديم كل مجهوداته، بالإضافة إلى أن الاستقرار العائلي يؤثر إيجابياً على الحالة النفسية للعاملين وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي، ويضمن جودة الإنتاج، وتوفر المنتجات بشكل دائم، وكذلك تحافظ المؤسسة على عمالها بدون أي تكلف، بحيث يحرص كل عامل على المحافظة على منصبه خاصة مع ارتفاع شبح البطالة واستعداد الكثير من الخريجين في جميع المستويات و التخصصات لشغل المناصب الشاغرة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
9.7 %	7	إطار
6.9 %	5	عون تحكم
83.3 %	60	عون تنفيذ
100 %	72	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (05)، نلاحظ أن 60 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى فئة أعوان تنفيذ بنسبة تقدر بـ 83.3% وتليها فئة إطار بـ 7 أفراد من عينة البحث، في حين أن 5 أفراد من عينة الدراسة يمثلون فئة عون تحكم بنسبة 6.9%.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ إلى نقص المستوى التعليمي، حيث أن أغلب مفردات البحث من المستويات التعليمية المتوسطة، ولكون أن هذه المؤسسة تركز على هذه الفئة لزيادة إنتاجها بحيث توظف

معظم العاملين في المصالح والمراكز الإنتاجية، وهذا ما يبرر تحقيقها الدائم للاكتفاء الذاتي المحلي والوطني من منتجاتها (البلاط، المنكوش) والرغبة في التصدير خارج الوطن، أي أن الأهداف والغايات الاقتصادية لهذه الشركة تحتم عليهم التركيز على هذه الفئة من العاملين.

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

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
30.6%	22	أقل من 5 سنوات
40.3%	29	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19.3%	14	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
9.7%	7	من 15 سنة فما فوق
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية، أن 29 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 40.3% هم من الفئة العاملة التي تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، فيما نجد 22 مفردة من عينة الدراسة هم الفئة العاملة التي لها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 30.6%، في حين أن 14 مفردة من عمال هذه الشركة ذو نسبة 19.3% ينتمون إلى فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بينما المرتبة الأخيرة والتي يبلغ عددها 7 مفردات بنسبة 9.7% نسبة لفئة من 15 سنة فما فوق.

ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذه النتائج أن شركة "التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط" تعتبر مجالاً خصباً للتشغيل كون أن الفئات التي تحتل النسبة الأكبر ذات الخبرة المتوسطة، وهذا مؤشر على ديناميكية عملية التوظيف في هذه الشركة، وبالتالي امتلاك هذه الفئة القابلية للتعلم بسرعة بما أن هذه الشركة تخضع عمالها للتدريب أولاً وتطور من خبراتهم من خلال احتكاكهم المباشر مع التقنيين الأجانب وبعدها تستفيد من مهاراتهم، هذا الأمر بالتحديد يمكنهم من العمل بكفاءة وإيجابية، وبالتالي يمكن القول أن العاملين هنا لهم خبرة مهنية لا بأس بها لأداء أعمالهم بالجودة المطلوبة والأقدمية التي تساعدهم على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

المحور الثاني: الاتصالات المفتوحة والرفع من جودة الإنجاز

الجدول رقم (07): يبين مدى إفساح المجال للعمل بحرية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
55.6%	40	الارتياح في العمل	نعم
27.8%	20	الراحة النفسية	
11.1%	8	التميز في الأداء	
100%	68	المجموع الجزئي	
94.5%	68	مجموع نعم	
5.6%	4	لا	
100%	72	المجموع	

إن الحرية في ممارسة العمل مطلب أساسي لكل عامل وحق من حقوقه، وذلك من أجل منحه الفرصة لتحقيق ذاته والانطلاق بقدراته وتجسيد مواهبه، ومن خلال معطيات الجدول رقم (07) نلاحظ أن 68 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 94.5% يمارسون عملهم بكل حرية، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بالعينة التي تنفي ذلك والتي يقدر عددها 4 أفراد وبنسبة 5.6%، حيث أن 40 من أفراد العينة ما يقدر نسبتهم ب 55.6% يؤكدون على أن حرص المؤسسة على إعطائهم الحرية في ممارسة وظيفتهم يجعلهم يشعرون بالارتياح في العمل، و 20 عامل من عينة البحث والمقدرة نسبتهم ب 27.8% صرحوا بأنهم يشعرون براحة نفسية عند ممارسة عملهم بحرية، في حين 8 من أفراد عينة البحث وبنسبة 11.1% أقروا بأن امتلاكهم الحرية يجعلهم يتميزون في أدائهم.

وعليه نستنتج من خلال زيارتنا المتكررة لشركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط وعلى ضوء مناقشتنا مع مسؤول إدارة الجودة، وجدنا أن سياسة الشركة تعتمد إخضاع العاملين للتدريب والتأهيل لمنحهم المعلومات الكافية عن طريقة سير العمل وعن القوانين المنظمة لهذه الشركة، وذلك لضمان الالتزام الأدبي والأخلاقي للمرووسين عند التنفيذ.

بعدها تمنحهم الحرية في تنفيذ أعمالهم، وعلى أساسها يتم تقييم جودة أدائهم بعد انتهاء عملية الإنتاج، ووجدت أن هذه الطريقة تحسن من الروابط المهنية، وترفع من الروح المعنوية لدى العاملين وتنمي فيهم حس المسؤولية تجاه ما يقومون به، ما يجعلهم يحسون كأنهم شركاء في العمل لا كإجراء، وبالتالي يكرسون كافة جهودهم للعمل، وإنجاز أعمالهم بما يتوافق وإمكانياتهم وخبراتهم، من خلال خلق مناخ مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات، الذي يدفعهم لبذل كل طاقتهم والرفع من مستوى أدائهم لراقي المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (08): يبين الحرص على تطوير المهارات والقدرات باستمرار أثناء مزاولة العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
90.3%	65	نعم
9.7%	7	لا
100%	72	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أن 65 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 90.3%، يحرصون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار أثناء مزاولة عملهم، بينما 07 من أفراد عينة الدراسة وتقدر نسبتهم ب 9.7% صرحوا عكس ذلك.

وعليه ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن أغلب موظفي هذه الشركة يحرصون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار أثناء مزاولة العمل، وهذا بسبب حرص إدارة الشركة والتزامها بتوفير المناخ الإيجابي والظروف والوسائل اللازمة لدفع العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عند مزاولة وظائفهم، وتحفيزهم وتشجيعهم سواء بتقديم حوافز معنوية أو مادية، من خلال المدح والشكر أو الترقية والهبات المالية للعاملين الذين أثبتوا تميزهم ومهاراتهم وفعاليتهم داخل بيئة العمل، كما يجب أن لا ننسى التواصل الفعال الذي تعمل الإدارة على تنميته من خلال تسهيل عملية التواصل بينهم وبين الموظفين التنفيذيين، ومساعدتهم على فهم إدراك مهامهم وتكليفهم مع كافة المتغيرات من أجل إنجاز العمل بإتقان وكفاءة، وبالتالي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها الشركة.

الجدول رقم (09): يبين مدى مساهمة اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين في التقليل من المشاحنات.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
80.6%	58	نعم
19.4%	14	لا
100%	72	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (09) أن 58 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 80.6% أكدوا على مساهمة اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين في التقليل من المشاحنات، في حين 14 مفردة من عينة البحث ما يعدل نسبة 19.4% يؤكدون أن اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين لا تقلل من المشاحنات.

وعليه ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن معظم أفراد العينة يصرحون أن اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين تساهم في التقليل من المشاحنات، وهذا راجع لقناعة إدارة الشركة بأن للاتصالات دور في التأثير على السلوك الوظيفي للعاملين، لذلك نجدها تشجع اللقاءات العفوية مع العاملين، كون أن هذه اللقاءات تفتح المجال لتبادل الآراء والحوار والتشاور بين الإدارة والعاملين، وبالتالي تزيل اللبس والغموض وسوء الفهم القائم بينهم، بسبب القرارات التي تتخذها الإدارة أو المشاكل والصعوبات التي يواجهها العاملين نتيجة تلك القرارات، وبالتالي خلق علاقات طيبة وأجواء إيجابية قائمة على الانسجام والتعاون، والقضاء على الصراعات والمشاحنات والأجواء السلبية الموجودة، واستبدالها بالتفاهم عن طريق تبادل وجهات النظر وتقبلها من كلا الطرفين، وتعزيز علاقات العمل بين مختلف مستويات هذه الشركة، وجعل العاملين يشعرون بالارتياح في العمل، وبالتالي بذل أقصى ما يملكون من جهد في سبيل رفع جودة إنجازهم وأدائهم لتنفيذ مخططات العمل.

الجدول رقم (10): يبين مدى فتح إدارة المؤسسة المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
72.2%	52	نعم
27.8%	20	لا
100%	72	المجموع

عن طريق العلاقات الودية والنقاشات غير الرسمية يمكن أن تتغلب الإدارة عن مشاكل التنسيق بينها وبين العاملين، ومن خلال الجدول رقم (10)، والذي يبين مدى فتح إدارة المؤسسة المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين، نلاحظ أن 52 مفردة من عينة الدراسة نسبته 72.2% صرحوا بأن إدارة المؤسسة تفتح المجال للمناقشات غير الرسمية، بينما 20 مفردة من عينة الدراسة أقرت ذلك ونسبتهم 27.8%. ما يمكن أن نستنتج من هذه النتائج أن إدارة شركة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط تعترف بأهمية المناقشات الغير رسمية، في حدود ما تنفع بها المؤسسة، أي من غير أن تكون سبب في عرقلة نشاط وأداء العاملين، وذلك بفتح المجال للموظفين لطرح انشغالاتهم والتعاطف معهم ومناقشة بعض مشاكلهم الاجتماعية يشعروهم بالاهتمام والراحة، ويرفع من روحهم المعنوية، هذه المناقشات تكون مستقلة عن السلطة الرسمية، فهي تمنح العامل الأريحية في التعبير عن المشاكل التي يعاني منها داخل المنشأة، وبالتالي تمكن الإدارة من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية والمفصلة عن المعوقات التي تحد من فعالية المرؤوسين، كما تكشف الدوافع الكامنة التي يسعى العاملون لتحقيقها، فتعمل على تجسيدها وتلبية كافة متطلباتهم بما يخدم المصالح المشتركة لكلا الفاعلين وتوجيهها نحو خدمة أهداف المنشأة، وبالتالي سد المجال أمام تكوين الجماعات الصغيرة المعارضة لسياسة الإدارة من خلال اعتماد هذه المناقشات كحل للقاء على التوتر في العلاقات المهنية والفوضى والنزاعات، وبناء الثقة بينهم وبين المرؤوسين.

الجدول رقم (11): يبين مدى توفير إدارة المؤسسة لنظام الاتصال المباشر مع العاملين

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
34%	25	رفع الروح المعنوية	نعم
26.4%	19	الرضا الوظيفي	
18.1%	13	تمتين العلاقات المهنية	
100%	57		المجموع الجزئي
79.2%	57		مجموع نعم
20.8%	15		لا
100%	72		المجموع

تعمل إدارة المؤسسة على إيجاد آليات لتحسين ظروف العمل، وخلق التكامل الوظيفي من خلال الارتقاء بالعلاقة مع العاملين، ومن خلال معطيات الجدول رقم (11) والذي يبين مدى توفير إدارة المؤسسة نظام الاتصال المباشر مع العاملين، نلاحظ أن 57 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 79.2% صرحوا باعتماد المؤسسة على نظام الاتصال المباشر مع العاملين، في حين أن 15 من أفراد عينة الدراسة وبنسبة 20.8% صرحوا بعدم اعتماد إدارة الشركة على نظام الاتصال المباشر مع العاملين، حيث أن 25 من أفراد عينة البحث ما يقدر نسبتهم ب 34.7% أقرروا أن الاتصال المباشر بينهم وبين الإدارة يرفع من الروح المعنوية لديهم، و 19 من أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 26.4% صرحوا بأن ذلك يحقق الرضا الوظيفي لديهم، في حين 13 من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم كذلك أكدوا على أن الاتصال المباشر يمتن العلاقات المهنية بنسبة 18.1%.

ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذه النتائج أن الشركة تدرك بجد أهمية تطبيق نظام الاتصال المباشر ومدى فعاليته في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال رفع الروح المعنوية وخلق الرضا الوظيفي وتمتين العلاقات المهنية داخل الشركة، وهو بالضبط ما لمسناه نحن من خلال زيارتنا المتكررة للشركة، وأكد عليه مسؤول إدارة الجودة هناك، وذلك لأن طبيعة النشاط الذي تقوم به هذه الشركة يتطلب توفر نظام الاتصال المباشر، سواء من خلال فرض الرقابة المستمرة والدورية على العاملين، لضمان احترام المعايير والمتطلبات لتحقيق التنفيذ المثالي للعمل لضمان احترام كل المعايير والمتطلبات لتحقيق التنفيذ المثالي للعمل، أو لنقل التعليمات والأوامر والتوجيهات المباشرة لهم، من أجل تسهيل العمل وتنظيمه، كما أن هذه الوسيلة التي تتطلب الاتصال الشفوي والمواجهة الشخصية تفتح باب الحوار والنقاش أمام الرؤساء وتمكنهم من شرح مواقفهم وانشغالاتهم للإدارة بسهولة، وتضمن حصولهم على استجابة فورية وسريعة وتفسير وتوضيح مفصل لكل الخطط والسياسات التي تنتهجها المؤسسة.

وبما أن أغلب المبحوثين من مستوى علمي متوسط، فهم بحاجة ماسة لهذا النوع من الاتصال الذي يسهل لهم الطريق للحصول على مساعدات من الإدارة عن كيفية إنجاز المهام الموكل لهم على أكمل وجه وبالطرق التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

الجدول 12: يبين فتح إدارة المؤسسة المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
52.8%	38	إتقان العمل	نعم
19.4%	14	الالتزام بالمهام المكلف بها	
8.3%	6	الدقة في العمل	
100%	58		المجموع الجزئي
80.6%	58		مجموع نعم
19.4%	14		لا
100%	72		المجموع

نقل المعلومات وتدفعها بين جميع المستويات الإدارية يعتبر من الأسس الحيوية للإدارة الحديثة والمحرك الأساسي لكل العمليات الإدارية داخل الشركة.

وعليه من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن 58 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 80.6% صرحوا بأن إدارة المؤسسة تفتح المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين في المؤسسة، حيث أن 38 مفردة من عينة الدراسة بنسبة بلغت 52.8% أكدوا على أن نقل المعلومات يؤدي إلى إتقان العمل، بينما 14 مفردة من عينة البحث ونسبتهم 19.4% صرحوا بأنه يؤدي بهم إلى الالتزام بالمهام المكلف بها، في حين 6 من أفراد العينة أقروا بأنه يؤدي إلى الدقة في العمل ونسبتهم 8.3% بينما 14 من أفراد العينة، صرحوا بأن إدارة المؤسسة لا تفتح المجال لنقل المعلومات بين العاملين وذلك بنسبة 19.4%.

وعليه ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن القول أن الوظيفة المشتركة ونوعية العمل الممارس داخل الورشة يتطلب العمل الجماعي، مما يستدعي وجود اتصال فعال يساعد على تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، وبما أن إدارة المؤسسة تعمل بنظام الاتصال المباشر وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم (11)، فهذا يعني أن هناك ديناميكية وديمومة في الاتصالات بين العاملين سواء في إطارها الرسمي أو غير الرسمي، وبالتالي استمرار نقل المعلومات والذي يعتبر وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها، لأنه يضع العاملين في الصورة و يمكنهم من الاطلاع على كل المستجدات التي تساعدهم في تقديم خدمات

بالمواصفات المطلوبة وإحاطتهم بكل ما هو جديد في المؤسسة، كما أن فتح المجال لانسيابية المعلومات يعمل على ربط الجهاز الإداري بالعاملين، وإبلاغ العاملين بكل النشاطات التي تعود بالنفع عليها وعليهم، كما أن تبادل المعلومات يزيد من إتقان العمل وهذا ما أكد عليه العديد من المبحوثين وذلك من خلال الاحتكاك بالعاملين القدامى والاستفادة منهم، ويعرف كل موظف بالمهام والواجبات المكلف بها حسب التسلسل الإداري للمؤسسة، وبالتالي الوصول إلى السرعة والدقة المطلوبة.

الجدول رقم (13): اعتماد المرونة في التعامل يعزز من الأداء المثالي

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
95.8%	69	نعم
4.2%	3	لا
100%	72	المجموع

يبين الجدول رقم (13) إن أغلب أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 69 مفردة والمقدرة نسبتهم بـ 95.8% يعتبرون أن اعتماد المرونة في التعامل يعزز من الأداء المثالي، بينما 3 أفراد من عينة المجتمع المبحوث، وهي عينة ضئيلة جدا مقارنة بالعينة الأولى ترى العكس ونسبتهم تمثل 4.2%. وهذا يعني أن العاملين يدعمون تجسيد وتعميم استخدام المرونة في التعامل من خلال مراعاة الظروف الاجتماعية والحالة النفسية للعاملين، والإصغاء للعاملين وتخفيف أعباء العمل والتوتر والضغط على المرؤوسين، الإصغاء للعاملين التنفيذيين والأخذ بأرائهم ومنحهم الفرصة لتبرير أخطائهم، كذلك مراعاة التفاوت في القدرات الاستيعابية للمرؤوسين عند صياغة القوانين واللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى مساعدة العاملين على التكيف مع المتغيرات المفاجئة ومواجهة الصعوبات وإبعادهم عن المناخ السلبي والجو المكهرب، وتعزيز كفاءتهم الذاتية من خلال إرشادهم وتوجيههم نحو الاستغلال الأمثل لطاقتهم، هذه المرونة تمنع نشوب الإحساس بالتعبية لدى العامل وتشعره بقيمته وبالتالي تدفعه للإنجاز المثالي وتحفيزه على بلوغ منتج تنافسي بمواصفات قياسية.

الجدول رقم (14): يبين مدى مساهمة أسلوب الاتصال المتبع في تكوين علاقات صداقة قوية

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
87.5%	63	نعم
12.5%	9	لا
100 %	72	المجموع

يتبين من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (14) أن 63 من المبحوثين ما نسبته 87.5% أكدوا على مساهمة أسلوب الاتصال المتبع في تكوين علاقات صداقة، بينما 9 أفراد من عينة البحث أقرروا بأن أسلوب الاتصال المتبع لا يساهم في تكوين علاقات صداقة ونسبتهم 12.5%.

من خلال هذه النتائج نجد أن أغلبية عمال الشركة أقرروا أن أسلوب الاتصال المتبع يساعد في تكوين علاقات صداقة، وهذا بسبب فسخ إدارة المؤسسة المجال للعاملين للعمل بكل حرية وهو ما تبين في الجدول رقم (07)، وكذلك فتحها المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين وهذا ما توضحه أغلب الإجابات في الجدول رقم (10)، بالإضافة إلى اعتمادها على نظام الاتصال المباشر مع العاملين، وهذا ما يبينه الجدول رقم (11) بنسبة تقدر ب 79.2%، كذلك فتحها المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12) بنسبة تقدر ب 80.6% يبين ديمقراطية الإدارة في التعامل مع العاملين بتبنيها أسلوب الاتصالات المفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية يساعد على إزالة القيود الرسمية، وبدعم روابط الزمالة والحوارات والنقاشات الدائمة بين العاملين، ما يساعد على خلق جو ودي وطيب يسوده التفاعل والانسجام، وتأثر الزملاء بعضهم داخل بيئة العمل، من خلال إرسال واستقبال المعلومات من جميع الاتجاهات، والذي بدوره يوثق العلاقات بين مختلف الأعضاء ويساهم في خلق علاقات صداقة بينهم.

الجدول رقم (15): يبين مدى تلقي المدح والثناء عند القيام بعمل جيد

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
25.0%	18	الدافعية للعمل	نعم
47.2%	34	المثابرة	
100%	52		المجموع الجزئي
72.2%	52		مجموع نعم
27.8%	20		لا
100%	72		المجموع

لا يمكن إخفاء أهمية وتأثير المدح والثناء على سلوك العامل وأدائه وخاصة عندما يتميز في تنفيذ مهامه، لأن الإشادات بجهود العاملين وإنجازاتهم تمكن من تعزيز أدائهم وترفع معنوياتهم، وبالتالي دفعهم وتشجيعهم على الالتزام بمجهوداتهم اتجاه المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (15) والذي يوضح مدى تلقي المدح والثناء عند القيام بعمل جيد، نلاحظ أن 52 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 72.2% يتلقون المدح والثناء عند قيامهم بعمل جيد، في حين 20 مفردة من عينة الدراسة لا يتلقون المدح والثناء ونسبتهم 27.8%، حيث أن 34 مفردة من عينة البحث صرحوا بأن تلقيهم المدح والثناء يؤدي بهم إلى المثابرة في العمل ونسبتهم 47.2%، بينما 18 مفردة من عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم ب 25.0% صرحوا بأن تلقيهم المدح والثناء يزيد من دافعتهم نحو العمل.

ما يمكن أن نستنتج من هذه المعطيات الإحصائية، أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تقديم الحوافز المعنوية للعاملين وليس فقط الحوافز المادية وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال اهتمامها بالجانب الإنساني للعاملين، لأنه في الأخير ما هو إلا كائن اجتماعي يستدعي الاهتمام بجانبه النفسي والاجتماعي، كما يلبي حاجات التقدير التي يسعى المرؤوس للشعور بها والذي يعتبرها "ماسلو" من الحاجات الأساسية للإنسان، كما لا يمكن إخفاء أهمية تأثير المدح والثناء على سلوك العامل وأدائه وخاصة إذا ما كان ذلك في بيئة عمله وأمام زملائه، فالاعتراف بما ينجزه العاملون يوجد بيئة أكثر ودًا وإنتاج وسعادة، ويصنع قوى عاملة موهوبة، تسعى دائما للحصول على المزيد من التقدير والمدح والثناء للافتخار بما

أنجزوه، والشعور بأنهم ذو قيمة وفائدة كبيرة، وبالتالي الاستمرار في تقديم الإضافات والمثابرة والعمل بجد و بدافعية لتقوية فريق العمل وإنجاز عمل مثالي.

المحور الثالث: الأسلوب الاستشاري والابتكار في العمل.

الجدول رقم (16) : يبين مدى اعتماد المدير على العاملين في أداء بعض الأعمال الصعبة

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
55.6%	40	نعم
44.4%	32	لا
100%	72	المجموع

يدل اعتماد المدير على العاملين في أداء بعض الأعمال الصعبة على الثقة الكبيرة التي يضعها فيهم وعلى معرفته بمدى امتلاكهم للقدرات الكافية للقيام بتلك المهام، كما يدل ذلك على التواصل الدائم والمستمر بينه وبين عماله وإحاطته بكل كبيرة صغيرة في المؤسسة، ما يجعله يشعر بالأمان والراحة عند مشاركة بعض الأعمال العسيرة مع موظفيه، ومن خلال الجدول رقم (16) والذي يوضح مدى اعتماد المدير على عماله في أداء بعض الأعمال الصعبة، نلاحظ أن 40 مبحوث من عينة الدراسة ما نسبته 55.6% يعتمد عليهم في أداء بعض الأعمال الصعبة بينما 32 مفردة لا يتم الاعتماد عليهم ونسبتهم 44.4%.

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج والتي تبدو متقاربة نوعا ما هو أن الفئة التي أجابت بنعم هي فئة الإطارات وأعوان التحكم وبعض العاملين القدامى أي أصحاب سنوات الخبرة الكبيرة في المؤسسة، وذلك لتوفرهم على المهارات والمؤهلات العلمية الكافية للقيام بالمهام الصعبة، أما الفئة التي أجابت بنعم فهم العاملين الجدد وأصحاب الخبرة القليلة في هذا الميدان المهني، وكذلك أصحاب المستوى العلمي المتدني.

الجدول رقم (17): يبين مدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
16.7%	12	إخلاصك في عملك	نعم
12.5%	9	تطوير مهاراتك	
2.8%	2	التقاني في العمل	
100%	23		المجموع الجزئي
31.9%	23		مجموع نعم
68.1%	49		لا
100%	72		المجموع

تعد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة عامل مهم في تنمية الروح المعنوية للموظفين، وعامل مهم كذلك في تطوير القدرات التنسيقية بين الإدارة العليا و المرؤوسين، ومن خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (17)، والذي يوضح مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، نلاحظ أن 49 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 68.1%، لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، في حين 23 من أفراد العينة يشاركون في عملية اتخاذ القرار ونسبتهم 31.9%، حيث أن 12 مفردة من عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم ونسبتهم تمثل 16.7% صرحوا بأن مشاركتهم تؤدي إلى إخلاصهم في العمل، في حين 9 مفردات ونسبتهم 12.5% تؤدي مشاركتهم إلى تطوير مهاراتهم، بينما النسبة الأخيرة 2.8% أي مفردتين صرحوا بأن مشاركتهم تؤدي إلى التقاني في العمل.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار والمقدرة نسبته ب 68.1%، وهذا راجع لانحصار سلطة اتخاذ القرار في يد المسؤولين، لأن القرارات المتخذة على مستوى الإدارة تمس طرق التسيير وتوزيع المهام والأدوار، كذلك ضعف المؤهلات العلمية للعاملين التنفيذيين لا تسمح لهم بهذا النوع من المشاركة، لذلك تقوم الإدارة العليا بإشراك أصحاب الكفاءات الإدارية كالإطارات وأصحاب الخبرة العلمية، ورؤساء المصالح، وذلك لامتلاكهم المهارات والقدرات العالية

والمعلومات التي تمكنهم من تقديم الاقتراحات والمشاركات الفعالة في تنظيم وتسيير المؤسسة، وهذا ما يبين اعتماد المؤسسة على التدرج الوظيفي حسب الكفاءات والمركزية في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (18): يوضح مدى ابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
76.4%	55	نعم
23.6%	17	لا
100%	72	المجموع

من خلال تكميم البيانات المجمعة من ميدان الدراسة والواردة في الجدول أعلاه، والذي يوضح مدى ابتكار العاملين لطرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتهم نلاحظ أن 55 مفردة من عينة البحث ما نسبته 76.4% يبتكرون طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتهم، في حين 17 مفردة من عينة البحث ونسبتهم 23.6% أجابوا العكس.

وعليه ما يمكن استنتاجه من نتائج الجدول أن أكثر من نصف عينة البحث تقوم بإنتاج أفكار غير مألوفة لتخفيف أعباء العمل عليها، وهذا يدل على أن الشركة توفر بيئة مناسبة للابتكارات والإبداعات، فالعامل يقوم بتحسين مهاراته بتحمل مسؤولية الوظيفة المسندة إليه، ذلك يجعله يسعى لتعلم حيل تمكنه من مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان العمل، من خلال إيجاد طرق تساعد على مواجهة التحديات واستغلال الفرص الجديدة أحسن استغلال، وملائمتها مع قدراته لإنتاج أفكار غير مألوفة تساعد على بذل جهد متميز في العمل، وابتكار طرق تسهل من أداء مهامه وتسرع من إنجازها.

الجدول رقم (19): يبين مدى اهتمام الإدارة بشكاوى الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
91.7%	66	نعم
8.3%	6	لا
100%	72	المجموع

الإدارة الناجحة هي التي تأخذ شكاوى الموظفين بجدية واهتمام، وتحاول فهم المشاكل التي يفرضها جو العمل يصطدم بها العاملين من خلال البحث عن جذورها وأسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل تفاقمها.

ومن خلال الجدول رقم (19) والذي يبين مدى اهتمام الإدارة بشكاوى الموظفين، نلاحظ أن 66 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 99.7% صرحوا باهتمام الإدارة بشكاويهم، بينما 6 أفراد من عينة الدراسة صرحوا عكس ذلك ونسبتهم 8.3%.

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن إدارة شركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط تهتم بالشكوى التي يتقدم بها موظفيها، وتتيح لهم الفرصة لتقديم انشغالاتهم من خلال الاستماع لكافة مشاكلهم سواء بعقد مقابلات شخصية معهم أو الاستفسار من المشرف المباشر، أو باتباع المرؤوسين لطريقة كتابة التقارير وإرسالها للإدارة.

كون أن الشكاوى تعتبر السبيل الوحيد أمام الموظف لاسترجاع حقوقه، فالإدارة تصغي جيدا لشكواه وتتعامل معها بحيادية وموضوعية، وتساعد صاحب الشكوى وتدعمه وتحاول إرضائه بشتى الطرق بإيجاد حلول تنفعه حتى لا يتسبب أصحاب الشكاوى فيما بعد في خفض الإنتاجية أو إحداث فوضى تعرقل حسن سير العمل ومنعها من تشتيت تركيز الموظفين وتوفير لهم كل متطلباتهم ويزيد ذلك من طموحهم وعزمهم لبذل جهد أكبر لزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (20): يبين مدى مساهمة العاملين في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	38	52.8%
لا	34	47.2%
المجموع	72	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، والتي توضح مساهمة العاملين في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، نلاحظ أن 38 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 52.8% تساهم في الاجتماعات، بينما 34 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 47.2% لا تساهم في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة.

وعليه من خلال هذه النتائج نستنتج أن مشاركة العاملين التنفيذيين في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة يتم عن طريق اختيار ممثلين ينقلون اقتراحاتهم التي تخص العمل للإدارة، أما الفئة الأخرى فتمثل في أصحاب السلطة والخبرة، كالأطارات وأعاون التحكم والإداريون ورؤساء المصالح والمشرفين المباشرين وهم أنفسهم الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرار في الجدول رقم (17)، وهذا يوضح صرامة الإدارة واعتمادها العقلانية والموضوعية في تسيير عملها.

الجدول رقم (21) : يبين مدى أخذ المؤسسة بآراء العاملين واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
79.2%	57	نعم
20.8%	15	لا
100%	72	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى مدى أخذ المؤسسة بآراء العاملين واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل، ومن الأرقام الواردة فيه نلاحظ أن 57 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 79.2%، أجابت أن المؤسسة تأخذ بآرائهم واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل، بينما 15 مفردة والمقدرة نسبتهم ب 20.8% تنفي ذلك.

وعليه ما يمكن استنتاجه من خلال هذه النتائج أن هناك علاقة حسنة ووطيدة تجمع العاملين بإدارة المؤسسة، وذلك يظهر من خلال أخذها لاقتراحات عمالها وآرائهم بعين الاعتبار، بحيث تستفيد منهم كثيرا خاصة فيما يتعلق بوضع الخطط والاستراتيجيات التي تتبعها الشركة لتحقيق أهدافها، باعتبار أن العاملين هم الأكثر معرفة بالجو السائد في البيئة التنفيذية والمؤسسة تعتبرهم كبصيرة لها حيث تبقى على دراية تامة ومستمرة بكل ما يجري داخل المؤسسة، كما أن انتباه العامل لاهتمام المؤسسة بآرائه ومقترحاته يشعره بأنه عضو فعال وله أهمية، فيزيد من انضباطه في تأدية المهام ويقوي ارتباطه بالعمل، ويدفعه إلى الاجتهاد وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج والربح، وتطوير المؤسسة وازدهارها وتقدمها.

الجدول رقم (22) : يبين مدى إتاحة الفرصة للعاملين لنقل اهتمامهم المهنية للإدارة المسؤولة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
36.1%	26	الشعور بقيمتك المهنية	نعم
34.7%	25	الشعور بالانتماء للمؤسسة	
6.9%	5	الشعور بالرضا والاستقرار	
100%	56		المجموع الجزئي
77.8%	56		مجموع نعم
22.2%	16		لا
100%	72		المجموع

من خلال معطيات الجدول (22) والذي يبين مدى إتاحة الفرصة لنقل الاهتمامات المهنية للإدارة المسؤولة، نلاحظ أن 56 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 77.8% أقرروا بإتاحة الإدارة الفرصة للعاملين لنقل اهتماماتهم المهنية، في حين 16 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 22.2%، لا تتاح لهم الفرصة لنقل اهتماماتهم المهنية للإدارة المسؤولة، حيث أن 25 مفردة من أفراد العينة الذين ينقلون اهتماماتهم المهنية للإدارة ونسبتهم 34.7% صرحوا بأن ذلك يشعروهم بالانتماء للمؤسسة، فمنح المؤسسة مثل هذه الفرص للعاملين ما هو إلا تعبير عن وجود اتصال فعال وانسجام وتكامل بين الإدارة وعمالها، فهذا الاتصال الدائم بينهم يجعلهم على اطلاع بكل المعلومات الخاصة بالعمل وبالتالي يزيد من ولائهم للمؤسسة ويضمن بقائهم فيها ويزيد من طرح المبادرات في حين نجد 26 مفردة أخرى ترى بأن إعطاء الفرصة لنقل اهتماماتهم يزيد من شعورهم بقيمتهم المهنية بنسبة 36.1% وبالتالي يدفعهم لتقديم مردودية ممتازة والتجديد والإبداع، بينما 5 أفراد ونسبتهم 6.9% يشعروهم هذا بالرضا والاستقرار، ومنه تأدية أعمالهم بكل أريحية.

الجدول رقم (23) : يبين بمن تكون الاستشاري عند مواجهة مشكلة في أداء العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
56.9%	41	المشرف المباشر
34.7%	25	إدارة المؤسسة
8.3%	6	الزملاء
100%	72	المجموع

جاءت الأرقام في الجدول أعلاه موضحة أن 41 مفردة من عينة البحث ما نسبته 56.9%، تستشير المشرف المباشر عند مواجهتها لمشكلة أثناء أداء العمل، تليها العينة التي تستشير الإدارة وعددهم 25 ما نسبته 34.7% بعدها المرتبة الأخيرة وهي أفراد العينة الذين يستشيرون الزملاء عند مواجهة مشاكل أثناء أداء أعمالهم وعددهم 6 وتقدر نسبتهم ب 8.3%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أعلى نسبة عادت إلى طلب الاستشارة من المشرف وهذا بسبب ارتباطه بطريقة مباشرة بالمنفذين، ويعمل كحلقة وصل بين الإدارة والموظفين، لذلك نجد العاملين يطلبون الاستشارة منه كونه الأقرب لهم والمسؤول على مراقبة أدائهم، وهو الذي يربط الإدارة بالعاملين سواء برفع تقارير عن أداء العاملين وحاجاتهم، أو إيصال قرارات وسياسات الإدارة للعاملين، وبالتالي يزيل الشكوك والإشاعات التي من شأنها أن تعيق عمل المرؤوسين، هذا ما يفسر لجوئهم لاستشارة الإدارة كذلك، هو الحصول على معلومات دقيقة وأمنة خالية من أي تشوهات، كما يبين استشارة العامل المشرف المباشر والإدارة بالدرجة الأولى على اعتمادهم على قنوات رسمية للاتصال من أجل الحصول على بيانات رسمية.

المحور الرابع: ديناميكية الجماعة وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (24): يبين مدى المناقشة مع الزملاء في المواضيع الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
98.6%	71	نعم
1.4%	1	لا
100%	72	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه والذي يبين مدى المناقشة مع الزملاء في المواضيع الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء 71 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 98.6%، صرحوا بوجود مناقشة بينما نلاحظ نسبة انعدام العينة التي تقول العكس، حيث نجد 01 مفردة فقط نسبتها 1.4%. ما يمكن أن نستخلصه من هذه النتائج أن المؤسسة تفتح المجال للعاملين وتعطيهم كل الحق لإنشاء علاقات ودية للتعبير فيها عن أفكارهم ومشاركة آرائهم وشرح وتفسير طريقة تنفيذ خطط العمل ومناقشة المشاكل التي تواجههم كذلك إشباع حاجات العاملين من المعلومات وبالتالي خلق هوية خاصة بهم مبنية على التفاهم والتعاون والتفاعل والتكامل الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بمنتوج المؤسسة.

الجدول (25) : يبين مدى العمل ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
100%	72	نعم
00%	00	لا
100%	72	المجموع

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوعها إلى بناء فريق العمل وتدعيم العمل الجماعي لما له من أهمية في تحريك العملية الإنتاجية وتحفيز العاملين للوصول إلى النتائج المخطط لها. وهذا ما وجدناه في شركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط من خلال زيارتنا الميدانية وما صرح به مسؤول إدارة الجودة في المقابلة، وما أكده مبحوثين كذلك في الجدول أعلاه، حيث نلاحظ كل عينة البحث

والبالغ عددها 72 مفردة أي بنسبة 100% أجابت بأنهم يعملون ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي.

وما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول أن الشركة تشجع العمل الجماعي وروح الفريق، لأنه يقوي العلاقات بين العاملين ويساعد على حل المشاكل والنزاعات التي تحصل داخل بيئة العمل، كما ويعتبر العمل الجماعي فرصة للعاملين للاستفادة من مهارات وخبرات بعضهم البعض، ما يطور من قدراتهم الفردية، كذلك يشعر الموظفون بالالتزام والانتماء لبعضهم البعض وللهدف العام الذي أوجدوا من أجله، بالإضافة إلى أنه يحقق التكيف والاندماج بين العاملين ويخلق وسط عمالي مليء بالإبداعات والابتكارات، كما يوفر الجهد والوقت، ويزيد من الحماس والنشاط في أداء الأعمال ويدل الصعاب، فكلما كان هناك روح الفريق والعمل الجماعي كلما شعر العاملين بالراحة في عملهم وتعززت الثقة بينهم، وزادت معدلات إنتاجهم وبالتالي الوصول إلى تطبيق وتنفيذ فعال لاستراتيجيات وأهداف الشركة.

الجدول (26): مساهمة التعاون بين العاملين في زيادة الشركة من تنفيذ مخططات العمل.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
97.2%	70	نعم
2.8%	2	لا
100%	72	المجموع

يعتبر التعاون واحد من أنجح طرق العمل التي تبنتها المؤسسات لتحقيق نجاحها، فبواسطته يتحقق التواصل الفعال بين أعضاء الجماعة داخل الشركة، ويسمح ببناء علاقات إيجابية قائمة على الانسجام والاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين، ومن خلال معطيات الجدول رقم (26) نلاحظ أن 70 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 97.2% يؤكدون على أن التعاون يزيد من سرعة تنفيذ مخططات العمل، في حين مفردتين فقط من عينة الدراسة أكدت العكس ونسبتها 2.8%.

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب العاملين في هذه الشركة يتعاونون في إنجاز أعمالهم، لأن التعاون يجعلهم يستفيدون من نقاط قوة بعضهم البعض ويغطي نقاط الضعف الفردية لكل واحد منهم، وينمي الخبرات العملية لديهم، كما يساعد التعاون الموظفين على تخطي

المشاكل والمعوقات التي تمنعهم من إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، ويحقق مفهوم الإتحاد والقوة ويشعر العاملين بالراحة النفسية ويحسن الروح المعنوية، ويجعلهم يتحكمون في العملية الإنتاجية بشكل أكبر، ما يخلق بيئة عمل سليمة وصحية تتيح الفرصة للموظفين الجدد للتعلم بسرعة من خلال الاحتكاك والتعاون مع زملائهم، وبالتالي كسر الحواجز وتقريب العاملين وزيادة التفاعل بينهم، كما يجعل العاملين أكثر مسؤولية في العمل، وكل هذا من شأنه أن يزيد من سرعة تنفيذ مخططات العمل في الشركة، ويسرع من أداء المهام وبالتالي زيادة الإنتاجية والأرباح.

الجدول رقم (27): يوضح مدى مساهمة الاتصال الإداري في التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
91.7%	66	نعم
8.3%	6	لا
100%	72	المجموع

الاتصالات الإدارية الفعالة هي أساس نجاح كل مؤسسة، حيث تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال مساعدتهم على فهم أهداف وواجبات المؤسسة وخلق علاقات إنسانية سليمة بين جميع المستويات الإدارية، وتحقيق التعاون بينهم، وتحفيزهم على تعزيز المنافسة الإيجابية التي تشجعهم على التقدم والتطور المستمر بما يخدم تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه من خلال الجدول رقم (27) والذي يوضح مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحقيق التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة، نلاحظ أن 66 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 91.7% صرحوا بأن الاتصال الإداري يؤدي إلى التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة، في حين 6 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 8.3% صرحوا بالعكس.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن الاتصال الإداري السائد في شركة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط يشجع على التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة، وذلك من خلال حرص الإدارة على توفير كل المتطلبات التي يحتاجها العاملين لبذل المزيد من الجهد، وخلق بيئة تنافسية إيجابية من خلال تقديمها الحوافز المعنوية بإلقاء عبارات التشجيع والمدح والشكر والثناء والإشادة بجهودهم وترقيتهم، بالإضافة

إلى الحوافز المادية وذلك بتقديمها هبات مالية ومكافآت معتبرة كذلك اعتمادهم على نشر فكر التطوير والابتكار والإبداع المستمر، وذلك بإحاقهم بدورات تدريبية ومنحهم الفرصة للاحتكاك بالتقنيين الأجانب لتطوير ذاتهم وتنمية مهاراتهم والتي بدورها تجعل البيئة التنافسية بين العاملين تمتاز بالرغبة في التجديد والاكتشاف وطرح أفكار جديدة، كذلك انتهاج العدالة في توزيع المسؤوليات، ومنحهم هامش من الحرية والاهتمام بشكاويهم وآرائهم وفتح المجال للاتصالات في جميع الاتجاهات ونقل المعلومات تبين رغبة الإدارة في تشجيع ودفع العاملين نحو الالتزام بتحسين الذات، بالإضافة إلى وضعها معايير لتقييم الأداء وذلك بغية الحصول على الأداء الوظيفي الأفضل.

الجدول رقم (28) : يبين مدى مساهمة الزملاء في إنجاز الأعمال.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
95.8%	69	نعم
4.2%	3	لا
100%	72	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (28)، أن 69 مفردة من عينة الدراسة أي ما يعادل 95.8%، صرحوا بمساعدة زملائهم في إنجاز الأعمال بينما 3 أفراد من عينة البحث ما نسبته 4.2% صرحوا بأنهم لا يساعدون زملائهم في إنجاز الأعمال.

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج أن العاملين في هذه الشركة يسعون إلى تحسين ظروف العمل، وذلك بمساعدة بعضهم البعض في إنجاز الأعمال وتخطي أعباء العمل والصعوبات التي تواجههم عند تنفيذ مهامهم، هذا ما يبين العلاقة الطيبة والودية التي تجمعهم، والاحترام والثقة والصدق والمحبة والألفة التي تسود الوسط العمالي في غياب تام للأناية والحد، فهذه المساعدة تزيد من متانة العلاقة بين الموظفين وتزيد من انتمائهم لجماعة العمل، كما أن هذه المساعدات تدفع بالشركة إلى القمة والازدهار والارتقاء إلى مصاف الشركات المتقدمة، وتزيد من إنتاجيتها ومردوديتها ومن سرعة تنفيذها لمخططاتها.

الجدول رقم (29): يبين مدى التمتع بمهارة التواصل والتعامل الجيد مع العاملين.

النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
40.3%	29	نعم
59.7%	43	لا
100%	72	المجموع

يعتبر التواصل والتعامل الجيد داخل جماعة العمل من أحسن العمليات التي تضمن نجاح العمل وزيادة الانسجام بين جميع العاملين واكتساب أحسن المهارات المهنية في الوظيفة، ومن خلال الجدول أعلاه والذي يوضح مدى التعامل الجيد مع زملاء العمل، نلاحظ أن 43 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 59.7% صرحوا بأنهم لا يتمتعون بمهارة التواصل والتعامل الجيد مع زملاء العمل، بينما 29 مفردة من عينة الدراسة صرحوا بأنهم يتمتعون بهذه المهارة ونسبتهم 40.3%، ومن العوامل التي ساعدتهم على ذلك حسب إجابات المبحوثين هو الحوار و الإقناع، الخبرة المهنية، الاستماع الفعال لجميع الأطراف، الثقة المتبادلة والاحترام، الحوار، تبادل الآراء، الإصغاء، التعاون البناء، روح المسؤولية، المعرفة الجيدة لجو ومحيط العمل، الجو الملائم للعمل، حسن المعاملة، التوافق في العمل وأداء المهام، الديناميكية في العمل والتعامل مع الزملاء.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول إن عدم تمتع بعض المبحوثين بمهارة التواصل والتعامل الجيد مع زملاء العمل يرجع ربما إلى ضغوط العمل الكثيرة، أو للاختلاف في طريقة التفكير، الفروق الفردية والاختلاف في الإدراك وعدم امتلاك مهارة التكلم والتعبير، يمكن إرجاعه كذلك إلى الاختلاف في اللهجات، أو لوجود علاقات سيئة مع بعض شركاء العمل أو لإيصال المعلومات بطريقة خاطئة، كل هذه العوامل تحول دون وجود تواصل فعال وفهم مشترك.

الجدول رقم (30): يبين مدى المساهمة إيجابيا في العمل الجماعي داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
47.2%	34	تبادل الخبرة مع الزملاء.	نعم
29.2%	21	مناقشة المواضيع الخاصة بالعمل.	
8.3%	6	المبادرة في طرح الأفكار	
100%	61		المجموع الجزئي
84.7%	61		مجموع نعم
15.3%	11		لا
100%	72		المجموع

المساهمة الإيجابية في العمل الجماعي تعتبر من المفاتيح الأساسية لنجاح أي مؤسسة، ومن خلال الجدول (30) والذي يبين مدى المساهمة إيجابيا في العمل الجماعي داخل المؤسسة، نلاحظ 61 مفردة من عينة الدراسة ما نسبته 84.7% صرحوا بأنهم يساهمون بشكل إيجابي في العمل الجماعي، حيث 34 مفردة من عينة الدراسة بنسبة بلغت 47.2% صرحوا بأنهم يساهمون إيجابيا في العمل الجماعي من خلال تبادل الخبرة مع زملائهم، بينما 21 مفردة من عينة الدراسة ونسبتهم 29.2% تكون مساهمتهم من خلال مناقشة المواضيع الخاصة بالعمل مع الزملاء، في حين 6 أفراد من عينة الدراسة يساهمون إيجابيا في العمل الجماعي من خلال المبادرة في طرح الأفكار ونسبتهم 8.3% بينما 11 مفردة من العينة صرحوا بأنهم ليس لهم دور إيجابي في العمل الجماعي داخل المؤسسة وذلك بنسبة 15.3%.

ما يمكن أن نستنتجه من النتائج هو أن النسبة الأكبر هي من يساهمون إيجابيا في العمل الجماعي وذلك راجع إلى روح الفريق الذي يسود بيئة العمل ومشاركة زملاء العمل الخبرات والمهارات والمعلومات، كذلك مناقشة المواضيع الخاصة بالعمل وتعاونهم لإيجاد حلول جماعية للعراقيل التي تعرضهم بالإضافة إلى المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات والاستفادة منها في تعزيز وتطوير الأداء والمنتجات.

الجدول رقم (31): المشاركة الجماعية تزيد من (الفاعلية، المردودية، الحماس، الدافعية).

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
40.3%	29	الفاعلية
40.3%	29	المردودية
13.3%	10	الحماس
5.6%	4	الدافعية
100 %	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) والذي يوضح مدى زيادة المشاركة الجماعية، الفاعلية، المردودية، الحماس والدافعية، نلاحظ أن النسبة متساوية بين أفراد العينة الذين صرحوا بأن المشاركة الجماعية تزيد من الفاعلية وبين أفراد العينة الذين صرحوا بأن المشاركة الجماعية تزيد من المردودية ويبلغ عددهم 29 مفردة للفاعلية بنسبة 40.3% و 29 مفردة للمردودية وبنسبة 40.3% كذلك، بينما 10 مفردات من عينة الدراسة صرحوا بأنها تزيد من الحماس ونسبتهم 13.3% و 4 مفردات من عينة البحث صرحوا بأن المشاركة الجماعية تزيد من الدافعية ب 5.6%.

ما يمكن أن نستنتجه من نتائج الجدول هو أن المشاركة الجماعية في المؤسسة محل الدراسة تزيد من الفاعلية والمردودية بنسبة 40.3%، وذلك من خلال المشاركة والتعاون والتضامن معا على أداء المهام، حيث أن المشاركة الجماعية تقلل المنافسة السلبية بين أعضاء فريق العمل وتنتشر الطاقة الإيجابية وتنمي قدرات الفرد على تحقيق الأهداف والتصرف بجدية داخل الجماعة، مما يؤدي إلى الفاعلية في الأداء الوظيفي والتي بدورها تنعكس على زيادة المردودية في الإنتاج، والحماس والدافعية لبذل مجهودات مضاعفة.

الجدول رقم (32): يبين مدى التنافس الإيجابي بين العاملين في أداء المهام.

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات الجوابية	البدائل
43.1%	31	الاقتصاد في الوقت	نعم
13.9%	10	التخفيف من أعباء العمل	
20.9%	15	الاجتهاد في تأدية المهام	
100%	56		المجموع الجزئي
77.8%	56		مجموع نعم
22.2%	16		لا
100%	72		المجموع

أغلب الشركات تسعى إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تشجع فيها عمالها على التنافس الإيجابي فيما بينهم، وذلك لأن البيئة التنافسية تحقق إنتاجية أعلى من بيئة العمل اللاتنافسية كون أنها تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر عند أداء واجباتهم، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 56 مفردة من عينة البحث ما نسبته 77.8% صرحوا أن هناك تنافس إيجابي بين العاملين في أداء المهام، حيث أن 31 من عينة الدراسة بنسبة بلغت 43.1% صرحوا بأن التنافس الإيجابي بين العاملين يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت، بينما 15 مفردة من عينة الدراسة صرحوا بأنه يؤدي إلى الاجتهاد في تأدية المهام ونسبتهم 20.9%، في حين 10 من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن التنافس الإيجابي يؤدي إلى التخفيف من أعباء العمل وبلغت نسبتهم 13.9% بينما 16 من أفراد العينة صرحوا بأنه ليس هناك تنافس إيجابي بين العاملين في أداء المهام وبلغت نسبتهم 22.2%.

ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذه النتائج أن أغلب المبحوثين أجابوا بوجود التنافس الإيجابي بين العاملين في أداء المهام، وذلك راجع للحوافز المقدمة من طرف إدارة المؤسسة والتي تحفز العاملين على التنافس الإيجابي وتحسين الذات وتطويرها لتحقيق السرعة في أداء المهام وبلوغ الأهداف المنشودة، ولما له من فوائد خاصة في المساعدة على الاقتصاد في الوقت والاجتهاد في تأدية المهام للحصول على الترقية

والتقدير والمرتبة المرموقة وتحسين وضعه ومكانته داخل الفريق، كذلك يساهم التنافس الإيجابي في زيادة وتيرة العمل الفردي والجماعي داخل المؤسسة، والمثابرة من أجل بلوغ الأهداف العامة للشركة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1. النتيجة من طبيعة مجتمع الدراسة:

- غالبية العاملين ذكور وهذا يعود لطبيعة العمل.
- غالبية أفراد العينة شباب.
- غالبية أفراد العينة من مستوى تعليمي متوسط.
- غالبية أفراد العينة متزوجون.
- الأغلبية من أفراد مجتمع البحث هم أعوان التنفيذ.
- غالبية أفراد العينة لديهم الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

إنطلاقاً من تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة ثلاث فرضيات حاولنا من خلالها معرفة "دور الاتصال

الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، وقد تبين من خلال هذه الدراسة ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز.

- وجدنا أن هناك 94.4% من أفراد العينة صرحوا بأنه يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية، ويحقق لهم هذا الارتياح في العمل والراحة النفسية وكذلك التميز في الأداء.
- كما وجدنا إن نسبة 90.3% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يحرصون على تطوير المهارات والقدرات باستمرار أثناء مزاولة العمل، وهذا راجع لتوفر المناخ الإيجابي والظروف والوسائل اللازمة التي تدفع العاملين وتشجعهم وتحفزهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم عند مزاولة عملهم.
- كما وجدنا 80.6% من المبحوثين أكدوا على مساهمة اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين في التقليل من المشاحنات، فهذه اللقاءات تزيل اللبس والغموض وسوء الفهم القائم بينهم وتساعد على خلق علاقات طيبة قائمة على الانسجام والتعاون والمحبة.

- 72.2% من أفراد العينة صرحوا بأن إدارة المؤسسة تفتح المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين، هذا ما يبين أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي للعاملين، كون أن هذه المناقشات تشعرهم بالاهتمام والراحة وترفع من روحهم المعنوية.
- 79.2% من المبحوثين صرحوا بتوفير إدارة المؤسسة نظام الاتصال المباشر مع العاملين، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي كما يمتن من العلاقات المهنية.
- 80.6% من عينة الدراسة صرحوا بأن إدارة المؤسسة تفتح المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين، والذي يؤدي بهم إلى إتقان العمل والالتزام بالمهام المكلفين بها، والدقة في العمل كذلك.
- 95.8% من المبحوثين صرحوا بأن اعتماد المرونة في العمل يعزز من الأداء المثالي، فهذه المرونة تشعر العاملين بقيمتهم وتمنع نشوء الإحساس بالتبعية وتساعد على التكيف، وبالتالي تدفع العاملين نحو الإنجاز المثالي.
- 87.5% من عينة الدراسة أكدوا على مساهمة أسلوب الاتصال المتبع في تكوين علاقات صداقة قوية، وذلك دليل على مرونة أسلوب الاتصال الذي تعتمده إدارة الشركة، والذي يساعد على تمتين العلاقات بين مختلف الأعضاء، وبالتالي تكوين علاقات صداقة في الوسط العاملين.
- نسبة 72.2% من المستجوبين صرحوا بتلقي المدح والثناء عند قيامهم بعمل جيد، لما له من أهمية بالغة في زيادة المثابرة والدافعية للعمل عند الموظفين.
- وعليه من خلال هذه النتائج المتوصل إليها تبين لنا أن الاتصالات المفتوحة تساهم في الرفع من جودة الإنجاز، وبهذا تكون فرضيتنا الأولى محققة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل.**
- هناك 55.6% من أفراد العينة أكدوا أن المدير يعتمد على العاملين في أداء بعض الأعمال الصعبة. وهذا يدل على الثقة الكبيرة التي يضعها المدير في عماله ويبين مدى علمه وإحاطته بكل ما يجري في الشركة.
- 68.1% من أفراد العينة صرحوا بعدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على التدرج الوظيفي حسب الكفاءات، والمركزية في اتخاذ القرار.

- 76.4% من المبحوثين أقرّوا بأنهم يقومون بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتهم، من خلال توفير الشركة لبيئة مناسبة للابتكارات والإبداعات وذلك لتخفيف أعباء العمل على العاملين ولتسهيل أداء مهامهم.
 - 91.7% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تهتم بشكاوي الموظفين، وهذا يساعد الإدارة في تصليح الأخطاء، ويزيد من التزام العاملين بالأهداف الإدارية.
 - نسبة 52.8% من المبحوثين أكدوا على مساهمة العاملين في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، وهذا يدل على التفاعل والتواصل والنقاش المستمر، بين الإدارة والعاملين لمعالجة مختلف قضايا العمل.
 - 79.2% من أفراد العينة صرحوا بأخذ المؤسسة بآراء العاملين واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل، هذا يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ما يدفعه للاجتهاد في عمله.
 - نسبة 77.8% من المبحوثين صرحوا بإتاحة الفرصة للعاملين لنقل اهتماماتهم المهنية للإدارة المسؤولة، وهذا يشعرهم بقيمتهم المهنية بنسبة 36.1%، كما يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة بنسبة 34.7%، ويشعرهم بالرضا والاستقرار بنسبة 6.9%.
 - نسبة 56.9% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون باستشارة المشرف المباشر عند مواجهتهم لمشكلة في أداء عملهم.
- وعليه في ضوء هذه النتائج تبين أن الأسلوب الاستشاري يحقق الابتكار في العمل في الشركة محل الدراسة، ومنه الفرضية القائلة: يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل تحققت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل.**
- نسبة 98.6% من المبحوثين صرحوا بأن هناك مناقشة مع الزملاء في المواضيع الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء، وهذا يعبر عن وجود اتصال فعال وانسجام وتفاعل وتكامل وظيفي بين العاملين.
 - 100% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يعملون ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي، وهذا لما له من أهمية في تحقيق السرعة في الإنجاز وزيادة معدلات الإنتاج.
 - نسبة 97.2% من المستجوبين أكدوا أن التعاون بين العاملين يزيد من سرعة تنفيذ مخططات العمل، وذلك لخلق بيئة عمل سليمة يساعد فيها العاملين بعضهم البعض على تخطي نقاط الضعف، والأزمات والاستفادة من خبرات بعضهم.

- نسبة 91.7% من المبحوثين أقروا بأن الاتصال الإداري يؤدي إلى التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة، من خلال تهيئة بيئة تشجع على التقدم والتطور المستمر الذي يؤدي إلى التنافس الإيجابي لتحقيق أعلى قدر من الإنتاجية والابتكار وطرح الأفكار الفريدة والمختلفة.
- 95.8% من أفراد العينة صرحوا بمساعدة الزملاء في إنجاز الأعمال، وهذا يوضح العلاقة الودية التي تجمع العاملين والمحبة والألفة التي تسود الوسط العمالي.
- نسبة 59.7% من المستجوبين أقروا بعدم تمتعهم بمهارات التواصل والتعامل الجيد مع العاملين، ويمكن ارجاعه لضغوط العمل والاختلافات في طرق التفكير.
- نسبة 84.7% من المبحوثين صرحوا بأنهم يساهمون إيجابيا في العمل الجماعي داخل المؤسسة، من خلال تبادل الخبرة مع الزملاء بنسبة 47.2%، مناقشة المواضيع الخاصة بالعمل بنسبة 29.2%، والمبادأة في طرح الأفكار بنسبة 8.3%.
- نسبة 80.6% من المبحوثين أكدوا أن المشاركة الجماعية تزيد من الفاعلية والمردودية.
- 77.8% من أفراد العينة أكدوا على وجود تنافس إيجابي بين العاملين والذي يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت بنسبة 43.1%، ويخفف ذلك من أعباء العمل بـ 13.9%، كما يؤدي إلى الاجتهاد في تأدية المهام بنسبة 20.9%.

وعليه يتضح لنا من النتائج المتوصل إليها أن ديناميكية الجماعة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا ما ترجمته أجوبة المبحوثين ومنه الفرضية القائلة: تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل صادقة ومحقة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في الجانب النظري إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة أو إحدى متغيراته، وعلى هذا الأساس سنحاول مقارنة أو مناقشة نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة:

البداية بدراسة "زطال لطيفة" بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي وغير الرسمي، وبين زيادة أداء الموظفين، وهذا ما توافق مع نتائج دراستنا، التي تهتم بالاتصالات المفتوحة باعتماد المناقشات غير الرسمية، ونظام الاتصال المباشر

والأسلوب الاستشاري، من خلال الاهتمام بشكاوي الموظفين والاختلاف باقتراحاتهم لحل المشاكل، وهذا ما يبين العلاقة الوطيدة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

ثاني الدراسات هي دراسة "بوعطي جلال" بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، وتوصلت إلى وجود الاتصال النازل والصاعد عن طريق الاجتماعات وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا من خلال مساهمة العاملين في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة.

أما الاختلاف الذي نلمسه بين الدراستين فنجد أن دراسة بوعطي جلال تمزج بين الاتصال الصاعد والنازل، بينما دراستنا تعتمد على الاتصالات المفتوحة.

أما الدراسة الثالثة فهي دراسة عربية قام بها "محمد عبد الله العنزي" بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، لتتوصل إلى نتائج وهي:

- تشجيع الإداريين للاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها.
- استخدام الرسائل الشفوية بين العاملين بشكل مكثف.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي تعتمد على الاتصالات المفتوحة وعلى نظام الاتصال المباشر.

في حين تختلف مع دراستنا في كون هذه الدراسة اعتمدت على متغير تابع يتمثل في القرارات الإدارية بينما دراستنا اعتمدت على متغير الأداء الوظيفي.

دراسة رابعة "رامي طبيشات" بعنوان: "أثر قياس دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين"، وتوصلت إلى نتائج وهي:

- وجود مستوى متوسط من ممارسة الاتصالات الإدارية.
- وجود مستوى متوسط من الأداء الوظيفي.

وهذا ما يختلف مع نتائج دراستنا التي أسفرت على وجود مستوى عالي من الاتصالات الإدارية ومستوى عالي من الأداء الوظيفي.

أما الدراسة الخامسة هي دراسة أجنبية لـ GENC بعنوان: "العلاقة بين جودة رسالة المؤسسة وجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في تركيا".

أسفرت نتائجها عن عدم وجود علاقة بين رسالة الجامعة والأداء الأكاديمي، وهذا ما يتنافى تماما مع نتائج دراستنا، والتي تبين أن للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

أما الدراسة السادسة فهي لـ "cassilto" بعنوان: "كيفية تأثير الاتصالات في المنظمات على دور المشرف، والتي جاءت نتائجها كالتالي:

- الاتصالات هي روح المنظمة.
- يلعب المشرف دور مهم في تفسير المعلومات في الاتصالات الواردة من الآخرين.
- يجب تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة.

والتي تشابهت مع نتائج دراستنا، التي بينت هي الأخرى أهمية الاتصالات الإدارية، وكذلك تشابهها مع نتيجة استشارة المشرف المباشر عند مواجهة المشاكل، بالإضافة إلى توافقه مع النتيجة التي تعني بفتح إدارة المؤسسة المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين بالمؤسسة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

من خلال محاولتنا في الفصل الثاني تحديد بعض النظريات التي شمل مضمونها متغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، نجد أن نتائج دراستنا توافقت بشكل أكبر مع مبادئ ومسلمات ومفاهيم النظريات النيوكلاسيكية والحديثة، لكن لا يعني هذا عدم توافقه مع النظريات الكلاسيكية أيضاً، لكن بشكل ضعيف، و البداية بـ :

النظريات الكلاسيكية، وعليه تقاطعت دراستنا مع نظرية الإدارة العلمية من خلال تطبيق نظام الاشراف والمراقبة والمتابعة، والاختيار العلمي للشخص الذي يتناسب مع وظيفته، وكذلك استعمال الأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، هذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا المتمثلة في استشارة المشرف المباشر والإدارة عند مواجهة مشكلة في العمل، واعتماد المركزية في اتخاذ القرار، أي عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

أما نظرية التكوين الإداري التي تهتم هي الأخرى بالاشراف والتوجيه والرقابة، ومبدأ التسلسل والتدرج بالمرتبة والتدرج الوظيفي حسب الكفاءة، تتقاطع كذلك مع نتيجة استشارة المشرف والإدارة عند مواجهة المشاكل، هذا يبين حرص المشرف ومعرفته ورقابته على أداء العاملين، كذلك التسلسل الهرمي وذلك من خلال عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرار.

كذلك تعتمد على مبدأ حرية المبادرة، وهذا ما يتوافق مع النتائج المتمثلة في حرص العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والقيام بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، وافساح المجال للعمل بحرية،

كذلك اعتمادها على مبدأ وحدة الأفراد وهذا يتقاطع مع النتائج التالية: التعاون بين العاملين لزيادة سرعة تنفيذ مخططات العمل ومساعدة الزملاء في انجاز الأعمال.

نجد أيضا النظرية البيروقراطية، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والتي تتوافق مع ما تطرقت إليه النظرية البيروقراطية، هو هيكل السلطة والهرمية في تنظيم المناصب، والبنية المركزية التي تتركز على الخدمات الإدارية والإشرافية، وهذا ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة والتي تكمن في استشارة المشرفين عند مواجهة مشاكل في العمل، مع عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

النظريات النيوكلاسيكية

بعد التطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية والتي أجريت في شركة التضامن "عياشي سعيد لانتاج البلاط" يتضح أنها تتشابه مع مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية، وذلك باهتمامها بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين وتدعيمها للجماعات غير الرسمية، وحثها على ضرورة التفاعل مع مجموعة العمل، وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين وإشعار العاملين بالاهتمام، وهذا ما يتوافق بشدة مع نتائج دراستنا، والتمثلة في تلقي المدح والثناء عند القيام بعمل جيد، وهذا يعكس اعتماد الإدارة على الحوافز المعنوية، اعتماد المدير على العاملين في أداء بعض الأعمال الصعبة، وهذا يوضح تفويض بعض الصلاحيات، اهتمام الإدارة بشكاوي الموظفين، وهذا ما يبين مناقشة مشاكل العاملين، كذلك النتيجة التي توضح مساهمة العاملين في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة، والأخذ بآراء العاملين واقتراحاتهم وإتاحة الفرصة لنقل الاهتمامات المهنية للإدارة يجعل العاملين يشعرون كأنهم شركاء في العمل، كذلك اللقاءات العفوية والمناقشات غير الرسمية مع العاملين، واعتماد المرونة في التعامل والتعاون بين العاملين، والعمل ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي، كلها نتائج تتوافق ونظرية العلاقات الإنسانية.

وتتداخل كذلك نظرية الحاجات مع نتائج دراستنا في توفر الحاجات الاجتماعية، كالانتماء إلى جماعة وتكوين أصدقاء والتفاعل معهم، بالإضافة إلى توفر حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات من خلال المساهمة إيجابيا في المنظمة وإعطاء الفرصة للعاملين للانطلاق بقدراتهم ومواهبهم.

كما نجد نظرية X و Y لماغريغور تقاطعت هي الأخرى مع نتائج دراستنا من خلال فرض الرقابة على العاملين في نظرية X، ونظرية Y من خلال المشاركة وخلق جوا من الحرية والإيمان بأن للعاملين قدرات إبداعية، وهذا بالضبط ما يتوافق مع نتائج دراستنا.

بالإضافة إلى نظرية النظام التعاوني، والتي دعت إلى تشجيع الأفراد على التعاون لبلوغ الأهداف، وارتباط أجزاء التنظيم ببعضها البعض، الذي يدل على العمل الجماعي، وقبول المرؤوسين قيادة المدير والتعاون معه، يدل على اعتماد المرونة في التعامل، كذلك الرغبة في الارتباط والانتماء إلى الجماعة، التي تدل على المشاركة الجماعية، والاهتمام ببناء شبكة اتصالات جيدة كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي يتوافق مع استخدام نظام الاتصال المباشر.

النظريات الحديثة

نجد نظرية صنع القرار تتقاطع مع نتائج دراستنا الحالية في أن تركز سلطة اتخاذ القرار وصنعه تكون من صنع المدير بالدرجة الأولى، واعتماد القواعد والإجراءات الرسمية من خلال الإشراف والرقابة. كما نجد نظرية الإدارة بالأهداف والتي تداخلت مع نتائج الدراسة الحالية في المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة، وهذا ما يعكس المساهمة في الاجتماعات، كذلك تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعكس كذلك اعتماد نظام الاتصال المباشر وفتح المجال للمناقشات غير الرسمية، بالإضافة إلى الاحتكاك والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يعكس أيضا نتيجة العمل ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي.

نجد كذلك نظرية النظم تتقاطع مع نتائج دراستنا، من خلال اعتبارها نظام كل متكامل من عمليات الإشراف وعمليات التحفيز المعنوي، تدفق المعلومات، التفاعل والتأثير بين الأجزاء والتعاون والتنسيق المشترك، وهذا ما تعكسه نتائج دراستنا التي تبين التعاون بين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي، فتح المجال لنقل المعلومات بين كافة العاملين ومساعدة الزملاء في انجاز الأعمال، ووجود تنافس إيجابي بين العاملين.

خامسا: النتائج العامة للدراسة.

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية المطروحة وتأكيد صحتها من خلال الشواهد الكمية والميدانية، يمكننا تأكيد الفرضية العامة والتي مفادها: "يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" بحيث:

- تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز.
- يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل.

- تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

فالاتصالات هي قلب العملية الإدارية، إذ تعتبر وسيلة هامة لتحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، من خلال نقل المعلومات والأفكار والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية، والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم والارتقاء بهم إلى مستويات عالية من التعاون والانسجام والتفاعل والإبداع وتنمية روح الجماعة في الوسط العمالي، والذي يشعر العاملون بدورهم في إنجاح كافة المشاريع والمخططات التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وبالتالي تعزيز دوافعهم نحو العمل وتطوير الأداء والرفع من جودة الإنجاز وزيادة الإنتاجية في العمل.

سادسا: المقترحات والتوصيات

كان الهدف من دراستنا معرفة مدى دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط" وحسب النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، وضعنا مجموعة من المقترحات والتوصيات أهمها:

- إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- إتاحة الفرصة أكثر للعاملين للمشاركة في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة وإبداء رأيهم حول مختلف القضايا والقرارات المناقشة فيها.
- ضرورة وضع نظام متكافئ من الرقابة على كافة العاملين بالشركة.
- تعزيز مهارات التواصل والتعامل الجيد بين زملاء العمل من خلال خلق الثقة المتبادلة بينهم وتقريب وجهات النظر بغرض جعل بيئة العمل أكثر ملائمة للعمل.
- إجراء دورات تكوينية للعاملين وتدريبهم على حل مشاكل العمل دون اللجوء للمشرف المباشر أو الإدارة.
- تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في الشركة من خلال زيادة اعتماد المدير عليهم في أداء الأعمال الصعبة.
- ضرورة إجراء دراسة عن أسباب عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، على أن تشمل أبعاد أخرى لم تنطرق لها هذه الدراسة.

خلاصة الفصل

بعد عرض البيانات وتحليلها ومعالجتها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي، تم التوصل إلى تحليلات منطقية، ونتائج أكدت صدق الفرضية الأولى الخاصة بمساهمة الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز، والفرضية الثانية المتعلقة بتحقيق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل، والفرضية الثالثة القائمة على ديناميكية الجماعة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

الخاصة

الاتصال الإداري يلعب دورا مهما في تحقيق النجاح والتميز لاستراتيجية المؤسسات، من خلال فعاليته في التنسيق بين مختلف العمليات الإدارية، وذلك بزيادة التفاهم والانسجام بين العاملين وخلق جو ملائم يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة، فوجود نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات والبيانات باستمرار ويساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال رفع رغبتهم في العمل، ودفعهم نحو الإنجاز والابتكار وزيادة الإنتاجية.

وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة موضوع الاتصال الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، والذي تم تطبيقه بشركة "التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط" ، وتأسيسا على المعطيات والمعلومات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري والبيانات والإحصائيات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، وبعد اتباع كل الخطوات البحثية من تفرغ البيانات وتكميمها تم التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة، والتي جسدت في ثلاث فرضيات جزئية وهي:

- تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز.
- يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل.
- تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

وعليه ومن خلال صحة هذه الفرضيات نستخلص أن للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وأخيرا نتمنى أن تكون دراستنا المتواضعة هذه منطلق لعرض وجهات نظر جديدة أكثر شمولية، تغني البحث العلمي عامة، وتثري علم اجتماع التنظيم والعمل خاصة.

ملخص:

تستمد المؤسسات فعاليتها من طبيعة العلاقات والارتباطات بين المهام والأشخاص، هذا الارتباط لا يتم إلا من خلال الاتصال الإداري الفعال الذي يعتبر الوسيلة الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي، بحيث يسمح بوصول جميع القرارات الإدارية للعاملين من خلال ضبط وتسيير العلاقات الموجودة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

ولقد جاءت دراستنا الحالية تحت عنوان "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، لتهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ولتحقيق ذلك تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي: "هل يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟"

والذي انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز؟
 - هل يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل؟
 - هل تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل؟
- وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:
- يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.**

وقد احتوت على ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في:

- تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز.
- يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل.
- تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في شركة "التضامن عياشي سعيد لإنتاج البلاط"، من خلال إجراء مسح شامل على عمالها وتوصلنا إلى 72 عامل من أصل 79، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لفهم وتحليل الدراسة بطريقة معمقة، واستخدمنا الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، واستعملنا كذلك الأسلوب الكمي والكيفي لاختبار صحة الفرضيات، من خلال استعمال SPSS في التفرغ والجدولة، وقد وصلنا في الأخير إلى عدة نتائج أهمها:

- تساهم الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الإنجاز.
- يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل.
- تؤدي ديناميكية الجماعة إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

وبالتالي توصلنا إلى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

Abstract:

The institutions derive their effectiveness from the nature of relationship and associations between tasks and persons.

This association is done only through effective administrative communication, which is the main and necessary means on which organizational construction is based, so as to allow all administrative decision of employees to be reached through the control and management of the relationships between the various administrative levels of the institution.

Our current study entitled " The role of Communication in Improving the Functioning of Employees ", aims to know the role that administrative communication plays in improving the functioning of employees.

To this end, the following key question has been drawn from: **Does administrative communication contribute to improving employees career performance ?**

The following sub-questions arose :

- **Do open communication contribute to increasing the quantity of delivery ?**
- **Does the consulting method achieve innovation in the work ?**
- **Does the community's dynamism increase productivity at work ?**

To answer the study's question, we have formulated the following general premises :

- Administrative communication contribute to improving employees career performance.

It contained three sub-hypotheses :

- Open connections increase the quality of delivery.
- consulting approach achieves innovation in the work.
- The community's dynamism increase productivity at work.

We did this study at solidarity Ayashi tile production company. though a comprehensive survey of its workers, we have reached 272 workers out of 79 and based on the analytical descriptive curriculum for in-depth understanding and analysis of study, we used observation, interview, documents, records and forms as data collection tools and also used the qualitative and quantitative method to test the validity of hypotheses, though the use of SPSS in data analysis and scheduling.

Finally reached several results, the most important of which are:

- Open communication increase the quantity of delivery.
- Consulting approach achieves innovation in the work.
- The community's dynamism increase productivity at work.

Thus, we have reached the contribution of administrative communication improving employee's career performance.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. ابراهيم السعيد مبروك: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014
2. إبراهيم السعيد مبروك: الاتصال الإداري - إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2013
3. إبراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD، جامعة ورقلة، ط4، الجزائر 2015.
4. المحاسنة إبراهيم محمد: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ص1، عمان، 2013
5. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003
6. جرار أماني غازي: الإدارة والتميز - حقائق علمية وتدريبية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015
7. الأميري وليد حميد رشيد: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
8. البرادعي بيسوني محمد: مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، إتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005
9. بربر كامل: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2006
10. برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004.
11. السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
12. بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005
13. بلوط حسين ابراهيم: اداره الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2018
14. بن حبتور عبد العزيز بن صالح: الادارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000

قائمة المراجع

15. بن حبتور عبد العزيز صالح: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000
16. بن عامر عثمان عمر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي منشورات جامعة، يونس بنغازي، ط1، 2002.
17. بن عبد القادر عبد الكريم بن خالد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.
18. بن عيسى عمار: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
19. بن عيشي عمار: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
20. بن مرسللي أحمد: مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2003.
21. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 1999.
22. بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، 2019.
23. بوخمخ عبد الفتاح: نظريات الفكر الإداري- تطور وتباين أم تنوع وتكامل، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 2012.
24. بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
25. ثابت زهير: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
26. جبر العتيبي صبحي: تطور الفكر في الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
27. جبلي على عبد الرزاق: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
28. الجبوري حسين محمد جواد: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق الثقافية، طبع، نشر، توزيع، ط1، عمان.
29. الجريدة بسام عبد الرحمن: إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
30. جوده محمود وحسن الزعبي: منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.

قائمة المراجع

31. الجيبوسي محمد رسلان، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000.
32. حليم يوسف الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
33. حرجوش صالح عادل، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006.
34. حريم حسين محمود: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
35. حريم حسين: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، 2010.
36. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
37. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، ط2، عمان، 2009.
38. حمداش عمار: تقنيات البحث السوسولوجي، المطبعة السريعة، ط1، المغرب، 2006.
39. حمداوي وسيلة: اداره الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
40. حمدي رضا هاشم: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
41. حن عادل: العلاقات العامة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط3، لبنان، 1984.
42. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
43. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
44. حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر.
45. الخزاعي حسين: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة، ط1، عمان، 2004.
46. خضر محمود: الادارة علم وتطبيق، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
47. خليل موسى: الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011.
48. خورشيد مراد كامل: الاتصال الجماهيري والإعلامي - التطور - الخصائص - النظريات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
49. خيرى أسامة: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
50. خيرى أسامة: الإدارة العامة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
51. دربالي عبد القادر، ترجمة الحبيب ثابتي: نظرية المنظمات، مخبر لابداك للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

52. دره عمر محمد: مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009.
53. الدليمي عبد الرزاق محمد: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
54. دليو فضيل: الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003.
55. ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
56. رشدي عثمان فريد: التدريب المهني، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
57. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2004.
58. رشوان حسين عبد الحميد: الإدارة والمجتمع - دراسة في علم اجتماع الإدارة - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
59. زيتوني سارة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.
60. عبوي زيد منير: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
61. السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
62. سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
63. سعيد السماك محمد أزهر: طرق البحث العلمي - أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
64. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009.
65. سلطان محمد سعيد: اداره الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
66. سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
67. سليمان سناء محمد: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2014.
68. ميلي سمية أحمد وآخرون: دور الاتصال الداخلي وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018.
69. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
70. شدوان علي شيبه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.

قائمة المراجع

71. الشرقاوي علي: العملية الإدارية - وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
72. شلاش عنبر ابراهيم: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
73. الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان.
74. الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2007.
75. الشماع خليل محمد: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999.
76. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 2005.
77. الشوارة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال - من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
78. الشوارة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
79. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
80. شيحا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
81. الشخيلي عبد القادر: فن كتابة التقارير الإدارية والمالية والفنية وغيرها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
82. صاحب رضا أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسى: الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
83. فالح صالح محمد: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
84. حميد علي صباح، غادي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
85. الصون رعد حسن: وياسر حسن: مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة.
86. الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
87. الصيرفي محمد، عبد الغني حامد: الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2014.
88. الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية، ط2، الأردن.

قائمة المراجع

89. الطراونة حسين أحمد وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
90. طلعت منال محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
91. طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
92. عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2011.
93. عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
94. يس عامر سعيد: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 2000.
95. عباس انس عبد الباسط: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
96. عباس علي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2001.
97. عباس علي: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
98. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
99. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
100. عبد الباقي صلاح الدين محمد: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
101. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، 2001.
102. عبد الباقي صلاح الدين محمد: الجوانب العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
103. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
104. عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
105. عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999.
106. العبد الله مي: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006.

قائمة المراجع

107. العتيبي ضرار وآخرون: العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
108. العجيلي عصمان سرکز، عياد سعيد أمطير: البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، ط1، ليبيا، 2002
109. العجمي محمد حسين: القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2002
110. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
111. العساف احمد عارف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.
112. عطوي جودت عزت: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2009.
113. عطية السيد عبد الحميد، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
114. عفيفي صديق محمد، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي - دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 2003.
115. العلاق بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
116. العلاق بشير: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
117. العلاق بشير: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
118. علي سعيد السيد: العملية الإدارية - التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق والاتصالات - الرقابة، دار الكتاب الحديث.
119. علي شمس الدين محمد، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري - مدخل نفس اجتماعي - الإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2007.
120. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة-الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
121. عليان ربحي مصطفى، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

قائمة المراجع

122. عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
123. العمال عبد الله بن إبراهيم وآخرون: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية - دراسة ميدانية مقارنة، معهد الإدارة للبحوث السعودية، 1995.
124. عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
125. عياصرة علي أحمد عبد الرحمن، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
126. العيساوي كاظم جاسم: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - تحليل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
127. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، إدارة الفجر للنشر والتوزيع، ط5، القاهرة، 2007.
128. فرج السيد عيد: علم الاجتماع الصناعي - المفاهيم - المجالات - الاهتمامات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
129. فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
130. الفلاحي حسين إبراهيم: أساسيات البحث العلمي ومناهجه في الدراسات الإعلامية، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2018.
131. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مريم بوخلوه: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، 2001.
132. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
133. القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة - النظريات - العمليات - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
134. القريوتي محمد قاسم: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
135. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
136. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
137. القريوتي موسى قاسم وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
138. قطيش عبد اللطيف: الإدارة العامة - من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013.
139. قنديلجي عامر، إيمان السامرائي: البحث العلمي - الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

140. قوي بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
141. كاظم خضير محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2013.
142. كاظم خضير محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007.
143. كاظم خضير محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
144. كافي مصطفى يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
145. كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس: البحث العلمي (مفهومه، وأدواته وأساليبه)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
146. كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
147. كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
148. ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة - مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007.
149. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات - منظور كلي - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013.
150. ماهر احمد: الاختبارات واستخدامها في اداره الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
151. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
152. ماهر أحمد: الإدارة - المبادئ - المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
153. المبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
154. مجيد الكرفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
155. مجيد الكرفي: ادارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
156. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

قائمة المراجع

157. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008.
158. محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005.
159. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011.
160. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
161. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2012.
162. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
163. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004.
164. مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، مصر، 2009.
165. المشاقبة بسام عبد الرحمن: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
166. المعاني أحمد إسماعيل وآخرون: أساليب البحث العلمي والإحصاء - كيف تكتب بحثا علميا، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
167. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
168. المفلح خضرة عمر: الاتصال - المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
169. ملحم سامي محمود: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2005.
170. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2002.
171. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، دار النهضة العامة، الجزائر.
172. نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
173. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
174. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
175. هاشم زكي محمود: إدارة الموارد البشرية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.

قائمة المراجع

176. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
177. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
178. واكد نعيمة: مبادئ في علم الاتصال، طاكسيبيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
179. وزارة التربية والتعليم: الاتصال. أهميته. أنواعه. وسائله، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2008.
180. يونس عبد الغفور: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان.
181. أحمد زياب عواد فتحي: إدارة الأعمال الحديثة - بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
2. القواميس:
182. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 15.
183. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 5.
184. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
185. الدخيل عبد العزيز عبد الله: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
186. الشوكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، ط1، 2006، عمان.
187. الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي، إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، لبنان.
188. عباس صلاح: الموسوعة الإدارية، المالية - إدارة الاجتماعات - إدارة التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2016.
189. العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، إنجليزي، عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، لبنان.
190. عبوي زيد: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
191. مداس فاروق: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
192. معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
193. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط4، لبنان، 2013.

3. المجلات:

194. أبو حميد محمد بن سعد: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2020.
195. رتيمي الفضيل ولطيفة طبال: المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة، 2015.
196. برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
197. بعلي حمزة وآخرون: أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 07، 2019.
198. بوخلوه باديس، مريم بوخلوه: آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2021.
199. بورحومة عبد الحميد، بودراع أمينة: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، 2016.
200. بورقعة فاطمة، رزين عكاشة: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر للوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 2، 2020.
201. بوسمنة أمال، صفاري أسماء: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1: الجزائر، 2022.
202. بوطوطن محمد الصالح، زديرة خممار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارة، العدد 2، الجزائر، 2014.
203. توام زاهية، لطيفة كلاخي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2021.
204. حرايرية عتيقة: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، 2015.
205. الحسيني عائشة بنت أحمد، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013.
206. حماش علي: تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، الجزائر.

قائمة المراجع

207. خميس عبد العزيز: الاتصال التنظيمي لمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) ولاية ورقلة، مجلة إبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 01، 2020.
208. رويم فايزة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهيمنة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
209. شاذي فاطمة، مجاهدي الطاهر: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقة بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2016.
210. طبيشات رامي: قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 2، الأردن، ص 2016 .
211. علي نايفة: دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 16، العدد 2، سوريا، 2018.
212. فايزة فاضل، سعدون سمية: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، 2017.
213. ماحي قصار، قيال مراد: فعالية عملية الاتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 2، 2011.
214. محجر ياسين، لوكيا الهاشمي: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، 2012.
215. ميمي علا، شبلي سويطي: نظام تقديم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 1، 2019.
216. النور أيمن عبد الله: فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا، دراسة حالة الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 5، العدد 02، السودان، 2020.
217. وفاء محمد الزبيدي: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة العلمي في التربية، العدد 19، 2018.
4. الرسائل الجامعية:

218. أحمد سلمان سناء محمود: أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، عمان، 2014.

قائمة المراجع

219. بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2012.
220. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، (2008 / 2009).
221. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 2014.
222. رعاية المزينة: إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، ملانج، 2019.
223. زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، (2015/2016).
224. عبد الكريم بوبرطخ: دراسة فعالية نظام تقديم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2018.
225. العنري محمد عبد الله: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الكويت، 2010.
226. عناب أميمة: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، الجزائر، (2013 / 2014).
227. النديم رنا سامي محمد فضل: الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، فلسطين، 2014.
228. نوفل كمال راتب: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2015.

5. المقالات:

229. دغفل فاطمة وآخرون: أثر واستخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين (مقال) دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، الجزائر، 2017.
230. مداس أحمد: الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

231. Hai Nam nguyen : the impact of leadership behaviours and organizational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises,

قائمة المراجع

submitted in fulfilment of the requirements of the degree of philosophy, Griffith university,2009.

232. Oksana Bozhko : managing diversity at the organizational level, Luis Guido carli university, 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بشركة التضامن عياشي لإنتاج البلاط
-الطاهير-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

• بوربيع جمال

من إعداد الطلبة:

- ♦ أسماء بوحنيكة
- ♦ فيالة مختار

ملاحظة:

هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف معرفة هل للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، واجابتم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة، والمطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

انثى

1. الجنس: ذكر

2. السن :

أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة

من 45 سنة فما فوق

3. المستوى العلمي (الدراسي)

دون مستوى

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4. الوضعية الاجتماعية (الحالة العائلية)

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5. المنصب الوظيفي

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

6. الأقدمية المهنية

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: الاتصالات المفتوحة والرفع من جودة الإنجاز

7. هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يحقق ذلك؟

الارتياح في العمل

الراحة النفسية

التميز في الأداء

8. هل تحرص على تطوير مهاراتك وقدراتك باستمرار أثناء مزاولة عملك؟

- نعم لا

9. هل تساهم اللقاءات العفوية بين الإدارة والعاملين في التقليل من المشاحنات؟

- نعم لا

10. هل تفتح إدارة المؤسسة المجال للمناقشات غير الرسمية مع العاملين؟

- نعم لا

11. هل توفر إدارة المؤسسة نظام الاتصال المباشر مع العاملين؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يؤدي ذلك؟

رفع الروح المعنوية

الرضا الوظيفي

تمتين العلاقات المهنية

12. هل تفتح إدارة المؤسسة مجالاً لنقل المعلومات بين كافة العاملين في المؤسسة؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك:

إتقان العمل

الالتزام بالمهام المكلف بها

الدقة في العمل

13. هل ترى أن اعتماد المرونة في التعامل يعزز من الأداء المثالي؟

نعم لا

14. هل يساهم أسلوب الاتصال المتبع في تكوين علاقات صداقة قوية؟

نعم لا

15. هل تتلقى المدح والثناء عند قيامك بعمل جيد؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل يزيد من ذلك؟

الدافعية للعمل

المثابرة

المحور الثالث: أسلوب الاستشاري والابتكار في العمل

16. هل يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة؟

نعم لا

17. هل يتم اشراكم في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يزيد هذا من؟

اخلاصك في عملك

تطوير مهاراتك

التفاني في العمل

18. هل تقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتك؟

نعم لا

19. هل تهتم الإدارة بشكاوى الموظفين؟

نعم لا

20. هل تساهم في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة؟

نعم لا

21. هل تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم لحل مشاكل العمل؟

نعم لا

22. هل تتاح لك الفرصة لنقل اهتماماتك المهنية للإدارة المسؤولة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" بماذا يشعر ذلك؟

الشعور بقيمتك المهنية

الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور بالرضا والاستقرار

23. في حالة مواجهتك لمشكلة عند أداء عملك بمن ستستشير؟

المشرف المباشر

إدارة المؤسسة

الزملاء

المحور الرابع: ديناميكية الجماعة وزيادة الإنتاجية في العمل

24. هل تتناقش مع زملائك في المواضيع الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء؟

نعم لا

25. هل تعمل ضمن محيط يسوده روح الفريق والعمل الجماعي؟

نعم لا

26. هل التعاون بين العاملين يزيد من سرعة تنفيذ مخططات العمل؟

نعم لا

27. هل يؤدي الاتصال الإداري إلى التنافس الإيجابي بين العاملين وطرح أفكار جديدة؟

نعم لا

28. هل تساعد زملائك في إنجاز الأعمال؟

نعم لا

29. هل تتمتع بمهارة التواصل والتعامل الجيد مع زملائك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم

ماهي العوامل المساعدة على ذلك؟

.....

.....

.....

.....

30. هل تساهم بشكل إيجابي في العمل الجماعي داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف يكون ذلك؟

- تبادل الخبرة مع زملائك
- مناقشة المواضيع الخاصة بالعمل
- المبادأة في طرح الأفكار

31. هل المشاركة الجماعية تزيد من ؟

- الفاعلية
- المردودية
- الحماس
- الدافعية

32. هل هناك تنافس إيجابي بين العمال في أداء مهامهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم إلى ما يؤدي ذلك؟

الاقتصاد في الوقت

التخفيف من أعباء العمل

الاجتهاد في تأدية المهام



SNC AYACHI Said et son Associée

SNC au capital Social de 15 000 000, 00 DA

Zone industrielle Oulad Salah , TAHER Wilaya de JIJEL

Tel : 213 (0) 34 55 38 01/02; Fax: 213 (0) 34 55 37 90

Mail: snc.ayachi.carrelage@hotmail.com ; Web: www.snc-ayachi.com

سياسة جودة الشركة

في سياق اقتصادي متزايد التنافسية، تتطلبه العولمة، ومواجهة زبائن يتزايد طلبهم تلتزم شركتنا SNC AYACHI Said et son Associée بالتحسين المستمر من خلال تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لإصدار ISO 9001 لعام 2015. تلتزم شركتنا بإرضاء متطلبات عملائها وأصحاب المصالح المعنيين بشكل مستمر، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية مع مراعاة السياق الخاص بها.

للقيام بذلك، تنعكس سياسة الجودة لدينا في الأهداف والاتجاهات التالية:

- الاستماع والتنبؤ باحتياجات وتوقعات عملائنا وتحمل المسؤولية عن شكاويهم على نحو فعال.
- الاحتفاظ بزبائننا واكتساب أسواق جديدة من خلال تحسين جودة منتجاتنا.
- ضمان تواصل الإمدادات من المنتجات ذات الجودة من خلال الاختيار السليم، وتقييم وتنويع الموردين.
- ضمان جودة وتوفر المنتجات بشكل دائم
- ضمان المهارات اللازمة للشركة.

يتم مراجعة هذه الأهداف بشكل دوري، وإذا لزم الأمر، عند عقد الاجتماع الإداري.

ولتحقيق هذه الغاية، أعين السيد بواروايح عبدالسلام مسؤولاً لإدارة الجودة، واسخر له جميع المهام التي تسمح له بتطبيق نظام إدارة الجودة لدينا والمحافظة عليه وتحسينه بشكل دائم وفقاً لمتطلبات المعيار ISO 9001. / 2015. وبناءً على ذلك، فإنني ملتزم بشدة بتوفير جميع الوسائل اللازمة لتحقيق هذه العملية من التقدم، وتحقيق الفوائد لجميع أصحاب المصلحة مثل العملاء وأصحاب المصالح الآخرين ذوي الصلة.

وأخيراً، أطلب من جميع موظفي الشركة التعاون الكامل لتحقيق هذا المشروع ونجاحه لتحقيق الفوائد للشركة.

TAHER, le 20 Décembre 2018

Le Gérant

S. AYACHI